

第一章

思考的力量

坦率地说，今日世界已不允许人们出现任何失误。托尼·奥赖利公司的最高执行官之一，亨氏（Heinz）公司的首席执行官曾与我一起谈论过工商界的失策问题。我问，“你如何处理失误？”他回答说，“在我犯错之前，我就纠正它。”当今世界偏爱那些能够赶上时代潮流的人。当前，在工商界上层所流行的就是在工作中使用合作者（专家）。在这个例子中，合作者就是你。你可以希望你的老板对你期望得更高些，正如帕特南投资广告所说，“你认为你了解情况，但是你不了解的是情况刚刚发生了变化。”当你自我培训的时候，你必须要为必不可少的条件而做好准备。

自我培训的目标就是帮助你具备更强的能力，使你发挥出最大的潜能，指导你更好地面向未来，以使你成为一名更有价值的员工。辅导专家也会帮助你改变那些可以引起你职业恐慌或是偏离职业需求的行为举止。培训会给你插上发展的翅膀，而不是切掉它。阻碍发展和变化是职业上的杀手或者至少是死胡同。这本书讲述的就是让你变得聪颖并能够早些改变自己，以使你的老板和顾客满意。

大学毕业生可以通过有效的培训——自我约束大踏步地前进而超越别的同龄人。饱经风霜的中层管理者也可以发现：用好的自我管理训练来充实自我，永远也为时不晚。

每一个人都需要培训。而且每一个成功的人都使用了这种方法，只不过他们没有告诉你！

事实是：即使是最成功的执行官也需要帮助，以使他不断地成长和更具竞争力。卢默水果公司的首席执行官比尔·法雷说，你从自我培训中获得的有价值的信息的数量就像是“从消防栓中饮水”。如果你希望成为对你的机构非常有用的人，那么你就继续读这本书吧，否则你就会错过十分重要的东西。还是今天就开始工作吧，因为你正走在成为一名辅导专家的征途上，你将辅导的是这个世界上最重要的客户——你自己。

下定决心驾驭你的思维

也许你早已决定控制自己对事物的看法，否则你就不会来读本书。这正是你和那些不知道需要驾驭思维以及如何驾驭思维的人的区别之所在。我们以周六为例，几乎每一个人都期盼周六的来临。我们很少会听到有人说“郁闷的周六”，在大家看来周一才是郁闷的。但是不是周六真的和一周当中其他时间有什么不同呢？太阳依旧东升西落，天气也是有好有坏，一天中还是只有24小时。然而大多数人还是喜爱周六胜过周一，因为周六是休息日而周一是一周工作的开始。日子还是一样的日子，只是你的看法不同而已。

回忆一下，当你获悉自己被录用的那天，是不是很棒的一

天？你是否很激动？你与朋友、家人分享喜讯时感觉不好吗？当然是美妙极了。但是随后日复一日的单调工作使你淡忘了这些。可是这到底是怎么一回事呢？工作改变了吗？它是不是真的很无聊、繁冗？或者是因为对工作过于熟悉而失去了兴趣？那么今天——不，这周——我要你感谢上帝赐予你的这份有趣的工作。无论何时，烦恼涌上心头的时候，停下来看一看事情积极的一面。随时提醒自己，直到自己的看法改变并再次拥有了当初的热情。

现在试想一下，假如你像期盼周六来临那样怀着快乐的心情去等待周一、周二、周三的到来，会发生什么事？我可以告诉你，你就会拥有快乐的周一、周二、周三……，正如人们所说的，那只不过是你对它如何看待它，这就是一种思维管理。

世界上只有一个人可以给你自尊，那就是你自己！公众的评价比起你个人的评价来说是无关紧要的。你对自己的看法，你对自己讲的话将决定你的命运，你可以把握你自己的思维方式。事实上，在你面前有一个开关，如果你对自己持怀疑态度，并通过语言或非语言的方式传达给了他人或自己，那么可想而知别人又怎会不怀疑你呢？正如 UCLA 的篮球教练约翰·伍德所说：“不要让你做不了的事情干扰你可以做的事情。”这些都是思维管理和自我谈心的表现。

自我肯定首先要说服自己，树立对自己的信心，表现出积极的行为和举止。积极的目标来自于积极的思想。如果每个人看上去都有问题，那么有问题的很可能就是你自己，问题的症结可能在于不良的思维管理和消极的自我谈心。如果你用消极或者批判的眼光看待别人，你就是在对自己的思想施以巫术。还记得吗？那些伏都巫术（Voodoo doll talk）用的木偶都被装扮得和你恨的人一模一样，你用针刺那些木偶使自己恨的人疼痛。当你沉浸于

消极的思维方式时，你就是在对自己施以巫术，你很容易陷入其中无法自拔。从每个人身上都可以找到伏都巫术的影子：“我一直在为自己火上浇油，每当我想起那些不公平的事时，我就变得怒不可遏，开始在胸中怒吼，我感觉我完全被自己的愤怒俘获了。”

如果你改变主意——改变自我谈心的方式，你可以在 30 秒中之内获得成功。这可以从下面这封来自于弗吉尼亚（Virginia）洲诺福克（Norfolk）郡的劳伦斯（Lawrence）律师的信中得到证实。

“大家都有非常强烈的正面自我印象和负面自我印象。阻挡我们成功的障碍正是我们自己，因为我们害怕被拒绝或失败。我们想出了一个能让我们改善现状、提高自己地位的好主意，但我们马上会认为别人已经想到了这一点，因此打消了付诸实施的念头。我深信，如果我们一想到一个主意，就应该将它在 30 秒中之内变成实际行动。我们可以把它用录音机录下来，写在纸上，输入计算机里，或者打电话告诉自己可以信赖的人。我们必须每天尝试在 30 秒中之内，将想法化作行动所获得的小的成功，这样随着自信心的逐渐增强，你就会开始获得可以影响你的生活，甚至别人的生活的巨大成功。

我第一次见到妻子时，如果我没有压制自己内心害怕遭到拒绝的负面想法，我就不会有现在美好的生活。当我在舞会上看到她之后的 30 秒内，我就采取了行动，尽管当时我的朋友们都警告我说她身边有 5 个男生在追

她，我是不会有机会的，但是恰恰正是这 30 秒钟开始了我们俩的美好生活。如果我听了我的话，或者听了内在的自我消极的话，我的生活也许就完全不一样了。最近，我偶然间给雷克萨斯汽车公司想出了一个主意，我立刻写信给公司的总裁，希望他们能在新的产品系列中采用该建议。6 个月之后，我收到了一个来自雷克萨斯公司总裁公关部的电话，说他们要采纳我的主意并希望征得我的许可。我非常高兴他们能采纳我的想法。作为酬劳，无论我在哪个城市旅游，我只需事先给雷克萨斯公司的经销商打个电话，他们就会提供一辆新车供我使用。”

另外一个客户也提供了一个关于自我谈心的很有用的例子。

“工作中，我的情绪会像过山车一样跌宕起伏，但是我必须为下属树立一个好榜样。有时我发现自己每天有 20 多次不得不停下来理清自己的思绪，阻止它像一匹脱僵的野马一样放荡不羁。我努力记住驾驭思维就像开车一样：我必须在自己的车道里开，如果偏离车道，我就要纠正自己。我也这样驾驭我自己的思维，如果它开始偏离正常的轨道，我会调整它。管理自己的思维方式，可以使我们保持清醒、冷静，我想这也是周围与我们共事的人愿意看到的。”

约瑟夫·科斯特洛，节奏设计系统的前首席执行官，现任节奏设计实验室主席，有这样一条人生哲理：“从头脑中积极的目

标开始做每件事情。”⁷⁹这并不是什么过分乐观、糖衣般的或玫瑰色的观点，而是一种良好的感觉和天性。它给你的是一种自尊，就像你给予别人的一样。你不必是一个完美的雇员、完美的经理、完美的配偶、完美的家长、完美的子女，只要你自己觉得能够胜任就可以了。

显然，就像《家庭新闻论坛》（Home News Tribune）中迈克尔·赖利讲的那样的，我并不否认神经病的现实性。每个人有时都会感到想要听天由命，像演员彼得·方达所回忆的：“我总在想我和我姐姐相互疏远是命中注定的，是不可挽回的。”然而，你首先要完成的一件事是接受这样一个观念——恰到好处，适可而止。

正确的思考

把你的思想当作一块地，经过辛勤且有计划的耕耘，就可把这块土地开垦成产量丰富的良田，或者也可以让它荒芜，任由它杂草丛生。

想要从你的思想中得到丰收，你必须付出努力和投入各项准备工作，这些工作的安排和进展就是正确思考的结果。

所有计划、目标和成就，都是思考的产物。你的思考能力，是你惟一能完全控制的东西，你可以以智慧，或是以愚蠢的方式运用你的思想，但无论你怎么运用它，它都会显现出一定的力量。

思考的原生力量

一位默默无闻的裱糊匠，充分运用他的思考能力，改变了他的一生。他被监禁在一间监狱里，就在他心情最恶劣的时候，他思索着生命给了某些人权力和财富，而他却被囚禁在监狱里的事实，他的思考改变了他一生。

过了不久，整个监狱的人都听说了他，因为他写了一本书在这本书中，他诚实地写出了他的目标，并且使整个监狱的人都知道他的目标。有些人读了这本书之后只是笑一笑，而有些人干脆觉得这本书就是疯子写的东西。

大约 10 年之后，这位“疯子”脚踩着半个欧洲，而另外半个欧洲，则恐惧地逃离他的铁爪并和他战斗。他的行动震惊了全世界，他就是希特勒！

希特勒找到了以破坏的手段运用思考力量的机会。虽然他的思考，并非我们所要谈论的正确思考，但它仍然发挥了力量，并使得数千万人陷于死亡和痛苦的深渊之中，虽然他所思考的都是一些令人痛恨的事，但毕竟它是有力量的。当然，这是邪恶的力量。

集中正确思考的力量

在本书中 你所读到的所有成功者的故事 都可证明正确思考的好处——包括对个人和对社会的好处。

沙克的正确思考，使他发明了小儿麻痹疫苗。马歇尔的正确计划使得他得以振兴经过希特勒蹂躏之后的欧洲经济。布什对

“沙漠风暴联军”有系统的组合，以及像斯瓦兹科甫夫和鲍威尔将军的精确计划，成就了美国的利益。

没有正确的思考，是不会成就这些伟大的事情的，如果你不学习正确的思考，是绝对成就不了杰出的事情的。

思考的过程

正确的思考是以下列两种推理作为基础：

归纳法

这是从部分导向全部，从特定的事例导向一般事例，以及从个人导向宇宙的推理过程，它是以经验和实证作为基础，并从基础中得出结论。

演绎法

以一般性的逻辑假设为基础，得出特定结论的推理过程。

这两种推理方法之间有很大的不同，但二者可以一起运用。例如每当你用石头丢窗户的时候，只要石头不变，则窗户一定会被打破，反复几次用石头扔窗户之后，你可归纳出一个结论，亦即玻璃是易碎的，而石头不会碎。

从这个结论出发，你可进行演绎推理，将了解其他不易碎的东西例如棒球也会打破玻璃，而石头也会打破其他易碎的东西。

但我们很可能一不小心就做出错误的推理，进而导出错误的结论，你必须严格地要求推理的正确性，也就是严格地要求自己要进行正确思考，必须审查你的推理结果，并找出其中的错误，除了审查自己的思考过程之外，你还可以运用这两种推理方式，审查别人的思考结果是否正确。

为了要成为一名正确的思考者，你必须采取下列两个重要步

把事实和感觉、假设、未经证实的假说和谣言分开。

将事实分成两个范畴：重要的和不重要的事实。

除了正确的思考者之外，一般人都会有许多意见，但这些意见多半都是没有价值的。在没有价值的意见之中，有许多都可能是危险、而且具有破坏性的（尤其当它们和个人进取心发生联系的时候），希特勒就是一个最好的例子。

你只能接受那些以事实、或正确的假设为基础所提出的意见。同样的，你不可提供没有事实或正确假设作为根据的意见。正确思考者在没有确信之前，是不会提供任何意见的，虽然他们从别人那儿获取事实、资料和建议，但是他们保留接受与否的权利。

报纸、闲聊和谣言，都不是得知事实的可靠媒介，因为它们所传达的消息经常会出现变化，而且也没有经过严格的查证。

“期待”通常是形成大众所接受之“事实”的原因，因为一般人很自然地认为自己的期待和事实是一致的，由于这种一般人所接受的“事实”是如此轻易地被提出来，所以你必须记住，想要了解真正的事实，通常是必须付出代价的，也就是努力追查事件的真实性的代价。

前些日子美国曾经弥漫着一个谣言：在百事可乐的罐子里，发现皮下注射器的注射针，当时有 20 几个州都有这样的报道。基于此一“事实”，百事可乐的股价一下子严重下跌，投资人以赔本的价钱抛售百事可乐股票，但即使如此，该公司的管理阶层

仍然保证这种情况几乎不可能发生。

但是正确的思考者并不相信此一“事实”，并且买进该公司的股票，最后联邦药物管理局和联邦调查局宣布这些报道完全是恶作剧。

在这个事件中谁才是真正的获利者？是那些因为恐慌而赔本卖出股票的人，或是那些经过正确思考后低价买进股票的人？

评价技术

作为一个正确的思考者，你必须仔细调查你所得到的每一项资料，你必须了解你所得到的资料如何被抹黑、修改或夸大，其中总是会有一些事实存在，这种现象在每次政治选举中完全表露无遗。

你应对于你所得到的资料做一些测验，例如当你读一本书时，你应提如下的问题：

作者对这本书的主题是否具有公认的权威？

作者除了传达正确的资讯之外，是否还具备其他

写这本书动机？什么样的动机？

作者对于本书主题是否有利害关系？

作者是否具有健全判断力或只是狂热者？

是否有办法调查作者的言论是否属实？

作者的言论是否和常识以及经验相符？

在你接受任何人的言论之前，应该找寻他发表此一言论背后的动机，你必须谨慎决定是否应该接受狂热者的言论，因为这种

人的情绪很容易失控，虽然有些人的动机是值得赞扬的，但值得赞扬的本身并不等于正确。

无论谁企图影响你，你都必须充分发挥你的判断力并小心谨慎，如果言论显得不合理，或是与你的经验不符时，便应该做进一步调查。

当你向别人请教事实或请别人做判断时，切勿先告诉他你的答案，因为有些人可能会配合你所希望的答案，例如不要问：“人认为有没有可能把人送上土星？”或“如何能把人送上土星”你应该问：“你对于可能把人送上土星一事有何看法？”或最好问：“你对于太空旅行有何看法？”这个例子显得有些荒谬，但是如果你把“土星”改成“月球”的话，就可看到正确思考的力量。

思考习惯的来源

你的思考习惯一开始时是得自下列两个遗传来源：

生理遗传

经过世代遗传的本性和特质会影响你的思考习惯，你可能是严肃的或是不受拘束的思考者，前者强调的是详细；而后者强调的是计划的广博性。正确的思考可以修改、加强和引导这两种思考方式，因为每个人都具有这两种能力——虽然可能其中一个较强而另一个较弱。

社会遗传

环境、教育和经验都属于社会刺激物之一，思考受到这些因素的影响最深。但这实际上是一种危险信号，因为这表示人多半都是受到外界的激发，才开始思考的。然而你可以采取行为控制

并挑选这些影响因素，例如阅读本书就是一个好方法。

大多数的人在选择宗教、参与政党、甚至买车时，都不以他们对于目标的正确思考作为决定的依据，而是受到他们周围其他人的影响：朋友、亲戚或认识的人。

但正确的思考者完全不同，除非他们已谨慎地对目标做过分析，否则不会接受任何政党、宗教或其他思想，他们会自由决定取舍，并且从取舍的过程中获得更大的利益。

曾经担任过田纳西州州长的泰勒，有一次问一位年轻人：为什么要做那么忠诚的民主党人？“喔！”这年轻人回答，“因为我住在田纳西，而且我的父亲和祖父都民主党人，所以我也参加民主党。”

泰勒听了之后回答道：“如果你的父亲和祖父都是马贼的话，那你是不是也要当马贼呢？”

正确思考的绊脚石

人性中普遍存在着三个特质，这三个特质都是正确思考的绊脚石。

轻信（不凭证据或只凭很少的证据）就是人类的一大缺点，这个缺点使希特勒有机会把他的影响力发展到令人可怕的程度。

正确思考者的脑子里永远有一个问号，你必须质疑企图影响正确思考的每一个人和每一件事。但这并不是缺乏信心的表现，事实上，它是尊重造物主的最佳表现，因为你已了解到你的思想，是从造物主那儿得到的惟一可由你完全控制的东西，而你正在珍惜这份福气。

少数正确思考者一直都被当作是人类的希望，因为他们在他

们所做的事情上，都扮演着先锋者的角色，他们创造工业和商业，不断使科学和教育更进步，爱默生说得好：

当上帝释放一思想家到这星球上时，大家就得小心了，因为所有事物将濒临危险，就像在一座大城市里发生火灾一样，没有人知道哪里才是安全的地方，也没有人知道火什么时候才会熄灭。科学的神话将会发生变化，所有的文学名声以及所谓永恒的声誉，都可能会被修改或指责，人类的希望、人类的思想、民族宗教以及人类的态度和道德，都将受下一代摆布，普遍化将成为神力注入思想的新汇流口，因此悸动也跟着而来。

一般人往往会接受那一再出现在脑海中的观念（无论它是好的或是坏的，是正确的或是错误的）。你可以充分利用此一人性特质，使你今天所思考的到了明天仍然反复出现，并进而接受此一再出现的思想，这正是明确目标和建立积极心态的力量本质。

阻碍人类正确思考的第二块绊脚石是偏狭的观念。

由一双未受训练的眼睛看来，水晶矿石不过是一块普通的石头。但在地质学者的眼中，却能看出在矿石内部有着美丽的水晶。那些因为闭塞的心理而拒绝做新的变革的人，将错失生命中的最好的机会。因为机会就如同水晶矿一般，通常是藏在不起眼的外表之下。

别让自己成为习惯的产物，等待着生命来推动你。简单地在工作时换条路走，组合一幅拼图，不看电视改看报纸，或是在午餐时间到博物馆逛逛。这些都将会刺激你的思考程序，帮助你开启心灵去接受新的意念。

人类第三大共同的缺点，就是不相信他们不了解的事物。

当莱特兄弟宣布他们发明了一种会飞的机器，并且邀请记者亲自来看时，没有人接受他们的邀请。当马可尼宣布他发明了一种不需要电线，就可传递信息的方法时，他的亲戚甚至把他送到精神病院去检查，他们还以为他失去理智了呢！

在调查清楚之前，就采取鄙视的态度，只会限制你的机会、应有的信心、热忱以及创造力。不要将质疑未经证实的事情，和认为任何新的事物都是不可能的二种态度混为一谈。正确思考的目的，在于帮助你了解新观念或不寻常的事情，而不是阻止你去调查它们。

习惯控制

我一再强调，思想是一个人惟一能完全控制的东西。因为你的思想会受到周围环境的影响，所以，你必须借着有利的心理习惯，来控制这些影响因素，这种过程叫做“习惯控制”。

控制习惯的过程是不可思议的，它将你的思考力量转变成行动，但如果你没有这种习惯，或所学到的是不良习惯的话，则它可能会给你带来悲惨和失败，你的成功须视你控制习惯的能力和品质而定。

把你的思想当成一张底片，底片记录任何反映在它上面的事物，底片不会挑选应记录的对象，也无法挑选焦距和曝光时间，而你——作为一位摄影师，有机会挑选所要记录的对象，决定影像焦距、光圈和快门，最后照片的品质，就取决于你控制这些因素的技巧。

对于你新近那一张底片而言，构图的主题就是你的明确目

标，你按照你自己的抉择挑选画面，以你强烈的欲望阐明挑选好的画面，并自行决定要让你的思想构思多久才曝光。

很少有摄影师对于重要的镜头只拍一次照的。他们多半都照好几次，每一次都略微做一下必须掌握的各项因素，以期照出最完美的画面。同样的，你不应只让你的思想曝光一次，而应该每天都让你的思想对准你的心里那张明确目标的画面进行曝光。

久而久之，对明确目标的一再“曝光”会变成一种习惯，一种经过控制的习惯；因为你是有意识地决定你行为的性质。

强烈欲望（发自你的情绪）的一再呈现，也会将明确目标的画面映在你的潜意识上，而你的潜意识将不知不觉地经由想像力，激发出你想达到目标的构想和计划。

但是这些构想不是那么简单就会出现，正确的思考要求以百折不挠的行动，应用这些构想和其他成功原理。我之所以强调，你必须每天都保持个人进取心，是因为你必须培养出处于控制之下的行动习惯。

刚开始时，行动可能需要你的心理控制，但是每当你行动一次，你的习惯控制能力就会有所增进，进而使得控制习惯的程序更为根深蒂固。你的热忱和你所应用的信心同样也会鞭策你，如果人能使行动变成一种处于控制中的习惯时，这两种特质都会有所增进。

工作变得不再辛苦，它就像你肚子饿时吃东西一样；你会发现周围开始出现能给你带来希望和勇气的新鲜事物，而其他他人也会开始不必你开口要求，就乐意主动和你合作；你的想像力会变得更加敏锐和敏捷，而且在长时间工作后，只会感到些许疲劳；你将会以希望和信心的眼光，来看这个世界。因为处于控制的行动习惯，已使人警觉到希望和信心的可能性，随着这些改

变，你将会改善生活的其他方面。

不断地思考使头脑更敏捷

就如同身体要有规律地运动才能保持强健一般，头脑也需经常的锻炼。你的个人发展计划中应包括头脑的刺激与训练。阅读是培养想象力与观察力的极佳途径。你在阅读的时候，在心中将文字转化为想像，使你更易了解书中所传达的观念。让自己成为一个贪婪的读者，你可以看报纸、杂志、教导自我改善的书籍、小说等。这些对于增进知识、培养观察力及更有效地运用想象力都是很有帮助的。

你是否拟订了一套计划来持续训练你最宝贵的资产——你的头脑呢？每天至少要花上半小时的时间作为阅读、思考及设想未来之用。检讨自己的远程、中程及近程目标，并设定达成一定进展的时限。还要时时反省是否照预定进度在进行。有时候不妨问问自己：“还有哪些有助于完成目标的资讯是我仍欠缺的？”试着将这些资讯加以搜集之后，应用于行动之中。

掌握自己的心思

人类最有力的武器就是意念。它不受外界力量控制或包围，即使一开始这种外力是难以克服的。纵观历史，有多少暴君曾试着去控制反对者，但他们最后都发现，心灵的力量远胜过刀剑对这些人的威吓。如同维克多·雨果所说：“人们可以抵御武力的侵犯，却无法抗拒新的理念的到来。”

你的思想无疑地是你最有价值的财产。你会丧失物质上的财

富，但知识却是谁也夺不走的。拥有知识，你可以把钱赚回来，重新建立一个家，买所有你想要的东西。没有人可以控制你的思想，即使是最残酷的统治者也不能迫使你去想一些你拒绝接受的事情。当你经过了审慎的考虑而决定控制你的意念，并不断地吸收一些积极的、有建设性的想法，那么你将可以掌握自己的人生。什么样的想法，决定你什么样的成就。

当你掌握了你的思考模式，你就掌握了自己的命运。了解自己的想法、感受、情绪及欲望，就可以将它们导向你希望的方向。智慧来自于自省，也就是花时间和精力去探讨我之所以成为我的原因。

要掌握自己的思考方式，需经过一段独立的且深思熟虑的历程，因为只有你才能明白自己心灵的复杂动作程序，也只有你才会花费精力与时间，来满足自身内在的需求。

打开你的心灵

糕饼业的巨子瓦利·艾玛斯最喜欢说：“心灵就如同降落伞一般，只有打开了才会有作用。”当你敞开心胸去评估一件事情的可行性时，客观地分析资讯，并避免个人的喜好及偏见影响，你将可以清楚地见到被他人所忽略的事实。狭隘的眼光或想法会让人失去生命中许多绝佳的机会。

你若是发现自己不断地背弃事实，或试图扭曲它来符合你的信念时，问问自己：“为什么我这么不愿意接受这种情况？我够理智吗？或是我被情绪蒙蔽了呢？”因为说服自己接受一个不当的决定将会是最严重的错误，愚弄了别人固然不好，但愚弄了自己，灾祸将接踵而来。

当你学到一个新的观念或是未经测试的想法时，不要急着去实行，应该先就其实际应用可能会产生的情形彻头彻尾地想过一遍。若仔细考虑过其可行性之后，这似乎仍是个好主意时——付诸行动吧！因为将你的想法加以实现的过程，是获取经验的不二法门。

洞察问题的本质

有问题吗？好极了！

你有问题吗？很好。克服问题，可以增长你的智慧与经验，使你变得更好、更伟大、更成功。想一想，在你的一生中，或历史上任何一个伟人，是否有过任何一次成功完全没有经过任何问题或波折？

每个人都会遭遇问题。宇宙间所有的事物都不断地在改变。人是否能够克服不断产生的挑战，取决于人的态度。你可以掌握自己的思想和感情，选择积极或消极的态度，影响、运用、掌握和协调内在及外在环境。用积极的态度面对挑战，你就能明智地解决每一个问题，改写命运。

如何以积极心态面对问题？

首先要相信上帝是好的。有效地运用下列的公式，处理问题：

祈求神圣的力量，指引你找出正确的解决方法。

仔细思考。记住，所有的逆境中，都藏着成功的种子。

说出问题，分析并加以澄清。

真心地告诉自己：有问题，很好！

问自己：

这次的问题有什么意义？

这次的逆境藏着哪些成功的种子？我该如何把这次的负债变成更大的资产？

不断思索这些问题，直到至少找出一个可行的答案为止。

问题大致可以分为三类：个人的问题——情绪、财务、心理、道德和肉体，家庭问题及事业问题。

查理·华德生长在贫困的家庭。小学时他送报纸、替人擦鞋贴补生计，暑假则到阿拉斯加一家货运行工作。他 17 岁中学毕业离家，搭着火车浪迹全美各地，成为无业游民，跟着同伴赌博、偷窃和抢劫，四处鬼混。“我的错误是交了坏朋友。人最大的罪恶是与坏人为伍。”查理·华德说。

他时常赢了一大笔钱，很快又输光了，最后因为走私毒品被捕。他被起诉，并且判刑。但是，查理·华德始终认为自己是无辜的。当时他 34 岁。

入狱服刑之后，他对过去的查理·华德作了一番检讨，避免将来再犯同样的错误。他的态度由消极变得积极，成为表现最好的受刑人。

他先问自己一些问题，从书中找到答案。在狱中他开始阅读圣经，反复研讨，寻求鼓励、指引和协助，一直到 73 岁过世都不曾间断。

态度转变之后，他的行为也随之改变，使狱方乐于协助他。

有一天，狱卒告诉他，电厂一位模范受刑人，将在三个月内假释出狱。查理·华德对“电”所知不多，他向监狱图书馆借阅有关的书籍，把那些书读得滚瓜烂熟。

三个月之后，查理胸有成竹地应征那份工作，诚恳的措辞和态度使监狱长大受感动。他如愿得到那份工作，成为监狱电厂的管理员。

布朗与华格罗公司总裁赫伯·休许·华格罗（因为逃漏税）被判刑入狱，和查理·华德结为好友。查理鼓励华格罗调整自己的态度，顺应环境，华格罗对他十分感激。刑满出狱时，他告诉查理：“你对我太好了。等你出狱之后来找我，我们要请你工作。”五个星期后，查理获释，华格罗依约给他一份工作。起初担任周薪美金 25 元的作业员。由于查理的努力，在两个月内升为领班，一年内再升为管理员。最后查理被提升为公司的副总裁兼经理并于华格罗死后，继任总裁，在他的领导下，营业额从每年不足 300 万美金，突破 5000 万美金，在同业中独占鳌头。

清楚自己要的是什么

物业市场不景气，一栋新的写字楼又矗立在市中心的黄金地段。负责出租业务的经理面对很大的压力。

该名经理说：“我非常清楚自己要的是什么。我要把这栋大楼全部承租出去。”

我知道，以现有的条件，大概要 7 年后才能全部租出去。我认为采取下列措施，有百利而无一害：

寻求有意愿的承租人。

让每一位承租人都能拥有芝加哥市区最豪华的办公室。

这些豪华办公室的租金，不会高于他们目前承租的大楼。

此外，客户以同样的租金承租我们的办公大楼一年，我负责支付他们目前承租的办公室租金，直到约满为止。

除此之外，由我聘请一流的建筑师和室内设计师，依照每一位新承租人的需求和品味重新装璜，并负担全部的费用。

我的理由是：

如果办公室数年内无人承租，我们将毫无收入。因此，照我的方式，第一年虽然没有利润，结果相差无几，采用这种方式，若使承租人感到满意，将来就能产生可观的租金收入。

此外，依照惯例，承租人办公室的租约大多为期一年。承租人的旧租约期限，通常只剩几个月，并没有太大的风险。

若承租人在一年约满迁移，此时办公楼已设备齐全，很容易再承租出去。办公室所作的装璜，可以提高整栋大楼的价值感，不会白费。

市场的反应非常好。每一个全新装璜的办公室，都非常豪华气派。承租人满意极了，甚至自愿分摊装璜的费用。

到了年底，原本只有 10% 承租率的办公大楼全数客满。所有的承租人都愿意迁离美仑美奂的新办公室。为了回报承租

户，第一年约满时，均照原租金续约，并未调涨。

请你回想这个故事。那位经理负责推销的办公大楼，在一年内，从承租率只有 10% 到完全客满；同样的地段，仍然有数十栋大楼无人问津。

差别在于经理人员的态度。大家都说：“有问题，糟了！”而他却说：“有问题，好极了！”

从问题中找出成功的机会，找出可行的办法，并行动，就能反败为胜。

看是一种学习的过程

很多人终其一生看不到周围的力量和荣耀，只看到形体，却不了解真正的意义。

心理的视觉不良，会让你得到错误的观念，使自己和别人受到无谓的伤害。

常见的两种极端是短视和好高骛远。短视的人缺乏长远的目标，不愿思考及规划未来；好高骛远的人则忽视眼前的机会，不肯脚踏实地，妄想一步登天。

有远见，也能务实的人，占有莫大的优势。蒙大那州的小镇达比有一座水晶山，因裸露的山壁上有一道看起来像岩盐的结晶体而得名。1937 年，载货的铁道铺设完成，列车穿过裸露的脉矿。

14 年过去，从来没有人停下来，捡起一块发亮的矿石仔细观察。

1951 年，达比镇的克利和汤普森，在镇上的矿物展中，看到用于原子能研究的被。两个人立刻到水晶山上。采样之后寄到

矿物局，并要求该局派人实地勘察“大量的矿藏”。今天，重型挖土机每天忙于开采珍贵的铍矿，美国钢铁公司及美国政府都捧着现金，迫不及待地等着收购。那两个年轻人不仅用眼看到，也用心看到了宝贵的东西。

看着你自己

唾手可得的财富在你的门口。日常生活中，是否有些许的不便？或许你可以想出一种方法，解决自己、同时也解决许多人的问题。很多人因此而致富，自动发夹、回形针、拉链的发明，都是最好的实例。看着自己，你可能在后院找到钻石。

短视的人只看到眼前，忙于应付眼前的问题，不懂得思考和规划。

预见未来是人类大脑最了不起的功能。佛罗里达州的柑橘产地有一个小镇，四周都是农田，与世隔绝，没有沙滩、山林或绵延的山丘，没有任何观光资源，只有几处小湖，村庄里种满浓密的柏树。

迪克·派波在这里看到机会。他在附近开了一家摄影器材行，出售胶片，同时告诉客户在“松柏花园”可以拍出美丽的风景照片。他雇佣一流的滑水好手，在湖上作花式表演，并透过麦克风，教大家如何架照相机及取景，才能拍到生动的镜头。当然，游客回家之后，最得意的摄影作品都是松柏花园，口碑加上照片，帮迪克·派波作了最好的宣传。

我们都应该培养这种创意的眼光。看到眼前的机会，同时看到未来的发展性。这种能力需要学习和练习。

问自己问题

杜邦公司的化学专家罗伊·普兰克特作了一项实验。他失败了。实验结束之后，打开试管，里面却一无所有。他感到不解，称出试管的重量，却意外地发现重量增加了。“为什么呢？”

他找出答案，发现了奇妙的透明塑胶。

遇到无法理解的事情时，问自己：“为什么？”仔细想一想，你可能会伟大的发现。

一位年轻的英国人到祖母的农场度假。他倚着一棵苹果树，任自己的思绪漫游，一颗苹果掉到地上。

“苹果为什么会掉到地上？”他问自己，“是地面吸引苹果，还是苹果吸引地面？或者相互吸引？其中是否存在某种定律？”

牛顿运用思考的力量找出答案——苹果和地面互相吸引，进而发现万有引力。

1869年，日本一位18岁的少年继承父亲的制面事业。他的父亲病重无法工作，少年独立维持家计，养活6个弟弟、3个妹妹及双亲。他不但制面，还要负责卖面。

20岁时他爱上了一个女孩，女孩的父亲不愿意女儿嫁给制面的少年。于是，他改行从事珍珠买卖，并不断追求新的专业知识。

一位大学教授告诉他二项未经证实的理论：“珍珠的形成，是异物进入珍珠贝，例如砂粒，珍珠贝会分泌珍珠的成分，将异物包裹起来，形成珍珠。”

少年听了大喜过望。他想：“如果我将异物植入珍珠贝体内，就会有人工饲养的珍珠产出了。”实验成功，他的人工养珠，使

他成为日本知名的大企业家。

另外一个与珍珠有关的故事，是一个年轻的美国人约瑟夫·高登史东。他到爱荷华州的农村挨家挨户推销珠宝。

有一天，他得知日本生产美丽的人工养珠，品质良好，价格比天然珍珠低很多。

约瑟夫“看到”大好的机会。虽然时值经济大恐慌，他和妻子艾莎仍变卖所有的家当飞往东京。

他们见到日本珍珠贩售协会的主席北村，提出在美国销售日本养珠的计划，要求北村提供首批价值 10 万美元的寄卖品。这是一个大数目，尤其在不景气时。但是，7 天后，北村答应了。

那批养珠销售一空，高登史东前途看好。几年之后，他们决定经由北村的协助，设立自己的养珠场。他再度“看到”视而不见的机会。

起初，植入异物的珍珠贝死亡率超过 50%， “如何减低这么大的耗损？”他们问自己，经过多次研究，他们先将珍珠贝的外壳涮洗干净，降低感染的机率。使用少量的麻醉剂，以消毒干净的手术刀切割，并植入一小颗圆珠；完成之后，再将珍珠贝放到笼内，放回海底。每隔四个月，收起笼子检查珍珠贝生长的情形。经过这些处理，90%的珍珠贝存活，并且产出珍珠，使高登史东赚进巨额的财富。

很多人“看到”机会，所以成功了。“看到”为你带来机会，但是，更重要的是，运用所学，付诸行动，才会成功。

树立目标解决你所面临的问题

你的目标

你搭过便车吗？我的朋友们搭过。他们告诉我说如果你能表明你的目的地，那么你将搭上更多的车，这就是坚定的目标。朋友们还说，你要一边准备搭车，一边朝着要去的方向走。这样，天黑时即使你没搭上车，你也离目的地更近了。有目标、有计划、有梦想是件好事。但是除非你每天都做些相关的事情（一天多次），否则他们就只是目标、计划、梦想，而不是现实。

从你的问题中，确立发展的关键领域，并写成以行为为导向的几条：

在我的公司中增加正面曝光。

每月建个新帐户。

做一个好的讲演者。

改进我的职业现状。

增加薪水。

找一个新工作。

在 XYZ 项目中做得比老板期望的更棒。

训练你的大脑

写下你的目标，尽量用简洁的语句，然后每天写这个句子 15 遍。当斯科特·亚当斯——迪尔伯特丛书策划人想离开他在太平洋地区贝尔（Pacific Bell）公司的中层管理位置时，他写道：

“我要成为一名独立的漫画作家”，每天写 15 遍。后来这种自我表达更大胆了：“我要成为全世界最好的漫画作家。”现在，亚当斯的漫画连载出现在 51 个国家的 1700 份报纸上，他每次演讲要 30000 美元酬劳费！他承认他也不知道这种方法为什么会这么有效，“你会看到事情朝着对目标有利的方向发展。”他用这种“15 次”的方法来追一位女士，考 GMAT，让他的主要对手屈服。他说这种方法屡试不爽。

每天写下目标 15 次就是要让你每天想到你的追求 15 次。如果你不强迫自己考虑并写下目标，你会很容易忘掉它而度过一天。第 2 天、第 3 天你又忘了。最后，第 4 天你又想起来了一次。但是，如果 4 天中你只认真考虑过一次你对该目标付出的努力又能有多少呢？

相反，如果你每天故意提醒自己多次写下你的主要目标（早饭前一到两遍，午饭前几遍，中午几遍，睡前 5、6、遍），它就可能实现了。如果你今天完全忘记了（经常有这样的事）第 2 天你就要写 30 遍。如果你连续忘掉 2 天，第 3 天你就要写 45 遍。你曾经放学后在黑板上写 100 遍某个句子吗？我写过。Agnes 女士多次让我写：我不在课上讲话了，我不会再忘掉家庭作业了；我不会再打玛丽·安（Mary Ann）了；我不在过道里来回跑了。

回过头来看，我不认为 Agnes 女士非常喜欢我。但是有趣的是，我写完某个句子 100 遍后，就不会再犯同样的错误了。抄写一定有好处！坎贝尔公司的副总裁杰弗·内普尔是我的一个朋友，我们谈起这个的时候他告诉我他曾经经常被罚抄写“我不在课上讲话了”，以至于他总是事先抄写好，当老师罚他时，他就将预先写好的拿出来给她看。当然抄写本身并没有什么效果。一旦你想到什么事情，因你想要实现它而可能去创造机会，如果你写下它

机会将更大。

记住：自律形成习惯。任何重复性行为都会变成一种习惯从而使做事更容易，而且你会从中得到乐趣。这将强迫你更频繁地表现优秀并使它形成习惯。你知道，人们有多种习惯，而且习惯比理由更强有力。前高尔夫选手李·特雷维尼奥这么评论这种重复：“没有比自然接触更好的事情了，自然接触就是击球数百万次后产生的感觉。”试着做一做，你会觉得这的确需要努力以及自律，如果你不能约束自己写下你的目标，你还指望能去实现它吗？坚持每天花一定时间考虑某件事，你必将领先于所有人。

美国在线（USonline）前总裁鲍勃·博兹曼每天都小心地在衬衫口袋里放一叠纸。他多年以来一直这样做，为什么？一个目标就是每天在他的互联网中增加两个人。每当遇到或听说某人，他就在纸上写下该人的名字然后再把这些信息转录到数据库里，他的坚持创造了一个成功的职业生涯。除了经营公司和到华盛顿游说，在肯尼迪遇刺后他还受雇于一项长达三年的改善达拉斯（Dallas）形象的项目，每日联络对他的职业意义很大。只有梦想是不行的，例如，即使你每天写 15 遍你要减肥，你也不能在吃着曲奇饼时实现减肥的目标。中国有句古语：“一事三省，可王也”，抄写让你意识到你的目标。如果它们不是时刻在你“脑中”和“脸上”，它们就不是目标，而只是希望。

自我测试题

我准备好进行一些训练了吗？

我理解和认识到它的重要性了吗？

我是否需要投入必需的努力？

我能从问题的复杂性中看到一些简单性吗？

我是不是即使受挫也会坚持下去？

对每个问题的回答都必须是“是”。

处理手边工作的武器

寻求安慰。你并不是一个人在努力，我可以帮助你。

任何人在任何地方都会有个教练，即使那就是自己。

坚持比拚命更重要。

如果你能自律，那么像对自己一样对待别人或事物。

写份个人简历，搁置一周后重新看一遍。找出成功或失败的模式，记下来。

完成对个人动机的反思。放置一星期后重新看一遍，寻找它的模式并记录下来。

完成彻底的自我反思。放置一星期后重新看一遍，找出自己的特质并记录下来。

找出上面三类行为中有问题的地方。

解决这些问题。

每天朝着这些目标训练大脑 15 遍。

可能达到的各种目标

理解政策，努力向上。

学会硝烟散尽后停止战斗。

更自信地走出自己的安乐窝。

学会正确地做正确的事，而不是错误地做正确的事。

使自己在管理上更成熟。

学会建立一种吸引人的个人形象。

赢得管理层尊重。

前进的策略：努力向上

最重要的是，把工作做好。让管理层觉得他们应该注意你。

让该知道的人了解你的业绩，这样你才能避免孤芳自赏。让上司了解你的工作。

用简洁明了的语言说明你的情况，解释你的工作并汇报结果。这可以通过 e-mail、电话、便条等，或者可以在过道里完成。要坚持这么做。

在任何地方都要努力去分享别人的心得体会。热情而真诚地问别人“你是如何做得那么成功的？”，你可以学到很多有价值的东西。

确保你的业绩能通过合适的途径被别人了解。这时要看到的是可能性，而不是限制和约束你自己。

用实际行动做出管理者希望的结果，以提高你的形象。

获得你想要的好名声。

演戏，如果需要，不妨在“成功之前假装一下”（注意不要涉及能力、价值观、正直等关键事物）。

赢得“行动迅速”的好名声。

猜测上司，了解他/她如何看待结果、赞誉、权力、个人品格、交往、家庭等，可以采用多问的方法。

好奇地而不审问式地问问题。提问、观察、再问。

做老板想让你做的。

小心他 / 她（老板）周围环境的变化。

为了更好地向上层迈进，你必须让别人知道你做了什么和要做什么。

不要怕说“不”，甚至对上级。如果你的工作太重而导致做得不好、过了限期，都会得不偿失。这时你最好对某人说不并告诉他你能做和想做的事情，例如，你可以说：“不，我不能做 X 项目，但我可以帮乔（Joe）完成 Y 项目”。

可借鉴的方法

别以为好事会传千里，事情应该是这样，但并不总是这样。

注意上司及上司的上司怎么穿着。如何控制自己的体态？他们身上有什么权力的象征？

观察上司周围都是些什么人（上司可能自己其貌不扬，穿着低调，但他并不希望别人那样）。

遵从观察到的公司特色。选择这种方式时注意要坚持，例如早到晚归，送表示感谢的便条或表示赞扬的信。当然一定要真诚。

让你的上级知道你希望他们怎么对待你。

今天做一点，明天做一点，坚持下去，领先的诀窍是开始去做。

底线：做上司极希望做，但又没指望你做的事。

准备自我反思

我知道你非常了解自己，但是还是值得再花些精力去进一步认识自己。为了能更好地了解自我，你需要考察你的所作所为以及它最终带给你的结果。我们将从三个方面来做这件事。

你的自述

评价自我

全面审视自我

自我反思的第一部分：写出你的生活经历

如实地写出你的生活经历：你的出生地，成长的环境，你父母的职业，在小学、中学、大学中你还记忆犹新的瞬间，成长中的成功与失败，选择当前职业的原因，你是如何到达你当前的境况的，以及你的去向。

那么，为什么写出你的背景情况是如此重要呢？

它会使你按照一定的模式进行思维。

它会使你对自己曾经去过某处，以及自己曾经做过某事的记忆变得清晰。

当你回顾往事进行反思时，你会感到很高兴（或者感到很糟糕，如果你以前没有努力地去做事）。

你最终会获得更加完备的个人资料，这对于更新你的简历

内容以及充实你的求职面试资料是大有好处的。

你会发现自己的个性和倾向。

你会暴露出自己的不足。

由于你距离自己太近，所以除非你把这些情况写下来，否则就会熟视无睹！

顺便说一句，在将来的某一天，这些关于你的书面材料可以成为你送给孩子的极好的礼物。还是认真地思考一下吧，拥有非常详细的有关自己父母的材料难道不是十分有趣的事吗？

做好第一部分内容需要花费一些时间，你可能想要买一个特殊的笔记本或者在计算机中创建一个新文件来开始收集这部分问题的答案，但是我也在书中为你留出了空当以便写下答案。我建议你从今天开始每天做一点儿，然后用一个时间宽裕的周末来完成它。你可以在山上、船上、海滨，或是任何能使你思路清晰、专注的地方来做这件事。

这里有一系列让你在讲述自己经历时思考的问题，你要做尽可能详细的叙述。此时，不要担心语法和句式的要求，仅仅需要以某种明确的格式记录下有关的信息。

早期岁月

你出生的地点和时间？

在家庭中，你与其他孩子的关系是什么？

你父母的职业？

你信奉何种宗教？

你还记得上小学时发生过的什么事情？你还记得你读初中和高中时发生的一些什么事情？

你和父母的关系怎样？

你还记得读大学时发生的一些事情吗？

你是否受欢迎？什么类型的孩子喜欢你？

有无某事对于塑造你的人生有突出的影响？

中期岁月

你的老师或教练中有无特别值得记忆的？他是谁？为什么值得记忆？

你毕业后就参加工作了吗？

你当初想你长大后要做什么？

你如何选择报考哪所大学？

你学习什么专业？毕业后，你要做什么工作？

你的大学有什么独特的地方？

你是否自己支付上大学的费用？你如何支付这笔开销？

在你上大学期间，你曾经做过哪些类型的工作？

直到现在

你大学（或研究生）毕业后的第一份工作是什么？

你的第一个老板是什么样的人？

你如何做自己的工作？

你在什么时间以及为什么要换工作？

你与你的老板、同级和下级同事的关系如何？

你第一次做管理工作是在什么时间？

你是如何学到有关做好管理工作的知识和技能的？

你成功获得每一份工作（直至当前的工作）的情形是怎样的？

你是在何处 / 如何遇到你的配偶（或其他重要人物）的？

你的配偶做什么类型的工作？

你以什么来自我消遣？

你希望从林林总总的培训中获得些什么？

什么事物能够使你产生热情？

你工作中发生的什么事情使你感到你需要接受培训？

你一生的目标是什么（个人的和业务上的）？

你应该去向何处？

现在和将来

如果你不必担心钱的问题，你现在想要从事什么工作？

除了钱以外，还有什么因素能阻止你从事自己想干的工作？

促使那些与你做同样工作的人不断向前飞跃（进步）的原因是什么？

是什么东西把人们拴在了工作台上？

你可以说得出曾经有过的辉煌时刻的日期吗？

你曾经被给过什么建议（忠告）？

你接受了吗？为什么？

你希望从事什么样的技术工作？

你希望发展自己哪方面的才能？

是什么事阻止了你？

迄今为止，你从生活中学到了什么？

上述那些都是帮助你做自述的问题，不要马马虎虎地写了答案敷衍了事，也不要再在回答问题过程中漏掉某些事情。依据你的

经历，提出一些针对你的问题比只是让我来盲目地事先安排问题，会使你更深入地了解你自己，所以要寻找更进一步了解你自己的方法。例如，关于你大学毕业后的第一份工作的问题可能会引出下面一系列更深入的问题，这样就能够更详细、全面地认识你自己。

你是如何获得这份工作的？

谁面试的你？

在描述这个工作职位时他（她）做得对吗？

这份工作最好的地方是什么？最坏的地方是什么？

你通过这份工作学到了什么？

回过头来看，你的第一份工作好吗？

你是否一直还与你在做那份工作时的师傅来往？

你天生可能就固有的东西是什么？

回答下一部分的问题需要你父母的帮助，假设他们还都健在。你可以给他们一个问题清单，读出上面的每个问题，然后询问答案。或者如果你发现这种直接的方法不适合，偶尔你也可以通过一段时间的侧面交谈来获取答案。（后面的这种方法是我们最不希望使用的，因为它要花费较长时间）。

1. 你父母的工作经历

你们的第一份工作是什么？

你们能回忆起来的有关老板的最早的往事是什么？

人们如何评论你们？

你的老板如何评价你？

你们的天赋是什么？

你们有什么技能？

你们害怕什么事情？

你们的目标是什么？

2. 你父母所取得的成功

有关你们的工作改变或提升的最动听的故事是什么？

人们认为你们做得最好的地方是什么？

你们的最伟大的胜利或最光辉的时刻是什么时候？

是什么吸引了你们选择各自的公司、职业和工作？

你们所发现的令你们最吃惊的事是什么？

你们收到的最好的建议忠告是什么？

在你们耳边还萦绕着的警句是什么？

你们曾经实施过的最好的计划是什么？

3. 你父母所经历的挫折

你们最大的挫折是什么？

你希望把时间花在什么上面？

你们的困难是什么？

你们认为过去应该用不同的方法来处理的事情是什么？

你们还记忆犹新的自己过去没有采纳的建议忠告是什么？

你们最为难的时刻是什么时候？

4. 重要问题

你们从生活中学到了些什么？

你的父母为你绘制了一张有趣的发展蓝图，通过你的经历和感觉，你会由于事实内容的相似性而感到震惊。然而，你会发现

它不同于通常情况下的与抚养你的人所进行的交流。你会认识到这项工作决非是一、两个小时就可以完成的项目——可能工作的第一天就需要 2 小时。如果你的工作细致入微，可能每一个主要问题都需要 1 个小时，可能这是一项需用一生时间来完成的工作，所以还是现在就开始做吧。

从事这项工作的最重要原因就是为了能够发现自己的个性。当我几年前回顾自己的经历时，我找到了自己的几个特性，其中之一就是我偏好于个人行动。在运动方面，我喜欢冲浪、游泳、散步、爬山和越野滑雪，里面没有一项是集体运动。的确，我是争强好胜的，但只是在非集体运动中。我更喜欢独处，而不是与其他人在一起。我在高中和大学期间的早期工作是做直销，我是个孤癖者。正如我前面所写，在我成长的年代，我的父母有他们自己的生意，我已经经营了 12 年自己家的生意了。看一看我的个性，就会发现我不是一个合作型的团队成员。那么，如何寻找你自己的个性呢？那就是从自己生活经历中来获取。

当选择权全部授与给你的时候，你做了些什么呢？

要试着将你的所作所为分为你被迫要做的事情和你主动去做的事情两大类。可能在你 13 岁时，你不得不去圣经学校学习。但是在休假期间你可以选择组织一支垒球队，也许队伍会变得非常之庞大，以至于你不再想组建新的队伍了。接着你就会与老师交涉，以便让同学们穿上背后印有“圣经轰炸者”的 T 恤衫。在即将结束圣经教学的学习时，学生们要举行传统的野营聚会，你可以组织一场垒球比赛并卖柠檬水给前来观看比赛的家长。

也许在大学期间的春暖花开的季节，你可能会发现自己喜欢航海，但是你没有钱来购置一艘属于自己的船。所以，你开始组

建一个航海俱乐部，因为你知道如果你可以招集一群有同样兴趣爱好的人，就会有其中某人的一艘船可以供你们航海使用。极大的兴趣会驱使你组织一场对抗赛，销售印有比赛的文化衫，寻找赞助商来提供免费的饮料，销售印有弗里托·莱斯的书包来盈利。

寻找自己的个性并不意味着你要生搬硬套，以至于你会从上面的例子中总结出来你应该是一名兼职于T恤衫生产业或饮料工、商业的运动员。这个例子可以说明你喜欢户外的体育活动，喜欢竞争，可以组织一群人，可以向上级表达自己的观点，愿意进行新的冒险，愿意充当领导者，并一向有足够的赚钱的悟性。

你做的事是为了锻炼你的大脑，还是锻炼你的身体？

在你的生活中，当让你作出选择的时候，你是愿意找一本书来读，还是带着你的狗去林中漫步呢？在你结束第一份工作后，当你发现你并不喜欢在市中心从事销售工作时，你的父母又让你搬过来找工作。这时候你选择了以自己的积蓄为生，用一整年的时间来阅读世界名人传记、世界历史以及多种政治科学书籍。你早晨起床，然后锻炼身体，接着便坐着读书一直到晚饭时间，你通读了本地图书馆中所有的上述三类书籍，以及有关的报刊杂志，在一篇文章中你学到一种新的形成华盛顿特区的思维方式，并且你运用了它。由于你没有找到工作，你就当了一名志愿者。

通过上述这些行为，你所表现出来的一些个性是这样的：你不屈服一个人想要做事时所承受的压力；你更喜欢通过阅读来获取信息，而不是让其他人讲给你听；很明显你对政界感兴趣，并具有相关的历史知识；你喜欢思考和领会事物；并且你理解和支持你的家长。从培训的角度来看，你有一个好机会可以使你更多地增加智慧和知识，所以你更需要进行自身技能方面的训练。

你是和大家一起工作还是自己单独工作？

在前面的例子中，我介绍了两种不同的雇员。第一种雇员更喜欢组织、激励和领导大家一起工作。第二种雇员更喜欢独处，并把注意力放在控制和激发自己身上。

其他的可以帮助你寻找自己个性的问题：

什么时候我最高兴或是最放松？

我倾向于找什么类型的人做自己的朋友、合伙人、导师？

我是否能听从并虚心接受别人的劝告？

谁教给了我最多的东西？

在我的一生中，什么事情对我最重要？

我最喜欢独自钻研还是和大家一起共同学习？

我最满意的地方是哪儿（地理上）？

什么时候我工作的效率最高，是遭受挫折以后，还是取得成功以后？

我是如何改变的（或坚持自己的）？

在我的经历中，哪些问题或警句最频繁地出现在我的脑海中？

关键要记住的是：你的经历是指你已经去过的地方，而不是你将去往何处。这就是说你首先要辨明方向，然后你才能设立目标或激励自己，来使自己实现你有能力到达的目标。

另一个需要弄明白的重要方面是：发现你的特质并不意味着你自己有了一个借口“我就是这样的秉性，这就是我处理事物的方法。”相反，发现你的特质意味着，“现在我终于知道了我为什

么是这个样子，我可以改变它。”那就是你为什么要接受首席执行官初级培训的原因。你需要了解有关公司运作的内部和外部知识，以及向上攀登公司阶梯的所有方法，你必须弥补所有关于经营好自己生意所需知识的缺陷。同样，当你认识到自己的特质和倾向时，你就能发扬自己的优势，改正自己的不足。最后，你就可以创造自己美好的未来——无论你的起点如何。

自我反思的第二部分：评价自我

如果我要你告诉我你对自己的评价，你非常有可能说“我是一个快乐、健康的人，非常热情，并渴望在世界上留下辉煌的一笔。”或者你也可能说“我在生活中遭到了极大的挫折，事情总是非我想象的那样，我担心我的健康，我家庭的前途，以及我的进步和发展。”在上述两类答案中，你都没有告诉我多少有价值的资料。所以，为了在这些练习中获取更多有价值的资料，关于你自身情况的问题不得不以更加富于想象力的方式提出。因此，这里就利用一种有趣的方法来看一看为什么你是现在这个样子（或至少为什么你认为你是这个样子）。

问题总共有两个部分，第一部分是选择适当的词汇来完成句子，第二部分是解释你为什么选择那个词来完成句子。

1. 问题：如果我是____，我会成为哪一种？

如果我是一种水果，我会成为哪一种呢？

如果我是一种工作，我会成为哪一种呢？

如果我是一种天气，我会成为哪一种呢？

如果我是一种工具，我会成为哪一种呢？

如果我是一个温度，我会成为哪一种呢？

如果我是一种动物，我会成为哪一种呢？

如果我是一种气味，我会成为哪一种呢？

如果我是一名罪犯，我会成为哪一种呢？

如果我是一种玩具，我会成为哪一种呢？

如果我是一个动物，我会成为哪一种呢？

如果我是一件衣服，我会成为哪一种呢？

如果我是一项业余活动，我会成为哪一种呢？

如果我是一种声音，我会成为哪一种呢？

如果我是一天中的某段时光，我会成为哪一段呢？

如果我是超市的一个部门，我会成为哪一部门呢？

2. 下面，你会看到 14 个问题，请回答每个问题并简要解释你的答案。

这里是某人对每个问题的回答及作此解答的原因

如果我是一种水果，我会成为哪一种呢？

柿子。它很稀少，几乎没人知道它。它不像其他水果。对人非常有益，并可用于初级布丁的制作。

如果我是一种工作，我会成为哪一种呢？

美容师。这项工作可以使其他人看起来更美丽，自我感觉更好。

如果我是一种天气，我会成为哪一种呢？

清澈的晴天，它代表了寂静和清洁。

如果我是一种工具，我会成为哪一种呢？

带有棘爪的螺丝刀。使用它时只需付出很小的努力，就能收

获很大，它会产生巨大的力量。

如果我是一个温度，我会成为哪一种呢？

华氏 98.6 度，因为这是一个正常值。

如果我是一种动物，我会成为哪一种呢？

狮子。即使它不吼叫，看起来也很有力量。

如果我是一种气味，我会成为哪一种呢？

清洁的气味。因为清洁就是纯净和简单。

如果我是一名罪犯，我会成为哪一种呢？

伪造犯。在工作中，我经常害怕被别人发现。

如果我是一种玩具，我会成为哪一种呢？

书写板。我可以创造我想要的东西，擦掉它，然后再来创造。

如果我是一件衣服，我会成为哪一种呢？

最好的套装。因为穿上它我会感到自豪。

如果我是一项业余活动，我会成为哪一种呢？

棋类因为它需要思考，顾全大局，认真对待以及运气。

如果我是一种声音，我会成为哪一种呢？

一种熟悉的、悦耳的声音。当你听到并辨认出这种声音时，由于你对这种声音的熟知，所以它会给你脸上带来笑容。

如果我是一天中的某段时光，我会成为哪一段呢？

下午 2 点。因为那段时光的美好是难以形容的。

如果我是超级市场的一个部门，那么我会成为哪一部门呢？

健康食品部。因为我会有益于你的健康。

下面是上述那些自测题及其相应的解释所描绘出来的这个特

定人物的特点：这个人喜欢不落俗套，并以自己的独特性而自豪，她像关心自己一样关心别人，在危机中她总是试图保持平静，通常保持着和蔼可亲的行为举止。

她喜欢权力，并想使自己有能力、高效地做好工作。虽然她喜欢具有特殊性，但是她知道自己与大多数人一样，都是普通的正常人。她不愿意大声叫嚷、令人不快，或是傲慢自大。她崇尚清纯、简单和直率。她有一定的担心——“不想被发现”。她知道自己犯了错误时，能细心地去纠正它。她以自己的成就而自豪。她明白自己正在做的游戏（正像我们现在做的一样），并且她想以一种恰当的方式使之做得更好。总之，她愿意做好事。

这不是一种深层次的心理分析实验，它是一种反映你如何评价自己的有趣方法。它仅仅是一种很好的工具——你可以用它来确定你所要克服的缺陷，你还可以用它来对你的优势进行再一次确认和继续增强。

自我反思的第三部分：全面审视自我

在这之前，我们已经阅读了评价自我的部分，现在该让其他人做这件事了。我们不会随意地征求别人的意见，但是我们将用一种有目的、组织好了的特定方式来寻求反馈。你需要知道别人如何评价你，以便如果必要的话，你就可以采取行动来改变他们对你的看法。在这项工作中，你应该坦率地对待调查结果，你应该具有认真的态度，而不要有强烈的自我保护意识。

你可以用正式的或是非正式的方法来完成这个工作，正式的方法就是利用一张大多数人事部门通常使用的表格来完成，如果使用那些表格，你应该按照正规的次序：

获得你的上级和同事的允许，并引导他们写出书面报告来完成调查。

借助于人事部门的协调员来收集和整理调查结果。

与人事部门的人员一起考察调查的最终结果，以便对于你的优缺点有一致的认识。

订立一个改善自我的计划。

与 360 个参与评估者共同分享上述调查结果。

参与者将作出有关你的商业经营能力、业绩、分析思考能力、组织能力、影响力、领导能力，以及专业技术能力的评价。通常，正式的过程有标准的规范，按照它你可以对自己进行评估，大部分规范中都具有与那 360 个参与者做的评论材料相同的内容。这样，对照着他们的评论，你就可以比较你的自我评价结果了。

当你收到正式的调查结果时，你要找出与你一致的地方，你的特质，一般倾向，最大的优点和缺点，发展提高机会，以及使你最吃惊的地方。

然后你要问自己三个问题：

反馈准确吗？

反馈的内容重要吗？

我想改正吗？

即使你不能从头至尾完成计算机测试，但如果你能按照规范组织好这项工作，你仍可以获得非常精确的结果信息。你要选择

目标人群，要求他们坦诚而直率地思考，并向每个人提出特定的问题。下面就是一份可以应用的问题清单。

在寻找满足（或是最大限度地满足）顾客需求的方法方面，我做得如何？

在寻找适用（或是最大限度地适用）于管理工作所需要的方法方面，我做得如何？

在采取积极的方法进行经营方面，我做得如何？

在各种各样的环境中，高效地与其他人一起工作方面，我做得如何？

在及时、精确地分析复杂的情况方面，我做得如何？

在最大限度地减少那些对于机构来讲不增加价值活动方面，我做得如何？

在评估其他人的想法、支持其他人的思想方面，我做得如何？

了解机构中如何使工作得以顺畅进行方面，我做得如何？

在具有深厚的专业知识方面，我做得如何？

在抓住机遇方面，我做得如何？

在战胜困难方面，我做得如何？

在表达自己的好奇心和求知欲方面，我做得如何？

在受到压力和压迫时，仍能自我控制方面，我做得如何？

在对自己充满信心方面，我做得如何？

在获得信任方面，我做得如何？

在敢于对失误承担责任方面，我做得如何？

在帮助他人方面，我做得如何？

在持之以恒地努力去实现自己的目标方面，我做得如何？

在为别人树立一个好榜样方面，我做得如何？

在认识和理解工商业经营中的众多观点方面，我做得如何？

如果你不选择做 360 人次的正式或非正式的评估，那么至少要猜测与你合作的人在想些什么。你可以做如下的简单测验。选出 10 个今天与你共同工作的人，其中 5 人职务比你高，另 5 人与你同级别或者职务比你低。拿出一张纸，在左侧往下写下这 10 个名字，在顶部写出 3 列：是，否或不知道。现在，在每个名字旁边按照该人对下面问题的回答打“√”：“此人是否认为我有竞争力，记忆力强，能给人留下良好印象，信誉好，有创意，值得信赖，等等？”

显然你希望答案全为“是”，另外“不知道”就等于“否”。选“否”或“不知道”的人是你的“作业”。例如，你需要与此人沟通以便改善他对你的看法。这种方法的缺点是有时（并非总是）不真实，职务比你低的人对你的评价倾向于比他们实际感觉的要好。毕竟，你是他们的上司，你拥有比他们大的权力（至少在他们眼中是）；职务比你高的人对你的评价则倾向于比他们实际感觉到的消极。他们似乎觉得有必要进行“建议性评价”，部分地因为他们想提醒你还需要不断提高，如果你想接替他们，现在还不具备条件；职务与你相当的人，由于相同的原因，同时会有这两种倾向。

不管用什么方法听取他人意见，都要尽可能地“输入”，检查你听到的，提出你的个人观点，但不要保守。然后选出你需要改进的部分，计划好你将如何说服反对你的人。

这将需要你个人紧张的脑力劳动。这三部分的确需要大量的

工作，但是现在你拥有一种“省力”的自我反思方式。你回顾了你是如何到达现在位置的，以及在此过程中学到的成功和失败的经验教训；你检查了来自家庭内外的影响以及给你这种影响的人；你审视了你如何认识你自己以及别人怎样评价你。通过这些反省，你现在就可以认识到关键点的现状，以继续你的职业成长和发展。这种有趣的事情就是从这里开始。

工作 + 思考 = 智慧

成天忙个不停的人，工作效率未必好

有些人成天忙得团团转，但他是否真的很勤快呢？甚至到了下班时间，还有一大堆事情尚未处理。这是否意味着他的忙碌是没有意义的呢？或许你会发现，像这种成天忙碌的人，工作是很不具效率的。

有些主管整天踱来踱去，骂这骂那；书桌上的公文及资料文件堆积如山，似乎有忙不完的工作，我将他们称为“无事忙”。

若是你有事请教，他会很不耐烦地转头说：“我很忙。”在你问题尚未说出前，就给你来个下马威。的确，他是很忙，但这种忙碌是否具有实质意义呢？相反地，有的人对每件事都处理得井然有序，不管公司内外，大大小小的事，他都能迅速地亲自处理，并且让人一目了然，甚至有时还悠闲地表现一些幽默和情趣。这到底是怎么回事呢？我曾对公司内那些“无事忙”的主管做过心理分析，很不幸地，我发现他们忙碌的理由都是可笑的，

有的甚至只是为了要将自己的能力表现给他人看，却完完全全地与效率和合理脱了节。

在我们做一件工作前，应当考虑如何用最简省的方法去获得最佳的成效，拟定一个周密的计划，再着手去做。若只是因一时的兴起而从事工作，不但事倍功半，而且也不易成功。如果只是要将自己的忙碌告诉他人，我们可以断定他所忙的都只是一些无聊的事，因为一个工作有计划的人，是不会那么忙碌的。我认识一位公司的高级主管，他总是笑脸迎人，悠哉自若，非常有效率。我们一见面，他会直截了当地告诉你：“今天我只有三十分种能和你谈。”或是“今天我的时间较充裕，我们可以慢慢谈。”有一次我为了一件重要事情去拜访他，他立刻就将事务科长叫到办公室；第二天，这件事情就解决了。因为他冷静，所以能很快地下决断；成天无事忙的人，是绝对没有这种“当机立断”的能力的。

无论是高层主管还是员工，若能在一天规定的八小时工作时间内将预定工作做完，才是一个有效率的人。我常看到有些人，要在下班铃响后，才开始紧张忙碌地工作。如果有这样的员工，必定也有这样的主管，因为他的无能，双方才能臭味相投。若是一个主管认为员工如此工作是没有效率的，相信员工也不会有如此恶劣的表现。

将计划视为理所当然的后遗症

某个班长会议上，大家提出了共同的烦恼：事情均未按决定的方案来实行，管理的好坏，由此可见一般。

工厂管理的好坏，要靠什么来衡量呢？虽然每个工厂都建立了一套完整的制度，但是采用何种管理法，则可逐个加以讨论。而最重要的一点就是是否按照决定的方法来实施。管理和监督上的大难题也就在此。

某一天，工厂召开班长研究会议，希望各位班长就上回观摩其他工厂谈谈感想。其中有一位班长就说：“使用器具的放置总是不能令人满意，而实际上，工厂早订有器具放置的规定，并指导工人实行，但总是不见遵守，不知其他班长对这件事的看法怎样？”

对于他提出的问题，其他班长也深表同感，于是大家作了以下的讨论：

制定的规章是否合理？

是否按照需要来规定，而让职工感到方便？

实施之前，是否曾让有关工作人员充分了解？

采用的指导方法适不适当？

由此得出了以下的结论：目的应当明确，内容及制度应当易行易懂，指导方法则须适当，一般来说，实行都要比计划来得困难，这也就是管理的基本问题。

班长们的这种烦恼，虽然只是一个普遍存在的问题，但是对负责人来说，却是一件不易解决的难题。若凡事都按预定计划来进行，就不会有这种烦恼了。

讨论成功却改善未成的原因

一发生了问题，负责人便会马上为自己辩解，到了最后所下的结论总是：我实在无能为力。但若要求他们仔细想想是否漏了什么，却都会有意想不到的改善收获。

从去年开始，因受经济不景气的影响，几乎每个公司都对如何减少库存量伤透了脑筋。

我任职的公司也不例外。某天，公司经理指示我再去检查资料仓库的库存量。结果我们发现这种情形与经济的是否景气全然没有关系，因此有关人员便在一起讨论问题的症结所在。

A君说：“购入X产品的日数至少也要半个月，所以现在的库存量实在无法减少，因为购入所花的时间实在太多了。”其他人也附和说：“即使经理希望减少库存量，我们也无能为力。”

就在众说纷纭时B君站起来说：“的确，情形可能就是如此令人无能为力，但若深入了解购买的详细过程，或许可以缩短一点购入日数。”他提议对购入日数的详细内容加以检查。

他的提议获得了大家赞同。深入讨论的结果发现问题果然是出在购买的手续上。原来的购买手续实在太麻烦了，光花在有关人员在文件上批示盖章的时间，就得好几天。如果能够简化这些繁琐的手续，势必可减少购入的日数。这样，在B君的提议下，使原本讨论成功却改善未成的事情得到了圆满解决。

又一次则发生了这样的事：

公司干部到车间巡视，发现单位的管理情形极差，便给予警告。

结果那个单位的班长理直气壮地回答：“地方实在太窄了，要转身都不方便，自然地又乱又杂了。我向车间主任反映过好多次，总未得到答复。”

这位班长只会一味地抱怨地方太窄，却没有想到手边的工作量是否适当，更没有想到为让地方宽敞一点，应该做什么改善等。如果这些因素都没有考虑到，即使为自己辩解成功，又有什么意义呢？

虽然现在“管理”与“在职训练”很普及，却仍有需再三检查的问题。

怀疑乃改善之母

有时，学校的理论根本无法用到实际的工作上，所以在那股盛气凌人的傲气也渐渐被磨平，有一句俗话说：“丈八灯塔照远不照近”，这话也就是说，有许多不曾怀疑的地方，实际上是最需要改善的。

A 先生到公司已三年，担任的职位是技术员。他刚到公司时，有满腔的服务热诚，将公司的种种技术问题和知识问题都提出来加以探讨，并私下悄悄地下定决心，希望能成为公司里为数不多的专家。但是当他实际工作后，刚开始的那腔热诚便渐渐冷却了。因为对只接受了学校那纸上谈兵理论的 A 先生来说，面对着偌大工厂的许多技术问题，他茫然得有如一年级的新生，逐渐地才了解了机械的构造和原理。

在他进入公司的这段期间，他也曾想过二三个改善的方案，但总是自己先泄了气，觉得现在的一切都是经过前辈们努力而来

的，当然是最适合公司的了。A 先生想：“在这里有多少学识渊博且经验丰富的前辈啊！我那些不成熟的构想怎比得上他们的呢？”渐渐地，他开始觉得思考实在太麻烦了。

因此他开始过着下了班回家，吃过饭、洗过澡，看看杂志，想想明天的工作便上床睡觉的单调生活。其实，他厌恶了自己的无聊日子。他也不是全然失去恒心与毅力，在其心中仍有一股高昂的斗志，只是不得舒解，这种郁闷使他感到非常痛苦。

终于有一天，一部电影给了他重大的启示。这部片子有个画面是两个女人轮流在体重机上量体重，原本体重机归零时，指针是朝下，而人站上去后，指针便转半圈，停在与眼睛差不多高度的地方；过去他一直以为当指针归零时是朝上，而从未怀疑，今天才知道原来体重机归零时，指针是朝下。这部电影给了他极大的启示。

事情本来就是如此。你若环身四顾仔细观察，必可发现有许多事必须去改进，但因为你已经习惯了那些既有的事物与形式，所以往往熟视无睹。这是因为以前总认为它对而不加以怀疑，再度分析才会发现其中有许多破绽需要改进，或许改进之后便有番新气象也说不定呢！

从此 A 先生不再郁闷，也不再痛苦了，因为他已了解“怀疑为改善之母”的真正含义了。

蛮勇已成过去式

用一味的蛮勇来推进工作，就好像用竹矛来防卫国土一般，都已经是过去式了。看看自己的公司内，职工即使有问题仍会按预定计划来完成工作，这已是现代企

业的趋向，是否还需要检讨的地方呢？

著名企业家、三菱电器总经理加藤威夫，当他年轻力壮时曾有一位长者这么激励他：“年轻人应该用蛮勇，勇往直前。”

现在让我们谈谈“蛮勇”，管理者运用“蛮勇”就好像军队的队长发号施令一样，能够让职工心生害怕而努力达成组织目标。但是这种“大胆”和“豪情”已不适用于现代的管理体制。如果你用一公升的蛮勇去从事工作，而也能得到一公升的回报，那一定是你将一公升的蛮勇量少了，意思也就是说，原本的那一公升蛮勇一定比不上一公升。

没有计划的勇气就是蛮勇。只要我们决心精密地将一件事顺利做好就不应该掺杂任何蛮勇，问题是，能否真正做到不掺杂任何蛮勇成分的计划，这种问题对多种少量生产的公司而言，更是严重。如果有了精密计划却不能如期完成，会让人觉得你是故意找理由为自己辩白；而管理者明知其不可为还硬是勇往直前，在现今的社会中可能还会被认为是一种美德呢！问题是这种蛮勇在现代管理制度中是应当保留的吗？

在某个宴会上，我和 A 经理曾就蛮勇的问题有过激烈的争论。回来后的某一天，我将一件工作交给我的下属 B 先生，这个年轻的负责人看了我的计划方案后，立即斩钉截铁地说不能办，并且将理由堂而皇之地说出，我也以极坚决的态度对他说：“不管用什么方法，你一定得把它给做出来。”当然，我相信在我的压力下，这件事情一定能办成，但我也相信，办出来的事一定是漏洞百出，叫人哭笑不得。其实我退一步想，这事仍有许多可改善或通融之处，应该和 B 先生静下心来，好好研讨一番才对。许多管理书上曾提到：使用蛮勇会使管理制度亮起红灯。我也深

明此理，但常常事到临头就又不自觉地让自己心中的蛮勇意识抬头，为这个矛盾的心理，自己也懊恼不已。

第二章

心态的力量

成功与失败只有一线之隔，不经意中我们就会跨过界线，而我们也常常站在这界线上，自己却浑然不知。多少人只要他们再付出一点努力，再多一点耐心，就会取得成功，而在这紧要关头他们却无可奈何地放弃了。

人们大多不会正确地对待生活。他们心里想的与实际做的不一致，在为一件事工作的同时却期待着另一件事，这样，他们的努力近乎于零。他们不是以必胜的信心，以无畏的决心对待工作。

渴望发财却又总是担心受穷，永远怀疑自己有能力实现自己的愿望，那无异于南辕北辙。如果人们总是怀疑自己的能力，因此招致失败，那么没有任何人生哲学能引导他们走向成功。

你只会朝你面对的方向走。如果你面向贫穷，你就朝那个方向走。如果你果断地转过身来，拒绝与贫穷有任何联系——拒绝想它、经历它或承认它，那么你就会朝富足的目标前进。

只要你散发出悲观失望的情绪，就注定要失败。如果你希望远离贫困，就必须使头脑保持积极、富于创造力的状态。而要做到这一点，你必须有自信、乐观和具有创造力的思想。先有原

型，而后有雕塑。你必须先看到新世界，然后才能过上新生活。

那些失意的人，那些遭贬斥的人，可能认为机会永远失去了，自己永远也站不起来了，要是他们知道反向思维的力量，就会轻而易举地重新开始。

“能不能穿过那条小路？”拿破仑问那些从可怕的圣伯纳德关隘探路归来的工程师。“也许能。”他们吞吞吐吐地回答，“在可能的范围之内。”“那么就前进。”这位矮个子男人全然不听他们所描述的种种不可逾越的困难。英国人和奥地利人对他要翻过阿尔卑斯山的想法嗤之以鼻，因为“没有车轮从那里碾过，也不可能从那里碾过”，更何况这是一只 6 万人的队伍，拖着笨重的大炮，成吨的弹药和行李以及大量的军需品。

当这项“不可想象的”壮举被完成后，人们才意识到这项壮举在很久以前就能完成。从前，将军们总是借口说这些困难是不可逾越的，而不去克服困难，还有许多人虽有充足的补给，顽强的战士和必需的工具，却唯独缺乏拿破仑的气魄和决心。

历史上类似的例子不胜枚举。当然，世上只有一位拿破仑，但普通美国人要翻的山没有这位伟大的科西嘉人所翻的山那样高，那样险。

积极的心态

积极心态是卡耐基成功理论中最重要的一项原则，你可将此一原则运用到你所做的任何工作上。

两个信封的选择

每个人出生的第一天，就面临了两个信封的选择。其一个信封上写着“报酬”二字；而另一个信封上则写着“惩罚”二字。第一个信封装着你从自己的思想上所能获得的所有好处，第二个信封则装着如果你不好好控制你的思想，并引导它为你的目标服务时所得到的回应。

你也许听过像这样的谚语：“成功吸引更多成功，而失败带来更多失败。”这句话真是一语中的，为成功而努力会使你更有能力迈向成功。如果你什么也不做，坐等失败的话，只会使你遭受更多的失败而已。

如果你以积极心态发挥你的思想，并且相信成功是你的权利的话，你的信心就会使你成就所有你所制定的明确目标。但是如果你接受了消极心态，并且满脑子想的都是恐惧和挫折的话，那么你所得到的也只是恐惧和失败而已。

这就是心态的力量，为什么不选择积极心态呢？

如果你掌握你的思想，并引导它为你的明确目标服务的话，你就能享受：

只会为你带来成功环境的成功意识；

生理和心理的健康；

独立的经济；

出于爱心而且能表达自我的工作；

内心的平静；

驱除恐惧的信心；

长久的友谊；
长寿而且各方面都能取得平衡的生活；
免于自我设限；
了解自己和他人的智慧。

如果你所抱持的是消极心态，而且引导它为你的目标服务时，你将会尝到苦果：

生命中的贫穷和凄惨；
生理和心理疾病；
使你变得平庸的自我设限；
恐惧和所有具有破坏性的结果；
痛恨帮助你自己的方法；
敌人多，朋友少的处境；
人类所知的各种烦恼；
成为所有负面影响的牺牲品；
屈服在他人意志之下；
对人类没有贡献的颓废生活。

你会选哪一个信封呢？如果你不选择第一个信封，并且紧紧地抓住它的话，那么第二个信封就会自动送上门来，二者之间没有任何折衷和妥协。你要选择哪一个呢？

如何培养积极心态

你必须培养积极心态，以使你的生命按照你的意思提供报酬，没有了积极心态就无法成就什么大事。

记住，你的心态是你——而且惟有你惟一能完全掌握的东

西，练习控制你的心态，并且利用积极心态来引导它。

切断和你过去失败经验的所有关系，消除你脑海中和积极心态背道而驰的所有不良因素。

找出你一生中最希望得到的东西，并立即着手去得到它，借着帮助他人得到同样好处的方法，去追寻你的目标，如此一来，你便可将多付出一点点的原则，应用到实际行动之中。

确定你需要的资源之后，便制定得到这些资源的计划，然而所订的计划必须不要太过度，也不要太不足，别认为自己要求得太少，记住：贪婪是使野心家失败的最主要因素。

培养每天说或做一些使他人舒服的话或事，你可以利用电话、明信片，或一些简单的善意动作达到一些目的。例如给他人一本励志的书，就是为他带来一些可使他的生命充满奇迹的东西。日行一善，可永远保持无忧无虑的心情。

使你了解自己打倒你的不是挫折，而是你面对挫折时所抱的心态，训练自己在每一次不如意中，都能发现和挫折等值的积极面。

务必使自己养成精益求精的习惯，并以你的爱心和热情发挥你的这项习惯，如果能使这种习惯变成一种嗜好那是最好不过的了。如果不能的话，至少你应记住：懒散的心态，很快就会变成消极的心态。

当你找不到解决问题的答案时，不妨帮助他人解决他的问题，并从中找寻你所需要的答案。在你帮助他人解决问题的同时，你也正在洞察解放自己的方法。

和你曾经以不合理态度冒犯过的人联络，并向他致以最诚挚的歉意，这项任务愈困难，你就愈能在完成道歉时，摆脱掉内心的消极心态。

我们在这个世界上到底能占有多少空间，是和我们为他人利益所提供之服务的质与量，以及提供服务所产生出的心态，成正比例的关系的。

改掉你的坏习惯，连续一个月每天禁绝一项恶习，并在一周结束时反省一下成果。如果你需要顾问或帮助时，切勿让你的自尊心使你怯步。

要知道自怜是独立精神的毁灭者，请相信你自己才是惟一可以随时依靠的人。

把你一生当中所发生的所有事件，都看作是激励你上进而发生的事件，即使是最悲伤的经验，也会为你带来最多的财产。

放弃想要控制别人的念头，在这个念头摧毁你之前先摧毁它，把你的精力转而用来控制你自己。

把你的全部思想用来做你想做的事，而不要留半点思维空间给那些胡思乱想的念头。

借着在每天的祈祷中，加入感谢你已拥有的生活来调整你的思想，以使它为你带来你想要的东西和想处的环境。

向每天的生活索取合理的回报，而不要坐等丰盛的回报跑到你的手中，你会因为得到许多你所希望的东西而感到惊讶——虽然你可能一直都没有察觉到。

以适合你生理和心理的方式生活，别浪费时间以免落于他人之后。

除非有人愿意以足够的证据，证明他的建议具有一定的可靠性，否则别接受任何人的建议，你将会因谨慎而避免被误导，或被当成傻瓜。

务必了解人的力量并非全然来自物质。甘地借口领导他的人民争取自由运动的并非是财富。

使自己多活动以保持自己的健康状态，生理上的疾病很容易造成心理的失调，身体应和你的思想一样保持活动，以维持积极的行动。

增加自己的耐性，并以开阔的心胸包容所有事物，同时也应与不同种族和不同信仰的人多接触，学习接受他人的本性，而不要一味地要求他人照着你的意思行事。

你应承认，“爱”是你生理和心理疾病的最佳药物，爱会改变并且调适你体内的化学元素，以使它们有助于你表现出积极心态，爱也会扩展你的包容力。接受爱的最好方法就是付出你自己的爱。

以相同或更多的价值回报给你好处的人。“报酬增加率”最后还会给你带来好处，而且可能会有为你带来所有你应得到的东西的能力。

记住，当你付出之后，必然会得到等价或更高价的东西。抱着这种念头，可使你驱除对年老的恐惧。一个最好的例子就是，年轻消逝，但换来的却是智慧。

你要相信你可以为所有的问题找到适当的解决方法，但也要注意你所找到的解决方案，未必都是你想要的解决方法。

随时随地都应表现出真实的自己，没有人会相信骗子的。

相信无穷智慧的存在，它会使你产生为掌握思想和引导思想而奋斗所需要的所有力量。

百分之二的成功者

绝大多数的人都不了解愿望和确信之间的差别，他们从来也没有采取过可以帮助他们运用思想实现欲望的六个步骤。以下将

概略说明这六个步骤，并且加入我以一生的时光对那些采取这六步骤的人所观察的结果。

1. 大多数的人一生之中对目标只抱着“愿望”而已。这些愿望就像一阵风一样，没有办法成就任何事情，抱着这种态度的人占了 70%。

2. 有很少数人将他们的愿望转变成欲望，他们一再地想得到自己想要的东西，但欲望也仅此而已，这样的人占了 10%。

3. 把愿望和欲望变成希望的人就更少了，但他们害怕想像有一天他们的美梦可能成真的情形，我估计这种人占了 8%。

4. 极少数的人把希望转变成确信，他们期待他们真的能得到所想要的东西，这些人占了 6%。

5. 为数更少的人将他们的愿望、欲望和希望转变成确信之后，又再进一步将确信转变成强烈的欲望，最后转变成一种信心，这种人占了 4%。

6. 最后，只有非常少的人除了采取最后两个步骤之外，还制定达成目标的计划。他们以积极的心态展现他们的信心，这种人只占 2%。

最杰出的领袖必然是实践第六步骤的人，这种人了解他们自己的思想的力量；他们掌握此一力量，并导引这股力量，为自己所制定的明确目标服务。当你采取第六个步骤时，“不可能”这个字对你将不再具有任何意义，每件事对你来说都是可能的，而你也将会成功地实现它们。

加入百分之二俱乐部

想要加入百分之二俱乐部是必须具备一些条件的：

调整你自己以期能配合他人的思想和特性，观察狗儿如何快速地调适自己，以配合主人的情绪，并学习它们的自我控制能力。

不要计较你和他人间微不足道的一些小事；不要让这种小事变成争议，大人物从不计较不重要的事情。

每天应做的第一件事，就是运用建立积极心态的技巧控制你的思绪，并且整天都保持积极心态。

学习间接推销自己的方法，要运用说服和示范的方法，而不要强迫推销。

以诚挚的笑声缓解愤怒的情绪。

分析你所失败的事例，并找出失败的原因，在不如意时应寻求等值的正面回报。

把注意力放在“办得到”的层面上，除非你真的面临“办不到”的事实，否则根本别去担心这个问题，“办得到”的心态，在此之前就已经指引你迈向成功的途径。

将所有逆境转为顺境，并使它成为一种自动自发的习惯。果真如此，你就会尝到更多成功的果实。

记住，人是不可能永远成功的。当你无法完全得到你想要得到的东西时，应先对自己做更多的了解，以期自己收获更丰。

把生命看成是不断学习的过程，即使是不好的经验也具有正面的学习意义。

记住，你表现出来的思想将会加倍回馈到你的身上，故必须控制你的思想并确定，你所表现出来的就是你希望从它那里得到回馈的思想。

要和消极心态断绝来往，这种心态只会侵蚀你的心灵，并且摧毁你所采取的每一步行动。

要了解你个性中的二元性，你具备“充分确信”的积极面，同时具备“完全不相信”的消极面，务必实践第一种个性，而第二种个性将会自动消减。

当你因为察觉到自己拥有你在祈祷词中所祈求的东西，而感到充满自信时，就是在认同祈祷为你带来的最大好处，但这种认知的过程，需要最高层次的积极心态。

强烈的进取心

多付出一点点的最大好处之一，就是使你重视个人进取心。

卡耐基曾经说过：“有两种人绝不会成大器，一种是除非别人要他做，否则绝不主动做事的人；另一种人则是即使别人要他做，也做不好事情的人。”那些不需要别人催促，就会主动去做应做的事，而且不会半途而废的人必将成功，这种人懂得要求自己多付出一点点，而且做得比别人预期的更多。

个人进取心，是你实现目标不可少的要素，它会使人进步，使你受到注意而且会给你带来机会。

你现在要做的一件重要的事是反省一下，你是否具备这些特质，并思考如何增加以及强化这些特质。

订制明确目标。

不断追求明确目标的动机。

独立。

自律。

以“赢的意志”为基础所建立起来的坚毅精神。

有所节制和引导的丰富想像力。

以事实为根据发表意见而非猜测。

要求自己多付出一点点的习惯。

激发热忱和控制热忱的能力。

要求细节的习惯。

听取批评而不动怒的能力。

一次致力于一项工作的能力。

为自己和行为负更多责任的能力。

为属下的过失承担所有责任的意愿。

对属下和朋友付出耐心。

△随时保持积极心态。

运用信心的能力。

贯彻到底的习惯。

强调彻底而非强调速度的习惯。

可信懒性。

个人进取心的感染力

在第二次世界大战时，凯萨以其造船速度和效率震惊全世界，他的成就之所以引人注目，是因为他在适应战争的需要。而他在造船之前根本没有造船经验，使他成功的主要原因，就在于

他具有个人进取心的特质和贯彻到底的习惯。

当他订购了一火车的钢料，并要求于既定日期在他船坞交货时，首先确定钢料已完全按照既定的进度进行生产，同时也确定铁路已受到警戒，而且他的员工也都已准备好接受这批钢料。

他派人到工厂探查并且回报生产进度，最后他还随货出航，以确保不会发生任何差错或迟延的情形。因为凯萨非常注意细节的事情，所以，他的员工知道凯萨也希望他们具备此一特质。若在途中发生任何差错，员工被要求采取一切必要手段，来控制问题并设法弥补损失的时间。

凯萨坚强的个人进取心，成为许多人日常生活的模范。

个人进取心能成就他人无法成就的工作

在结婚之后 我才第一次去拜访我妻子的家人。火车停在离她的家乡两里远的地方，由于当时正下着倾盆大雨，所以我对那个地方的风光并没有什么印象，我对这种情况感到有些懊恼并问道：“你们为什么不叫铁路局开一条直通城镇的支线？”

我的大舅子笑着告诉我，他们已经尝试了 10 年之久，但是铁路局始终不愿意花钱在当地的一条河上建一座桥。

“十年！”我惊讶地说，“怎么那么久，我可以在三个月内做好这件事。”

但是，我想这次我真的说错话了，因为在我的新家人面前说这种自夸的话，对他们来说无疑是一种挑衅。我想我真的必须要付诸行动了。雨停了之后，我和我的大舅子便走向河边。

我在河边看到一条十分老旧的木桥，桥上的公路属于郡道，铁轨横过郡道，火车站位于河的另一头。每当火车驶过时，郡道

上的人车便被拦下来，因而影响附近的交通。

“你看，”我说，“很简单，客运列车付出 $\frac{1}{3}$ 的造桥费用，因为旅客们会因为有了新的桥而直通城镇；政府应付 $\frac{1}{3}$ 的造桥费用，因为反正他们迟早必须把旧桥拆掉建新桥；货运列车也应付 $\frac{1}{3}$ 的造桥费用，因为有了新桥后它们便可不再受到路面交通的影响，并因而避免因为人车排队等候火车通过所可能发生的交通意外事故。”

事情就是那样简单，我和我的大舅子一周之内，就取得三方当事人的同意，而新桥也在三个月之内就建造完成，从此以后这个城镇便有了客运火车的服务。

我希望你不至于像我一样，要靠个人进取心使自己脱困，但如果你能把握住任何发挥个人进取心的机会——尤其当你犯了愚蠢错误的时候，则它必会为你和你周围的人带来利益。

个人进取心创造工作

我认识一位资质普通没有什么能力的人，他曾经做过铅管式学徒工，因为他的老板认为他没有学习铅管的天赋，就把他派去当推销员，但他似乎也没有当推销员的能力。

他写字写得很工整，所以他的老板再一次要他负责簿记工作，但他仍然没办法胜任。但是簿记员的工作使他了解了盘点的重要性，所以他便“盘点”他自己，他认为自己具备了下列积极特质：

储蓄习惯。

正确计算费用的能力。

不屈不挠的精神。

引导他人和谐工作的能力

他要如何善用他的这些积极特质呢？答案是很明显的。他自行开了一家铅管公司。他选好了地点，找到了技术一流的铅管工人并开始寻找客户。他在一年之内便将他们的工作时间表填得满满的。由于他都能以一流的铅管工，在预定费用范围内完成工作，故很快就在铅管界建立起良好的声誉——虽然他自己的铅管技巧很差。

这位老兄就是凭借个人进取心，成就了他一生中想成就的事业。先以订定明确目标作为开始，他一步一步地成立一个由技术员工所组成的工作团队，提供额外服务，最后获得成功。如果他未能及时发现自己积极个性的话，那么他的老板很可能会开除他。这位老兄为自己创造了一个工作！

个人进取心创造财富

巴尔塔是一位木匠的学徒，当他被派去造衣橱时，他的周薪只有 40 美元。当完成后，看到他的客户因为他善于利用空间以及他的手工品质而感到高兴时，巴尔塔想到了一个主意，他用从他第一客户那儿赚到的工资，开了一家加州衣橱公司。

巴尔塔就凭着当时深受欢迎的“将拥挤的衣橱，转变成能有效利用空间”的需求，在 12 年内就扩大成为全美拥有 100 多家加盟店的大企业，也引起其他衣橱制造业者一窝蜂跟进，巴尔塔便在 1989 年，将他的公司以 1200 万美金的价格卖了威廉斯·索诺马。

巴尔塔可以作为一个木匠而感到满足，但他却能认清自己的

能力，并获得远超过其他学徒梦想的成功。

个人进取心创造机会

贝斯和盖斯勒，是 1960 年费城一家电视公司的制作人，他们发现录影带比影片具有更强烈的市场适应性，虽然他们并非一流的制作专家，但他们决定开创自己的事业。

于是他们便成立了一家录影公司，由于他们无法制作一流的节目，故他们决定提供一些其他有价值的服务：他们提供最好的设备和空间，给其他制作公司使用，虽然他们很早就进入这一行，但是他们仍然面临竞争；为了占有市场，他们不惜冒风险和可能没有付款能力的人签约。

贝斯和盖其勒也了解更进一步的道理，他们知道，他们的客户同样必须满足自己的客户，故除了提供设备和空间之外，他们还提供一些最新技术，就像盖斯勒在接受《成功杂志》访问时所说的：“我们告诉客户他们可能想都没有想到的技术，他们得到好评，而我们得到付款。”

贝斯和盖斯勒的公司目前除了制作一些表演节目之外，还为录影技术人员提供训练讲座，他们还是一些公司，像 IBM、花旗银行等，提供公司内部通讯服务，也就是提供将位于纽约、洛杉矶等不同的人员连线，以便召开电视会议的服务。

贝斯和盖斯勒，并非最先洞察视讯系统在未来市场上会拥有一片天空的人，但由于他们有采取行动、制定计划、承担风险和提供他人没有提供之服务的进取心，故使得他们成为这一行的第一人。

你的明确目标可能是有一天自己当老板，但即使你志不在

此，或是此一目标尚遥远，培养个人进取心还是会为你带来好处的。

艾美是一家公司的行销策略人员，她看准了该公司视为失败的一项产品：白雪洗发精。它是一种价格低廉，而且不含添加剂的洗发精，这种洗发精没有华丽的包装，但却能吸引讲究价格的消费者，于是她决定再次为“白雪”全力以赴并将它再呈给管理阶层，并告诉他们“白雪”的价值所在，最后管理阶导接受了她的提议，而“白雪”竟成为该公司销售最好的洗发精之一。由于“白雪”销售成功，艾美成为该公司一家子公司的负责人。于是她研创了一系列新的护发产品，而这些产品最后也都成了市场宠儿。

如今艾美已成为布瑞尔集团的执行副总裁，该集团所从事的正是市场行销服务，由于她不断地以她的个人进取心为公司引进更多更好的产品，故她得到今天的职位可说是实至名归。她的公司同样也了解她愿意提供超过她应该提供的服务，哈佛商业学校也颁给她“马克思和柯恩卓越零售奖学金”，而《美金和意识》杂志称许她为“前一百名商业职业妇女”之一。个人进取心更使艾美获得认同、进步和选择工作的机会。

很明显的，个人进取心是一种要求甚多的特质，它的实施需要许多心理资源作为后盾。当你的进取心处于低潮时，不妨求助于可为其他所有成功原则中注入新生命力，并且使它们再度发挥作用的原理：积极心态。

超越你的自卑

贝多芬聋了之后，才作出更好的曲子，可见，缺陷对我们常有意外的帮助。

有一天，我到芝加哥大学请教罗勃·梅南·罗吉斯校长如何获得快乐。他回答说：“我一直试着遵照一个小的忠告去做，这是已故的西尔斯公司董事长利亚斯·罗山渥告诉我的。”他说：“如果有个柠檬，就做柠檬水”。这是一名伟大教育家的做法，而傻子的做法正好相反。要是他发现生命给他的只是一个柠檬，他就自暴自弃地说：“我垮了，这就是命运，我连一点机会也没有。”然后他开始诅咒这个世界，让自己沉溺在自怜之中，可是当聪明人拿到一个柠檬的时候，他就会说：“从这件不幸的事情中，我可以学到什么呢？我怎样才能改善我的情况，怎样才能把这个柠檬做成一杯柠檬水？”花了一辈子时间来研究人类和人们所隐藏的保留能力之后，伟大的心理学家阿佛瑞德·安德尔说，人类最奇妙的特性之一就是“把负变为正的力量”。

下面是一个很有趣也有很意义的故事，故事的主角是一个我认得的女人，她所做到的正是如此。她的名字叫瑟玛·汤普森。

“二战时，”她告诉我她的经历，“我先生驻守在加州莫嘉佛沙漠附近的陆军训练营里。我为了和他接近一点，也搬到那里去住。我很讨厌那个地方，简直是深恶痛绝。我从来没有那样苦恼过，我先生被派往莫嘉佛沙漠出差，我一个人被留在一间小小的破屋里。那里热得叫人受不了——即使是在大仙人掌的阴影下，也还有一百二十五度的高温。除了墨西哥人和印第安人之外，没

有人可以和你谈话，而那些人又不会说英语。风不停地吹着，所有吃的东西和呼吸的空气里都是沙子，到处都是沙子！沙子！沙子！”“我当时真是难过得一塌糊涂，为我自己难过得了封信给我的父母，告诉他们我受不了，要回家。说我连一分钟也待不下去，还不如住到监狱里去算了。我父亲的回信只有两行字。这两行字一直映在我的记忆中，使我的生命为之改观。”

“两个人从监狱的铁栏里往外看，一个看见烂泥，另外一个看见星星。”

“我把这两行字念了一遍又一遍，自己觉得非常惭愧。我下定决心，一定要找出当时的情形下还有什么好的地方，我要去看星星。”

“我和当地的人交上了朋友，他们的反应令我十分惊奇。当我表示对他们所织的布和所做的陶器感兴趣的时候，他们就把那些不肯卖给观光客，而且最喜欢的东西送给我当礼物。我仔细欣赏仙人掌的形态，我学到关于土拨鼠的故事，我看着沙漠的日落，还去找贝壳，在三百万年前，那一片沙漠还是海床。”

“是什么使我产生这样惊人改变呢？莫嘉佛沙漠丝毫没有改变，那些印度安人也没有改变，可是我变了。我改变了我的态度。在这种变化之下，我把一些令人颓丧的境遇变成我生命最刺激的冒险。我所发现的这个崭新的世界使我非常感动，也非常兴奋，我高兴得为这个写了一本书——一本叫《光明的城堡》的小说……我从自己设下的监狱往外望，找到了星星。”

瑟玛·汤普林还意识到了耶稣基督降生前五百年希腊人所教的一项真理：“最好的那些都是最难得的。”

在二十世纪，哈瑞·艾默生·福斯狄克把这句话又重说了一遍：“快乐大部分并不是享受，而是胜利。”不错，这种胜利来自

于一种成就感，一种得意，也来自于我们能把柠檬做成柠檬水。

我去拜访过一位住在佛州的快乐农夫，他甚至把一个毒柠檬做成了柠檬水。当他买下那片农场的时候，他觉得非常颓丧。那块地使得他既不能种水果，也不能养猪，能生长的只有白杨树及响尾蛇。然而他想到了一个好主意，要把他所拥有的变做一种资产——他要利用那些响尾蛇。他的做法使每一个人都很吃惊，因为他开始做响尾蛇肉罐头。几年前我去看他时，我看到他从响尾蛇中所取出来的蛇毒，运送到各大药厂去做蛇毒的血清。我看到由他养的响尾蛇皮以很高的价钱卖出去做女人的鞋子和皮包；我看到装着响尾蛇肉的罐头送到全世界各地的顾客手里。我买了一张印有那个地方照片的明信片，在当地的邮局把它寄了出去。为了纪念这位先生把有毒的柠檬做成了甜美的柠檬水，这个村子现已改名为佛州响尾蛇村。

因为我一次又一次来来往往地在全国各地旅行，使我有幸见到很多的男人和女人，都表现出他们“把负变正的能力”。

已故的威廉·波里索，也就是《十二个信人力胜天的人》一书的作者，曾经这样说过：“生命中最重要的一件事是不要把你的收入拿来算做资本。任何一个傻子都会这样做，但真正重要的事是要从人的损失里去获利。这就需要有才智才行，而这一点也正是一个聪明人和一个傻子之间的区别。”

波里索说这段话的时候，刚在一次火车失事中摔断了一条腿。可是我还知道一个断掉两条腿的人，也把他的负变正。他的名字叫班·符特生，是在乔治亚州大西洋城一家旅馆的电梯里碰到他的。在我踏入电梯的时候，我注意到这个看上去非常开心的人，他的两条腿都断了，坐在一张放在电梯角落的轮椅上。当电梯停在他要去的那一层楼时，他很高兴地问我是否可以往旁边让

一下，让他转动他的椅子。“真对不起。”他说，“这样麻烦您。”——他说这话的时候脸上露出一种非常温和的微笑。

当我离开电梯回到房间之后，除了这个很开心的跛子，什么别的事情也不能想。于是我去找他，请他把他的故事告诉我。

“事情发生在一九二九年，”他微笑地告诉我，“我砍了一大堆胡桃木的枝干，准备做我的菜园里豆子的撑架。我把那些胡桃木装在我的福特车上，开车回家。突然间，一根树枝滑到车上卡在引擎里，恰好是在车子急转弯的时候。车子冲出路外，撞在树上。我的脊椎受了伤，两条腿都麻痹了。”

“出事的那年我才二十四岁，从那以后就再也没有走过一步路。”

才二十四岁，就被判终身坐椅过活。我问他怎么能这样勇敢地接受这个事实，他说：“我以前并不能这样。”他说他当时充满了愤恨和难过，抱怨他的命运。可是时间仍一年年过去，他终于发现愤恨使他什么也做不成。“我终于了解，”他说，“大家都对我很好，很有礼貌，所以我至少应该做到的是，对别人也很有礼貌。”

我问他，经过了这么多年以后，他是否还觉得他所碰到的那一次意外是一次很可怕的不幸？他很快地说：“不会了，我现在几乎很庆幸有过那一次事情。”他告诉我，当他克服了当时的震惊和悔恨之后，就开始生活在一个完全不同的世界里。他开始看书，对好的文学作品产生了兴趣。他说，在十四年里，他至少读了一千四百多本书，这些书为他带来很新的境界，使他的生活比他以前所想到的更为丰富。他开始聆听很多好音乐，以前让他觉得烦闷的伟大交响曲，现在都能使他非常感动。可是最大的改变是，他现在有时间去思想。“有生以来第一次，”他说，“我能让

自己仔细地看看这个世界，有了真正的价值观念。我开始了解，以往我所追求的事情，大部分实际上一价值也没有。”

看书的结果，使他对政治有了兴趣。他研究公共问题，坐着他的轮椅去发表演说，由此认识了很多 人，很多人也由此认识了他。今天，班·符特生——仍然坐着他的轮椅——是乔治亚州政府的秘书长。

在过去的三十五年里，我一直在纽约市主办成人教育班。我发现很多成年人最后的遗憾是，他们从来没有上过大学，他们似乎认为没有接受大学教育是一种很大的缺陷。我知道这话不一定对，因为我知道成千上万很成功的人，连中学都还没有毕业。所以我常常对这些学生们讲一个我认识的人的故事，那个人甚至连小学都没有毕业。他家里非常穷苦，当他父亲过世的时候，还得靠他父亲的朋友们募捐，才把他父亲埋葬了。父亲死后，他母亲在一家制伞厂里做事，一天工作十个小时，还要带一些工作回家做到晚上十一点。

在这种环境之下长大的这个男孩子，曾参加当地教堂所举办的一次业余戏剧演出。演出时他觉得非常过瘾，因而他决定去学演讲。这种能力又引导他进入政界，三十岁的时候，他就当选为纽约州的议员。可是他对这项责任却一点准备也没有。事实上，他告诉我，他甚至不知道这是怎么回事。他研究那些要他投票表决的既长又复杂的法案——可是对他来说，这些法案就好像是用印第安文字所写的一样。在他当选为森林问题委员时，他觉得既惊异又担心，因为他从来没有进过森林一步。当他当选州议会金融委员会的委员时，他也很惊异而担心，因为他甚至不曾 在银行里开过户头。他告诉我，他当时紧张得几乎想从议会辞职，只是他羞于向他的母亲承认他的失败。在绝望之中，他下决心每

天苦读十六个小时，把他那无知的柠檬变成一杯知识的柠檬水。这样努力的结果，使他自己从一个当地的小政治家变成一个全国知名的人物，而且使他自己杰出到让《纽约时报》称呼他为“纽约最受欢迎的市民”。

我说的是艾尔·史密斯。在他开始他那自我教育的政治界课程十年之后，他成为对纽约州政府一切事物最有权威的人。他曾四度当选为纽约州长，这是一个空前绝后的记录。一九一八年，他成为民主党总统候选人，有六所大学——包括哥伦比亚和哈佛把名誉学位赠给这个甚至连小学都没有毕业的人。

艾尔·史密斯亲口告诉我，如果他当年没有一天工作十六个小时、化负为正的话，所有这些事情都不可能发生。

尼采对超人的定义是：“不仅是在必要情况之下忍受一切，而且还要喜爱这种情况。”

我愈研究那些有成就者的事业，就愈加深刻地感觉到，他们之中有非常多的人之所以成功，是因为开始的时候有一些会阻碍他们的缺陷，促使他们加倍地努力而得到更多的报偿。正如威廉·詹姆斯所说的：“我们的缺陷对我们有意外的帮助。”

不错，很可能密尔顿就是因为瞎了眼，才能写出更好的诗篇来，而贝多芬是因为聋了，才能作出更好的曲子。

海伦·凯勒之所以能有光辉的成就，也就是因为她的瞎和聋。

如果柴可夫斯基不是那么地痛苦——而且他那个悲剧性的婚姻几乎使他濒临自杀的边缘——如果他自己的生活不是那么的悲惨，他也许永远不能写出他那首不朽的《悲怆交响曲》。

“如果我不是有这样的残疾，”那个在地球上创造生命科学的基本概念的人写道，“我也许不会做到我所完成的这么多工作。”达尔文坦白承认他的残疾对他有意想不到的帮助。

达尔文在英国出生的那一天，另外一个孩子生在肯塔基州森林里的一个小木屋里，他的缺陷也对他有帮助。他的名字就是林肯——亚伯拉罕·林肯。如果他出生在一个贵族家庭，在哈佛大学法学院得到学位，而又有幸福美满的婚姻生活的话，他也许绝不可能在他心底深处找出那些在盖茨堡所发表的不朽演说。他不会有在他第二次政治演说中所说的那句如诗般的名言——这是美国的统治者所说的最美也最高贵的话：“不要对任何人怀有恶意，而要对每一个人怀有爱……”

哈瑞·艾默生·福斯狄克在他那本《洞视一切》的书中说：“斯堪的那维亚半岛人有一句俗话，我们都可以拿来鼓励自己，北风造就维京人。我们为什么会觉得，有一个很安全而且很舒服的生活，没有任何困难，舒适与清闲，这些就能够使人变成好人或者很快乐呢？正相反，那些可怜自己的人会继续地可怜他们自己，即使舒舒服服躺在一个大垫子上的时候也不例外。可是在历史上，一个人的性格和他的幸福，却来自各种不同的环境，好的、坏的，只要他们肩负起他们个人的责任。所以我们再说一遍：北风造就维京人。”

假设我们颓丧到极点，觉得根本不可能把我们的柠檬做成柠檬水。那么，下面是我们为什么应该试一试的两点理由——这两点理由告诉我们，为什么我们只赚而不会赔。

理由第一条，我们可能成功。

理由第二条，即使我们没有成功，只是怀着要化负为正的企图，也就会使我们向前看而不会向后看。所以，用肯定的思想来替代否定的思想，能激发你的创造力，能刺激我们根本没有时间也没有兴趣去忧虑那些已经过去和已经完成的事情。

有一次，世界最有名的小提琴家欧利·布尔举行一次音乐会，

他小提琴的 A 弦突然断了，可是欧利·布尔就用另外的那三根弦演奏完了那支曲子，“这就是生活，”哈瑞·艾默生·福斯狄克说，“如果你的 A 弦断了，就在其他三根弦上把曲子演奏完。”

这不仅是生活，这比生活更可贵——这是一次生命上的胜利。

从失败中学习

失败和痛苦是上帝和每一种生物沟通，并指出我们错误所使用的语言。动物在听到上帝的这些话时，可能会变得胆怯，致使它们逃避所有可能的威胁。但你在听到上帝的这些话时，应该变得更为谦虚，以期学到智慧和体谅。你应了解开始迈向成功的转折点，通常是由挫折或失败所决定的。

有了这项认知之后，你就不必再将挫折看成是失败，而应把它看成是一个暂时性，而且可能会带给你祝福的事件。

每个人都要面对挫折

任何成功的人在达到成功之前没有不遭遇过失败的。爱迪生在历经一万多次失败后才发明了灯泡，而沙克也是在试用了无数介质之后，才培养出小儿麻痹疫苗。

费尔兹和一家独立商店成立了费尔兹太太糕饼连锁店，并很迅速地推行到世界各地。由于业务扩张得太快，致使公司财务受到拖累，费尔兹发现她自己欠了一大笔债。她体察到想要拥有并且经营所有连锁店的欲望是太大了点，所以她现在已授权给加盟

店负责经营，而不再亲自参与。此一政策的改变，使她的公司再度获利，并且出现增长。

你应把挫折只当作是使你发现你思想的特质，以及你的思想和明确目标之间的测试机会。如果你真能了解这句话，它就能调整你对逆境反应，并且能使你继续为目标努力，挫折绝对不等于失败——除非你自己这么认为。爱默生说过：

“我们的力量来自我们的软弱，直到我们被戳、被刺，甚至被伤害到疼痛的程度时，才会唤醒包藏着神秘力量的愤怒。伟大的人物总是愿意被当成小人物看待，当他坐在占有优势的椅子中时会昏昏睡去，当他被摇醒、被折磨和被击败时，便有机会可以学习一些东西了；此时他必须运用自己的智慧，发挥他的刚毅精神，他会了解事实真象，从他的无知中学习经验，治疗好他的自负精神病。最后，他会调整自己并且学到真正的技巧。”

然而，挫折并不保证你会得到完全的利益花朵，它只提供利益的种子，你必须找出这颗种子，并且以明确的目标给它养分栽培它，否则它不可能开花结果。上帝正冷眼旁观那些企图不劳而获的人。

你应该感谢你所犯的错误的，因为如果你没有和它作战的经验，就不可能真正了解它。

逆境变成一种祝福

约翰在威斯康星州经营一座农场，当他因为中风而瘫痪时，就是靠着这座农场维持生活。

由于他的亲戚们都确信他已经是没有希望了，所以他们就把他搬到床上，让他一直躺在那里。虽然约翰的身体不能动，但是他还是不时地在动脑筋。忽然间，有一个念头闪过他的脑海，而这个念头注定了要补偿他的不幸的缺憾。

他把他的亲戚全都召集过来，并要他们在他的农场里种植谷物。这些谷物将用作一群猪的饲料，而这群猪将会被屠宰，并且用来制作香肠。

数年间，约翰的香肠就被陈列在全国各商店出售，结果约翰和他的亲戚们都成了拥用巨额财富的富翁。

出现这样美好结果的原因，就在于约翰的不幸迫使他运用从来没有真正运用过的一项资源：思想。他定下了一个明确目标并且制定了达到此一目标的计划，他和他的亲戚们组成工作团队，并且以应有的信心，共同实现了这个计划。别忘了，这个计划是因为约翰中风之后才出现的。

当你遇到挫折时，切勿浪费时间去算你遭受了多少损失；相反的，你应该算算看你从挫折当中，可以得到多少收获和资产。你将会发现你所得到的，会比你所失去的要多得多。

你也许认为约翰在发现思想力量之前，就必然会被病魔打倒，有些人更会说他所得到的补偿只是财富，而这和他所失去的行动能力并不等值。但约翰从他的思想力量和他亲戚的支持力量中，也得到了精神层面的补偿。虽然他的成功，并不能使他恢复

对身体的控制能力，但却使他得以掌握自己的命运，而这就是个人成就的最高象征。他可以躺在床上度过余生，每天只为自己和他的亲人难过，但是他没有这样做，反而带给他的亲人们想都没有想过的安全。

长期的疾病通常会使我们不再看，也不再听。我们应该学习去了解发自内心的轻声细语，并分析出导致我们遭到挫折、甚至失败的原因。

爱默生对此事的看法是：

“发烧、肢体残障、冷酷无情的失望、失去财富和失去朋友，都像是一种无法弥补的损失。但是平静的岁月，却展现出潜藏在所有事实之下的治疗力量。朋友、配偶、兄弟和爱人的死亡，所带来的似乎是痛苦，但這些痛苦将扮演着引导者的角色，因为它会操纵着你生活方式的重大改变，终结幼稚和不成熟，打破一成不变的工作、家族或生活形态，并允许建立对人格成长有所助益的新事物。

它允许或强迫形成新认识，并接受对未来几年非常重要的新影响因素；在墙崩塌之前，原本应该在阳光下种种花朵——种植那些缺乏伸展空间，而头上又有太多阳光的花朵——的男男女女，却种植了一片孟加拉榕树林，它的树荫和果实，使四周的邻人们因而受惠。”

时间对于保存这颗隐藏在挫折当中的等值利益种子，是非常冷酷无情的，找寻隐藏在新挫折中的那颗种子的最佳时机，就是现在。你也可以再检查一下过去的挫折，并找寻其中的种子。有

的时候，我们会因为挫折感过于强烈，而无法马上着手去找这颗种子。但是，现在你已有了更高的智慧和更多的经验，足以使你轻易地从任何挫折中，学习它能教给你的东西。

个人失败的主要原因

为了透视你所面临的损失，我在下面列出一些最常见，而且也是最具有破坏性的失败原因。当你发现在你身上曾出现过任何一种原因时，切勿太过自责，你应该做的是下决心处理这些失败的原因，而且应该马上去做！

糊里糊涂，没有明确目标地过日子。

爱管他人闲事。

教育程度不够。

缺乏自律，显现出不控制饮食和对机会漠不关心的倾向。

缺乏雄心壮志。

因消极思想和不良饮食习惯造成的疾病。

儿时的不良影响。

缺乏贯彻始终的坚毅精神。

情绪缺乏控制。

想不劳而获的念头。

当所有必须条件都具备时，仍然无法迅速坚定地做决定。

心中怀有七项基本恐惧中的任何一项或几项：贫穷、批评、疾病、失去爱、年老、失去自由和死亡。

选到不适当的配偶。

太过谨慎或不够谨慎。

选到不适当的职业。

随时虚掷光阴和金钱。

措词不慎。

缺乏耐力。

无法以和谐的精神和他人合作。

不忠诚。

缺乏洞察力和想像力。

自私而且自负。

报复欲望。

不愿多付出一点点。

上面只列出了部分失败的原因，你必须了解的是，失败的原因并不止这些，而且导致一个人失败的原因，通常不止一种。

我年轻的时候，曾经在芝加哥创办一份教导人们成功的杂志，当时我没有足够的资本创办这份杂志，所以我就和印刷工厂建立了合伙关系。后来事实证明这是一本成功的杂志，虽然我必须花很多的时间在工作上，但我很快乐。

然而，我没有注意到我的成功对其他出版商造成了威胁。而且在我不知道的情况下，一家出版商买走了我合伙人的股份，并接收到这份杂志。当时我是以一种感到非常耻辱的心态，离开了我那份以爱为出发点的工作。

上面所列的原因中，有好几项都是造成我失败的原因。其中，最大的原因在于，我忽略了以和谐的精神与我的合伙人合作，我常因为一些出版方面的小事而和他争吵。当机会出现在我面前时，我并没有掌握住它（如果我们抓住机会的话就能获利）。我的自私和自负，应该对这些负起责任，而我在业务上不够谨

慎，以及说话语气太强烈，也都是造成我失败的原因。

但是，我却能够从这次的失败中，找到等值利益的种子，我离开芝加哥前往纽约，在这里我又创办了一份杂志。为了要达到完全控制业务的目的，我必须激励其他只出资、但没有实权的合伙人共同努力。我同样必须谨慎地拟定我的营业计划，因为现在我只能依赖我自己的资源了。

就在不到一年的时间里，这份杂志的发行量，就比以往那份杂志多了两倍多。其中一项获利来源，是我所想出来的一系列函授课程，而这一系列的函授课程，就成了个人成功学的第一笔编纂资料。

当我被迫离开芝加哥的事业时，曾经一度处在彷徨阶段。我可以从此放弃创办杂志并接受我太太的主意，安稳地从事律师工作。但是，我在失败中找到了等值利益的种子，而且我培养这颗种子，以圆我人生最大的梦想

挫折的好处

失败显露出的坏习惯，予以击败，以好习惯重新出发。

失败驱除了傲慢自大，并以谦恭取而代之，而谦恭可使你得到更和谐的人际关系。

失败使你重新检讨你在身心方面的资产和能力。

失败借着使你接受更大挑战的机会，增加你的意志力。

练健身的人都知道，光只是将杠铃举起来是没有用的；练习者必须在举起杠铃之后，以比举起时慢二倍的速度，将杠铃放回举起前的位置，这种训练称为“阻抗训练”，这所需要的力量，比举起杠铃时还要多。

失败就是你的阻抗训练，当你再度回到原点时，不主动将自己拉回原点，并将注意力集中到拉回原点的过程上，利用此一方法，可使自己再次出发后，能有长足的进步。

面对挫折的态度

你对于失败所抱持的心态对你是否能够掌握它具有决定性的影响，你可以把它看成一种“失”，但你可以把它看成一次“得”的机会。

在莎士比亚的剧中，凶手布鲁斯的一段台词正好表现出以消极的心态面对失败的情形：

在人类的世界里有一股海潮，
当涨潮时便引领我们获得幸福；
不幸的是，他们的一生都在
阴影和痛苦中航行。
我们就正漂浮在这股海潮上；
当它对我们有利时，就应该充分把握机会
否则的话，必将在危险的航行中失败。

这是一位被判死刑的人所说的话，他根本不了解引领人获得幸福的机会，或海潮绝不只有一个而已。

积极心态和上面的情形完全不同，马伦在他的一篇名为“机会”的诗中就写道：

当我一度敲门而发现你不在家时，

他们都说我没希望了，但是他们错了；
因为我每天都站在你家门口，
叫你起床并且争取我希望得到的。
我哭不是因为失去了宝贵的机会；
我流泪不是因为精华岁月已成云烟；
每天晚上我都烧毁当天的记录；
当太阳升起时又再度充满了精神。
像个小孩似的嘲笑已顺利完成的光彩，
对消失的欢乐不闻不问；
我的思考力不再让逝去的岁月重回眼前，
但却尽情地迎向未来。

如果你发现在每一次失败中都有等值利益的种子时，你就会接受马伦对失败的观点。记住，“当太阳下山时，每个灵魂都会再度诞生。”而再度诞生就是你把失败抛诸脑后的机会。

恐惧、自我设限以及接受失败，最后只会像莎士比亚所说的使你“困在沙漠和痛苦之中”，但是你可借着应用信心、积极心态和明确目标来克服这些消极心态。

如果你把失败看成是——激发你以新的信心和坚毅精神重新做出的契机，那成功只不过是时间上的问题罢了，而能否做到这一点的关键就是你的积极心态。

记住，积极心态会带给你成功。当你在和失败战斗时，就是你最需要积极心态的时候。当你处于逆境时，你必须花数倍心力，去建立和维持自己的积极心态。同时也运用你对自己的信心及你的明确目标，将积极心态化为具体行动。这是从逆境和失败中所学得的最基本课程。

无论何事，你均能胜任

如果你问，“当我心情不好的时候，怎么能表现得积极向上呢？”那么，你应该进行一下医学检查。据伊莱利里公司（抗抑郁药的生产厂家）报道，1500 万至 2000 万人患有临床精神抑郁症，但是他们当中三分之二是不治而愈的。有些抑郁感是真的，而有些则是想象的。这里有一个例子，美国有线新闻网报道了一项研究成果，它显示在被研究者中有 40% 的人认为自己患了抑郁症，而事实上他们并没有。

如果从健康的观点来看，并没有什么不对劲的。你应该改变自己的观点，驾驭自己的思维，控制自我谈心，从消极的情绪中走出来。你是否常为自己的下述行为后悔？脾气暴躁，焦虑不安，不敢在公众场合讲话，离群独处，穿着古怪，不能流畅地与他人进行简短的谈话，对任何事都不感兴趣，对自己的外表不满意，过度的自我保护，干扰日常生活的重复的动作，在马路大吵大闹，不断地洗手，不让桌子沾染一点灰尘，情绪摇摆不定，嫉妒别人，在因特网上花去太多时间等等诸如此类的事情。好吧，现在你该明白这是怎么回事了吧。其实我们都一样，在某些方面都是疯狂的。在我所认识的人中我是最正常的，但有时我也有点古怪。是散漫的意志，而非身体的疾病导致了上述问题的发生，与众不同或身体不适只是一个借口。

现在，你可以将害羞、间歇性的暴跳如雷、成人型注意力不集中、精神分裂症、自闭症、强迫症，还有那些连名字都叫不出的各种大脑异常症状归咎于新载入病史的生物学方面的各类精神

疾患。非常有趣的是我们在神经生物学中为自身的消极行为寻根溯源，比如，“因为我酗酒，所以打了我的秘书。”但是我们并不把自身的优点归功于基因，比如勇敢、善良、工作努力等等。那些我们喜欢的优点成为了自我形象的全部，而不喜欢的毛病则被说成疾病。

生物学不是宿命论。只有在某种极端的情况下，人们才不能够意志坚定地激活自己健康的想法来克服不健康的想法。十项全能的世界纪录保持者丹·奥布赖恩患有注意力不集中症，但他说，“家长们不应该把注意力不集中当作孩子们不爱学习的借口。关掉电视，多花些精力在孩子身上。”丹·奥布赖恩一出生就被自己的芬兰母亲和非洲裔美国籍的父亲抛弃了，在孤儿院生活了两年之后，一对白人夫妇收养了他。他选择的思维方式是，“胜利者总能找到解决问题的办法。”

如果人们不能把那些问题归咎于生物学的原因，他们就抱怨自己的童年。我对那些总是说我成了这样子是因为自己的教养问题的人毫不同情。这种说法是完全错误的。即使是杜鲁门·卡波特（作为一个成年人，他是有些古怪的）也承认，“人不能永远是一个被教坏的孩子。”这就像看到的汽车保险杠上的标签一样，“你可以随时拥有一个美好的童年。”如果你在某些问题上感到勉强，那是因为你懒得改变现状，甘心如此堕落下去。有些人会问为什么我如此严厉，原因很简单：我曾经见过成千上万的童年时没有受过良好教育的人，但他们都很杰出。说到这里，我想起了我的一位朋友。

出于对她的尊敬和政治方面的原因，我略去了许多细节问题，因为那些毕竟已经是历史了。在她 5 岁的时候，她和她的全家被关进了集中营。她和她的同学目睹了自己的老师被活埋的场

面。她的舌头被割开过很多次，所以她根本没法吃饭。她手脚指甲被连根拔出，在市中心的广场她看到自己的妈妈被当众砍头。你还想说自己的童年有多痛苦吗？不会超过这些吗？然而今天，这位妇女是我见过的人当中最令人难忘的、印象深刻的人，可靠的、可信的、受人爱戴的、风趣的人。大多数情况下，除了你自己，没有任何人能毁掉你。

精神生活的快乐，需要你能将自己的过去置之度外，但这并不意味着贬抑、否定或忘记过去。它的意思是，无论你过去怎样，现在你是一个有思想的成年人。生命属于你，你有权选择自己的生活、思维和行为方式。

赶走忧虑

如何抗拒忧虑

改变一生的一句话

一八七一年春天，一个年轻人拿起了一本书，看到对他前途有莫大影响的一句话。他是蒙特瑞综合医院的医科学生，他的生活中充满了忧虑，担心怎样通过期末考试，担心该做些什么事情，该到哪去，怎样才能开业，怎样才能过活。

这位年轻的医科学生，在一八七一年所看到的那一句话，使他成为他那一代最有名的医学家，他创建了全世界知名的约翰霍普金斯医学院，成为牛津大学医学院的钦定讲座教授——这是在英帝国学医的人所能得到的最高荣誉——他还被英国女皇册封为爵士。他死后，需要两大卷书——厚达一千四百六十六页的篇

幅，才能记述他的一生。

他的名字叫威廉·奥斯勒爵士。下面，就是他在一八七一年春天所看到的那句话——“最重要的就是不要去看远方模糊的，而要做手边清楚的事。”这由汤玛士·卡莱里所写的一句话，帮他度过了无忧无虑的一生。

四十二年之后，在一个温和的郁金香开满校园的春夜，威廉·奥斯勒爵士对耶鲁大学的学生发表了演讲。他对那些耶鲁大学的学生们说，像他这样一个曾经在四所大学当过教授，写过一本很受欢迎的书的人，似乎应该有“特殊的头脑”，但其实不然。他说他的一些好朋友都知道，他的脑筋其实是“最普通不过了”。

那么他成功的秘诀是什么呢？他认为这完全是因为他活在所谓“一个完全独立的今天”里。他这句话是什么意思？在奥斯勒爵士到耶鲁去演讲的几个个月前，他乘着一艘很大的海轮横渡大西洋，看见船长站在舵房里，掀下一个按钮，发出一阵机械运转的声音，船的几个部分就立刻彼此隔绝开来——隔成几个完全防水的隔舱。“你们每一个，”奥斯勒爵士对那些耶鲁的学生说：“组织都要比那条大海轮精美得多，所要走的航程也更远得多，我要劝各位的是，你们也要学着怎样控制一切，而活在一个‘完全独立的今天’里面，才是在航程中确保安全的最好方法。到舵房去，你会发现那些大的隔舱至少都可以使用；掀下按钮，注意听你生活的每一个层面，用铁门把过去隔断——隔断已经死去的那些昨天；掀下另一个按钮，用铁门把未来也隔断——隔断那些尚未诞生的明天。然后你就保险了——你有的是今天……切断过去，让已死的过去埋葬掉；切断那些会把傻子引上死亡之路的昨天……明日的重担，加上昨日的重担，就会成为今日最大的障碍，要把未来像过去一样紧紧地关在门外……未来就在于今天

……没有明天这个东西的，人类得到救赎的日子就是现在，精力的浪费、精神的苦闷，都会紧随着一个为未来担忧的人……那么把船后的大隔舱都关断吧，准备养成一个好习惯，生活在‘完全独立的今天’里。”

奥斯勒博士是不是说我们不应该为明天而下工夫准备呢？不是的，绝不是这样。在那次演讲里，他就继续说到，为明日准备的最好方法，就是要集中你所有的智慧，所有的热诚，把今天的工作做得尽善尽美，这就是你能应付未来的惟一方法。

一定要为明天着想。不错，要小心地考虑、计划和准备，可是不必担忧。

在战时，军事领袖必须为将来计划，可是他们绝不能有任何焦虑。“我把我们最好的装备，供应给最好的人手，”指挥美国海军的海军上将厄耐斯特·金恩说，“再交给他们似乎是最聪明的任务，我所能做的就是这些。”

“若是一条船沉了，”金恩上将继续说道，“我不能把它捞起来。要是船再往下沉，我也挡不住。我把时间花在解决明天的问题上，要比为昨天的问题而后悔好得多了，何况我若是为这些事情烦心的话，我不可能支持很久的。”

不论是在战时或者是在平时，好想法和坏想法之间的分别是：好想法考虑到原因和结果，而产生很逻辑的、很有建设性的计划；而坏想法通常会导致一个人的紧张和精神崩溃。

我最近很荣幸能去访问亚瑟·苏兹柏格，他是世界上最有名的《纽约时报》的发行人。苏兹柏格先生告诉我，当第二次世界大战的战火烧过欧洲的时候，他感到非常吃惊，对未来非常担忧，使得他几乎无法入睡。他常常在半夜爬下床来，拿着画布和颜料，望着镜子，想画一张自画像。他对绘画一无所知，可是他

还是画着，好让自己不再担心。苏兹柏格先生告诉我，最后，他用一首赞美诗里的一句话作为他的座右铭，终于消除了他的忧虑，得到了平安。这句话是：“只要一步就好了。”

带引我，仁慈的灯光……
让你常在我脚旁，
我并不想看到远方的风景，
只要一步就好了。

大概就在这个时候，有个当兵的年轻人也同样地学到了这一课，他的名字叫泰德·班哲明诺，住在马里兰州的巴铁摩尔城——他曾经忧虑得几乎完全丧失了斗志。

“在一九四五年的四月，泰德·班哲明诺写道，我忧愁得患了一种医生称之为结肠痉挛的病，这种病使人极为痛苦，若是战事不在那时候结束的话，我想我整个人都会垮了。

“我当时整个人筋疲力尽。我在第九十四步兵师，担任士官的职务，工作是建立和维持一份在作战中死伤和失踪者的记录，还要帮忙发掘那些在战事激烈的时候被打死的、被草草掩埋在坟墓里的士兵。我得收集那些人的私人物品，要确切地把那些东西送回到重视这些私人物品的家人或近亲的手里。我一直在担心，怕我们会造成那些让人很窘的或者是很严重的错误，我担心我是不是能撑得过这些事，我担心是不是还能活着回去把我的独生子——一个我从来没有见过的十六个月的孩子抱在怀里。我既担心又疲劳，瘦了三十四磅，而且担忧得几乎发疯。我眼看着自己的两只手只剩下皮包骨。我一想到自己瘦弱不堪地回家就害怕，我崩溃了，哭得像个孩子，我浑身发抖……有一段时间，也就是德

军最后大反攻开始不久，我常常哭泣，使得我放弃还能再成为一个正常人的希望。

“最后我住进了医院。一位军医给了我一些忠告，整个改变了我的生活。在为我做完一次彻底的全身检查之后，他告诉我，我的问题纯粹是精神上的。‘泰德，’他说，‘我希望你把你的生活想象成为一个沙漏，你知道在沙漏的上一半，有成千成万粒的沙子，它们都慢慢地很平均地流过中间那条细缝。除了弄坏沙漏，你跟我都没有办法让两粒以上的沙子同时通过那条窄缝。你和我每一个人，都像这个沙漏。每天早上开始的时候，有成百上千件的工作，让我们觉得我们一定得在那一天里完成。可是如果我们不一次做一件，让它们慢慢平均地通过这一天，像沙粒通过沙漏的窄缝一样，那我们就一定会损害到我们自己的身体或精神了。’

“从值得纪念的那一天起，当军医把这段话告诉我之后，我就一直奉行着这种哲学。‘一次只流过一粒沙，一次只做一件事’这个忠告，它在身心两方面都救了我。目前对我在手艺印刷公司的公共关系及广告部中的工作，也有莫大的帮助。我发现在生意场上，也有像在战场上的同样问题，一次要做好几件事情——但却没有多少时间可利用。我们的材料不够了，我们有新的表格要处理，还要安排新的资料，地址的变动，分公司的增开和关闭等等。我不会再紧张不安，因为我记得那个军医告诉我的话：‘一次只流过一粒沙子，一次只做一件工作。’我一再对自己重复地念着这两句话。我的工作比以前更有效率，做起来也不再有那种在战场上几乎使我崩溃的、迷惑和混乱的感觉。”

目前的生活方式中，最可怕的一件事就是，我们的医院里大概有一半以上的床位，都是保留给神经或者精神上有问题的人。

他们都是被累积起来的昨天和令人担心的明天所加起来的重担所压垮的病人。而那些病人中，大多数只要能奉行耶稣的这句话“不要为明天忧虑”或者是威廉·奥斯勒爵士的这句话“生活在一个完全独立的今天里”，今天就都能走在街上，过着快乐而有益的生活了。

你和我，在目前这一刹那，都站在两个永恒交汇之点——已经永远永远地过去了的过去，以及延伸到无穷尽的未来——我们都可能活在这两个永恒之中，甚至连一秒钟也不行。若想那样做的话，我们就会毁了自己的身体和精神。所以，我们就以能活在这一刻而感到满足吧。从现在一直到我们上床，“不论担子有多重，每个人都能支持到夜晚的来临，”罗勃·史蒂文生写道，“不论工作有多苦，每个人都能做他那一天的工作，每一个人都能很甜美、很有耐心、很可爱、很纯洁地活到太阳下山，而这就是生命的真谛。”

不错，生命对我们所要求的也就是这些。可是住在密西根州沙支那城的薛尔德太太，在学到“要生活到上床为止”这一点之前，却感到极度的颓丧，甚至于几乎想自杀。“一九三七年我丈夫死去，”薛尔德太太把她的过去告诉我，“我觉得非常颓丧——而且几乎一文不名。我写信给我以前的老板李奥罗区先生，请他让我回去做我以前的老工作。我从前靠推销世界百科全书给学校过活。两年前我丈夫生病的时候，我把汽车卖了，于是我只好勉强凑足钱，分期付款买了一部旧车，又开始出去卖书。

“我原想，再回去做事或许可以帮我解脱我的颓丧。可是要一个人驾车，一个人吃饭，几乎令我无法忍受。有些区域简直就做不出什么成绩来，虽然分期付款买车的数目不大，却很难付清。

“一九三八年的春天，我在密苏里州的维沙里市，那儿的学校都很穷，路很坏，我一个人又孤独又沮丧，所以有一次我甚至想要自杀。我觉得成功是不可能的，活着也没有什么希望。每天早上我都很怕起床面对生活。我什么都怕：怕我付不出分期付款的车钱，怕我付不出房租，怕没有足够的东西吃，怕我的健康情形变坏而没有钱看医生。让我没有自杀的惟一理由是，我担心我的姊姊会因此而觉得很难过，而且她又没有足够的钱来付我的丧葬费用。

“然而有一天，我读到一篇文章，使我从消沉中振作起来，使我有勇气继续活下去。我永远感激那篇文章里那一句很令人振奋的话：‘对一个聪明人来说，每一天都是一个新的生命。’我用打字机把这句话打下来，贴在我车子前面的挡风玻璃上，让我开车的时候每一分钟都能看见。我发现每次只活一天并不困难，我学会忘记过去，不想未来，每天早上我都对自己说：‘今天又是一个新的生命。’

“我成功地克服了我对孤寂的恐惧和我对需要的恐惧。我现在在很快活，也还算很成功，并对生命抱着大量的热忱和爱。我现在在知道，不论在生活上碰到什么事情，我都不会再害怕了；我现在在知道，我不必怕未来；我现在知道，我每次只要活一天——而‘对一个聪明人来说 每一天都是一个新的生命’。”

你猜下面这几行诗是谁写的：

这个人很快乐，也只有他能快乐，

因为他能把今天，称之为自己的一天。

他在今天里能感到安全，能够说：

“不管明天会怎么糟，我已经过了今天。”

这几句话听起来很现代，可是却是在基督降生的三十年前所写的，作者是古罗马诗人何瑞斯。

我知道人性上最可怜的一件事就是，我们所有的人，都拖延着不去生活，我们都梦想着天边的一座奇妙的玫瑰园，而不去欣赏今天就开放在我们窗口的玫瑰。

我们为什么会变成这种傻子——这种可怜的傻子呢？

“我们生命的小小历程是多么奇怪啊，”史蒂芬·李高克写道，“小孩子说：‘等我是个大孩子的时候。’可是又怎么样呢？大孩子说：‘等我长大成人之后。’然而等他长大成人了，他又说：‘等我结婚之后。’可是结了婚，又能怎么样呢？他们的想法变成了‘等到我退休之后’。然而，等到退休之后，他回头看看他所经历过的一切，似乎有一阵冷风吹过来。不知怎么的，他把所有的都错过了，而一切又一去不再回头。我们总是无法及早学会：生命就在生活里，就在每一天和每一时刻里。”

底特律城已故的爱德华·依文斯，在学会“生命就在生活里，就在每一天和每一个时刻里”之前，几乎因为忧虑而自杀。爱德华·依文斯生长在一个贫苦的家庭，起先靠卖报来赚钱，然后在一家杂货店当店员。后来，家里有七口人要靠他吃饭，他就谋到一个当助理图书管理员的职位，薪水很少，他却不敢辞职。八年之后，他才鼓起勇气开始他自己的事业。可是一旦开始之后，就用借来的五十五块钱，发展成一个大的事业，一年赚两万美金。然后，厄运降临了——很可怕的厄运：他替一个朋友背负一张面额很大的支票，而那位朋友破产了。很快地，在这件灾祸之后又来了另外一次大灾祸，那家存着他全部财产的大银行垮了，他不但损失了所有的钱，还负债一万六千元。他精神受不住这样的打

击，“我吃不下，睡不着，”他告诉我，“我开始生起奇怪的病来。没有别的原因，只是因为担忧。有一天，我走在路上的时候，昏倒在路边，以后就再不能走路了。他们让我躺在床上，我的全身都烂了，伤口往里面烂进去之后，连躺在床上都受不了。我的身体愈来愈弱，最后医生告诉我，我只有两个礼拜可活了。我大吃一惊，写好我的遗嘱，然后躺在床上等死。挣扎或是担忧都没有用了，我放弃了，也放松下来，闭目休息。在此以前，连续好几个礼拜，我几乎没有办法连续睡两个小时以上。可是这时候，因为一切困难很快就将结束，我反而睡得像个孩子似的安稳。那些令人疲倦的忧虑渐渐消失了，我的胃口恢复了，体重也开始增加。

“几个礼拜之后，我就能撑着拐杖走路。六个礼拜以后，我又能回去工作了。我以前一年曾赚过两万块钱，可是现在能找到一个礼拜三十块钱的工作，就已经很高兴了。我的工作推销用船运送汽车时放在轮子后面的挡板。这时我已学会不再忧虑——不再为过去发生的事情后悔——也不再担心将来。我把所有的时间、精力和热忱，都放在推销挡板上。”

爱德华·依文斯的进展非常快，不到几年，他已是依文斯工业公司的董事长，多年来，这个公司一直是纽约股票市场交易所的一家公司。如果你乘飞机到格陵兰去，很可能降落在依文斯机场——这是为了纪念他而命名的飞机场。可是，如果他没有学会“生活在完全独立的今天里”的话，爱德华·依文斯绝不可能获得这样的成功。

你大概还记得白雪皇后所说的：“这里的规矩是，明天可以吃果酱，昨天可以吃果酱，但今天准吃果酱。”我们大多数人也是这样——为昨天的果酱发愁，为明天的果酱发愁——却不会把

今天的果酱厚厚地涂在我们现在吃的面包上。

就连那位伟大的法国哲学家蒙坦，也犯过同样的错误。“我的生活中，”他说，“曾充满可怕的不幸，而那些不幸大部分都是从没有发生过的。”我的生活，和你的生活，也都一样。

“想一想，”但丁说；“这一天永远不会再来了。”生命正在以令人难以置信的速度飞快地溜过，我们在空间以每秒十九哩的速度跑着，但今天才是我们最值得珍惜的一段时间，也是我们惟一能真正把握的时间。

这也就是劳维尔·汤马斯的想法。我最近在他的家里度过一次周末。我注意到他引用诗篇第一百一十八篇的句子，装上镜框，挂在他广播电台的墙上，让他可以常常看见。

这是耶和華所订的日子，
我们在其中要高兴欢喜。

约翰·罗翰金在他的桌子上放了一块石头，石头上只刻了两个字：“今天”。我的书桌上没有放石头，不过我的镜子上倒贴着一首诗。我每天早上刮胡子的时候都能够看见它——这也是威廉·奥斯勒爵士常常放在他桌上的那首诗——这首诗的作者是一个很有名的印度戏剧家卡里达沙。

向黎明致敬
看着这一天！
因为它就是生命，生命中的生命。
在它短短的时间里，
有你存在的所有变化与现实；

生长的福泽，
行动的辉煌。
因为昨天不过是一场梦，
而明天只是一个幻影，
但是活在很好的今天，
却能使每一个昨天都是一个快乐的梦，
每一个明天都是有希望的幻景。
所以，好好地看看这一刻吧，
这就是你对黎明的敬礼。

所以，你对忧虑所应该知道的第一件事是，如果你不希望它侵入你的生活，就要做威廉·奥斯勒爵士所做过的事情——

“用铁门把过去和未来隔断，生活在完全独立的今天里。”

想一想最坏的结果

忧虑是成功的杀手。有套消除忧虑的万灵公式，曾经使一个带着棺材航海旅行的垂死病人胖了四十公斤。

你是否想得到一个快而有效的消除忧虑的办法——那种在你不必再多往下看之前，就能马上应用的方法？

那么让我告诉你威利·卡瑞尔所发明的这个办法。卡瑞尔是一个很聪明的工程师，他开创了空气调节器制造业，现在是纽约州瑞西市闻名的卡瑞尔公司的负责人。我所知道的解决忧虑困难的最好办法，是我和卡瑞尔先生在纽约的工程师俱乐部吃午饭的时候亲自从他那里学到的。

“年轻的时候，”卡瑞尔先生说，“我在纽约州水牛城的水牛钢铁公司做事。我必须到密苏里州水晶城的匹兹堡玻璃公司——

一座花费好几百万美金建造的工厂，去安装一架瓦斯清洁剂，目的是清除瓦斯的杂质，使瓦斯燃烧时不致于伤到引擎。这种清洁瓦斯的方法是新的方法，以前只试过一次——而且当时的情况很不相同。我到密苏里州水晶城工作的时候，很多事先没有想到的困难都发生了。经过一番调整之后，机器可以使用了，可是成绩并不能好到我们所保证的程度。”

“我对自己的失败非常吃惊，觉得好像是有人在我头上重重地打了一拳。我的胃和整个肚子都开始扭痛起来。有好一阵子我担忧得简直没有办法睡觉。”

“最后，我的常识告诉我忧虑并不能够解决问题，于是我想出一个不需要忧虑就可以解决问题的办法，结果非常有效。我这个反忧虑的办法已经使用三十多年。这个办法非常简单，任何人都可以使用。其中共有三个步骤： ”

“ 第一步，我先毫不害怕而诚恳地分析整个情况，然后找出万一失败可能发生的最坏的情况是什么。没有人会把我关起来，或者把我枪毙，这一点可以肯定。不错，很可能我会丢掉差事；也可能我的老板会把整个机器拆掉，使投进的两万块钱泡汤。”

“ 第二步，找到可能发生的最坏情况之后，我就让自己在必要的时候能够接受它。我对自己说，这次的失败，在我的纪录上会是一个很大的污点，可能我会因此而丢差事。但即使真是如此，我还是可以另外找一份差事。事情不可能比这更糟；至于我的那些老板——他们也知道我们现在是在试验一种清除瓦斯新法，如果这种实验要花他们两万美金，他们还付得起。他们可以把这个账算在研究费用上，因为这只是一种实验。”

“ 发现可能发生的最坏情况，并让自己能够接受之后，有一件非常重要的事情发生了，我马上轻松下来，感受到几天以来所

没体验过的一份平静。”

“第三步，从这以后，我就平静地把我的时间和精力，拿来试着改善我在心理上已经接受的那种最坏情况。”

“我努力找出一些办法，让我减少我们目前面临的两万元损失。我做了几次实验，最后发现，如果我们再多花五千块钱，加装一些设备，我们的问题就可以解决。我们照这个办法去做之后，公司不但没有损失两万块钱，反而赚了一万五千块钱。”

“如果当时我一直担心下去的话，恐怕永远不可能做到这一点。因为忧虑的最大坏处，就是会毁了我集中精神的能力。在我们忧虑的时候，我们的思想会到处乱转，而丧失所有做决定的能力。然而，当我们强迫自己面对最坏的情况，而在精神上接受它之后，我们就能够衡量所有可能的情形，使我们处在一个可以集中精力解决问题的地位。”

“我刚才所说的这件事，发生在很多年以前，因为这种做法非常好，我就一直使用着。结果呢，我的生活里几乎完全不再有烦恼了。”

为什么威利·卡瑞尔的万灵公式这么有价值，这么实用呢？从心理学上来讲，它能够把我们从那个巨大的灰色云层里拉下来，让我们不再因为忧虑而盲目地摸索，它可以使我们的双脚稳稳地站在地面上，而我们也都知道自己的确站在地面上。如果我们脚下没有结实的土地，而我们也都知道自己的确站在地面上。如果我们脚下没有结实的土地，又怎么能希望把事情想通呢？

应用心理学家威廉·詹姆斯教授，已经去世三十八年了，可是如果他今天还活着，听到这个面对最坏情况的公式的话，也一定会大表赞同。我怎么知道的呢？因为他曾经告诉他的学生说，“你要愿意承担这种情况，因为……能接受既成的事实，就是克

服随之而来的任何不幸的第一个步骤。”

当我们接受了最坏的情况之后，我们就不会再损失什么，而这也就是说，一切都可以回来。“在面对最坏的情况之后，”威利·卡瑞尔告诉我们说，“我马上就轻松下来，感到一种好几天来没有经历过的平静。然后，我就能思想了。”

很有道理，对不对？可是还有成千上万的人，为愤怒而毁了他们的生活，因为他们拒绝接受最坏的情况，不肯由此以求改进，不愿意在灾难中尽可能地救出点东西来。他们不但不重新构筑他们的财富，却参与了“和经验所作的一次冷酷而激烈的斗争”——终于变成我们称之为忧郁症的那种颓丧的情绪的牺牲品。

你大概很愿意看看其他人怎样利用威利·卡瑞尔的万灵公式，来解决他们自己的问题吧。好，下面就是一个例子。这是以前我班上的学生——目前他是一名纽约油商——所做过的事情：

“我被勒索了，”他说，“我不相信会有这种事情——我不相信这种事情会发生在电影以外的现实生活里——可是我真的被勒索了。事情的经过是这样的：我主管的那个石油公司，有好几辆运油的卡车和好些司机。在那段时期，物价管理委员会的条例管制得很严，我们所能送给每一个顾客的油量也都有限制。事情的真相我起先不知道，可是好像一些运货员在暗中减少我们固定顾客的油量，然后再把余下来的卖给他们的一些顾客。”

“有一天，有个自称政府调查员的人来看我，跟我索要红包，他说他拥有我们运货员舞弊的证据。他威胁说，如果我不答应的话，他就把证据转交给地方检察官。这时候，我才发现公司有这种违法的买卖。”

“当然，我知道我没有什么好担心的——至少跟我个人无关。

只是我也知道法律规定，公司应该为自己员工的行为负责。还有，我知道万一案子打到法院去，上了报，这种坏名声就会毁了我的生意。我对自己的生意非常骄傲——那是我父亲在二十四年前打下的基础。”

“我担心得生病了，三天三夜吃不下睡不着。我一直在那件事情里面打转。我是该付那笔钱——五千贿金，还是该跟那个人说，你爱怎么干就怎么干吧。我一直下不了决心，每天都在做噩梦。”

“后来，在礼拜天的晚上，我碰巧拿起一本叫做《如何不再忧虑》的小书，这是我去听卡耐基公开演说时拿回来的。我开始阅读，读到威利·卡瑞尔的故事，里面说：‘面对最坏的情况。’于是我问自己：‘如果我不肯付钱，那些勒索者把证据交给检察官的话，可能发生的最坏情况是什么呢？’”

“答案是：‘毁了我的生意——最坏就是如此。我不会被关起来。所可能发生的，只是我会被这件事毁了。’”

“于是我对自已说：‘好了，生意即使毁了，但我心理上可以接受这点，接下去又会怎样呢？’”

“嗯，我的生意毁了之后，也许得去另外找件差事。这也不坏，我对石油知道得很多——有几家大公司可能会乐意雇佣我……我开始觉得好过多了。三天三夜来，我的那份忧虑开始消散了一点，我的情绪稳定了下来……而意外地，我居然能够开始思想了。”

“我头脑清醒地看出第三步——改善最坏的情况。就在我想到解决方法的时候，一个全新的局面展露在我的面前：如果我把整个情况告诉我的律师，他可能会找到一条我一直没有想到的路子。我知道这乍听起来很笨，因为我起先一直没有想到这一点

——当然是因为我起先一直没有好好思想，只是一直在担心的缘故。我马上打定了主意，第二天清早就去见我的律师——接着我上了床，睡得安安稳稳。”

“事情的结果如何呢？第二天早上，我的律师叫我去见地方检察官，把整个情形告诉他。我果然照他的话做了。当我说出原委之后，出乎意外地听到地方检察官说，这种勒索的案子已经连续好几个月了，那个自称是‘政府官员’的人，实际上是警方通缉犯。当我为了无法决定是否该把五千块美金交给那个职业罪犯而担心了三天三夜之后，听到他这番话，真是松了一大口气。”

“这次的经历使我上了永难忘怀的一课。现在，每当面临会使我忧虑的难题时，我就把所谓的‘威利·卡瑞尔的老公式’派上用场。”

下面是艾尔·汉里的故事。那是一九四八年十一月十七日，他在波士顿史帝拉大饭店亲口告诉我的故事：

“一九二九年，”他说，“我因为常常发愁，得了胃溃疡。有一天晚上，我的胃出血了，被送到芝加哥西比大学的医学院附属医院里。我的体重从一百七十五磅降到九十磅。我的病严重到医生警告我，连头都不许抬。三个医生中，有一个是非常有名的胃溃疡专家。他们说我的病是‘已经无药可救了’。我只能吃苏打粉，每小时吃一大匙半流质的东西，每天早上和每天晚上都要有护士拿一条橡皮管插进我的胃里，把里面的东西洗出来。”

“这种情形经过了好几个月……最后，我对自己说：‘你好睡吧，汉里，如果你除了等死之外没有什么别的指望了，不如好好利用你剩下的这一点时间。你一直想在你死以前环游世界，所以如果你不想这样死的话，只有现在就去做了。’”

“当我对那几位医生说，我要环游世界，我自己会一天洗两

次胃的时候，他们都大吃一惊。不可能的，他们从来没有听说过这种事。他们警告我说，如果我开始环游世界，我就只有葬在海里，‘不，我不会的。’我回答说，‘我已经答应过我的亲友，我要葬在尼布雷斯卡州我们老家的墓园里，所以，我打算把我的棺材随身带着。’”

“我去买了一具棺材，把它运上船，然后和轮船公司安排好，万一我去世的话，就把我的尸体放在冷冻舱里，一直到回到老家的時候。我开始踏上旅程，心里只想着奥玛开严的一道诗：

啊，在我们零落为泥之前，
岂能辜负，不拼作一生欢，
物化为泥，永寂黄泉下，
没酒，没弦，没歌伎，而且没有明天。

“我从洛杉矶上了亚当斯总编号船向东方航行的时候，就觉得好多了，渐渐地不再吃药，也不再洗胃。不久之后，任何食物都能吃了——甚至包括许多奇奇怪怪的当地食品和调味品。这些都是别人说我吃了一定会送命的。几个礼拜过去之后，我甚至可以抽长长的黑雪茄，喝几杯老酒。多年来我从来没有这样享受过。我们在印度洋上碰到季风，在太平洋上遇到台风。这种事情就只因为害怕，也会让我躺进棺材里，可是我却从这次冒险中得到很大的乐趣。”

“我在船上和他们玩游戏、唱歌和交新朋友，晚上聊到半夜。我们到了中国和印度之后，我发现我回去之后要料理的私事，跟在东方所见到的贫穷与饥饿比起来，简直像是天堂跟地狱之比。我终止了所有无聊的担忧，觉得非常的舒服。回到美国之后，我

的体重增加了九十磅，几乎完全忘记我曾患过胃溃疡。我这一生中从没有觉得这样舒服过。我回去做事，此后一天也没再病过，”

艾尔·汉里告诉我，他发现他是在下意识里应用了威利·卡瑞尔征服忧虑的办法。

“首先我问自己：‘可能发生的最坏情况是什么？’答案是：死亡。”

“第二，我让自己准备好接受死亡。我不得不如此，因为别无其他的选择，几个医生都说我没有希望了。”

“第三，我想办法改善这种情况。办法是：尽量享受我所剩下的这一点点的时间“……如果”，他继续说道，“我上船之后还继续忧虑下去，毫无疑问，我一定会躺在我的棺材里完成这次旅行了。可是我放松些，忘了所有的麻烦，而这种心理平静，使我产生了新的体力，救了我的性命。”

如果你有担忧的问题，就应用威利·卡瑞尔的万灵公式，进行下面三件事情——

问你自己“可能发生的最坏情况是什么？”

如果你必须接受的话就，准备接受它。

然后很镇定地想办法改善最坏的情况。

分析忧虑的方法

我们一定要学会以下三种分析问题的基本步骤，来解决各种不同的困难。这三种步骤是：

看清事实。

分析事实。

达成决定——然后依决定行事。

这是亚里士多德教的，他也使用过。我们如果想解决那些逼迫我们、使我们日夜像生活在地狱里的问题，我们就必须用到这个。

哥伦比亚学院院长赫基斯说：“如果一个人能够把他所有的时间都花在以一种很超然、很客观的态度去找寻事实的话，他的忧虑就会在他知识的光芒下，消失得无影无踪。”

采取以下四个步骤可以消除你的忧虑：

我担忧的是什么？

我能怎么办？

我决定怎么做？

我什么时候开始做？

如果你是一个生意人，也许你现在正对自己说：“这个标题实在荒谬，我干这一行已经十九年了，要说有谁能知道这个答案的话，当然是我了。居然有人想要告诉我怎么消除我生意上百分之五十的麻烦——简直是荒谬绝伦。”

这一点也不错。我如果在几年前看到这样的标题，也会有这样的感觉。这个题目好像能帮你很多忙，但这种空口白话根本不值一文。

我们开诚布公吧，也许我的确不能帮你解决生意上百分之五十的忧虑，除了你自己，没人能做到这一点。可是我所能做的是，通过别人成功的经验，概括出几条能帮助你排除忧虑的行动

准则。如果你逐条列出以下问题并找到答案，那么你的忧虑就减去一半了。这几个问题是：

问题是什么？

问题的成因是什么？

可能解决问题的方法有哪些？

你建议用哪一种解决的方法？

改掉忧虑的习惯

把忧虑撵出你的思想

我永远也忘不了几年前的那一夜。我班上的一个学生马利安·道格拉斯告诉我们，他家里遭受到不幸的悲剧，不止一次，而是两回。第一次他失去了他五岁大的女儿，一个他非常喜欢的孩子。他和他的妻子，都以为他们没有办法承受这个打击。可是，正如他说的：“十个月之后，上帝又赐给我们另外一个小女儿——而她只活了五天就死了。”

这接二连三的打击，重得使人几乎无法承受。“我承受不了，”这个做父亲的告诉我们说，“我睡不着，我吃不下，我也无法休息或是放松。我的精神受到致命的打击，信心尽失。”最后他去看了医生。一个医生建议他吃安眠药，另外一个则建议他去旅行。他两个方法都试过了，可是没有一样能够对他有所帮助。他说：“我的身体好像被夹在一把大钳子里，而这把钳子愈来愈紧，愈夹愈紧。”那种悲哀给他的压力——如果你曾经因悲哀而感觉麻木的话，你就知道他所说的是怎么了。

“不过感谢上帝，我还有一个孩子——一个四岁大的儿子，

他教我们得到解决问题的方法。有一天下午，我呆坐在那里为自己感到难过的时候，他问我：‘爸爸，你肯不肯为我造一条船？’我实在没有兴致去造条船。事实上，我根本没有兴致做任何事情。可是我的孩子是个很会缠人的小家伙，我不得不顺从他的意思。

“造那条玩具船大概花了我三个钟头，等到船弄好之后，我发现用来造船的那三个小时，是我这么多个月来第一次有机会放松我的心情的时间。

“这个大发现使我从昏睡中惊醒过来。它使我想了很多——这是我几个月来的第一次思想。我发现，如果你忙着去做一些需要计划和思想的事情的话，就很难再去忧虑了。对我来说，造那条船就把我的忧虑整个击垮了，所以我决定让自己不断地忙碌。

“第二天晚上，我巡视屋子里的每个房间，把所有该做的事情列成一张单子。有好些小东西需要修理，比方说书架、楼梯、窗帘、门钮、门锁、漏水的龙头等等。叫人想不到的是，在两个礼拜以内，我列出了两百四十二件需要做的事情。

“在过去的两年里，那些事情大部分都已经完成。此外，我也使我的生活里充满了启发性的活动：每个礼拜，有两天晚上我到纽约市参加成人教育班，并参加了一些小镇上的活动。我现在是校董事会的主席，参加很多的会议，并协助红十字会和其他的机构募捐。我现在简直忙得没有时间去忧虑。”

没有时间去忧虑，这正是邱吉尔在战事紧张到每天要工作十八个小时的时候所说的。当别人问他是不是为那么重的责任而忧虑时，他说：“我太忙了，我没有时间去忧虑。”

查尔斯·柯特林在发明汽车的自动点火器的时候，也碰到这样的情形。柯特林先生一直是通用公司的副总裁，负责世界知名

的通用汽车研究公司，最近才退休。可是，当年他却穷得要用谷仓里堆稻草的地方做实验室。家里的开销，都得靠他太太教钢琴所赚来的一千五百美金。后来，他又得去用他的人寿保险作抵押借了五百美金。我问过他太太，在那段时间她是不是很忧虑。

“是的，”她回答说，“我担心得睡不着，可是柯特林先生一点也不担心。他整天埋头在工作里，没有时间去忧虑。”

伟大的科学家巴斯特曾经谈到“在图书馆和实验室所找到的平静。”平静为什么会在那儿找到呢？因为在图书馆和实验室的人，通常都埋头在他们的工作里，不会为他们自己担忧。做研究工作的人很少有精神崩溃的现象，因为他们没有时间来享受这种“奢侈”。

为什么“让自己忙着”这么一件简单的事情，就能够把忧虑赶出去呢？因为有这么一个定理——这是心理学上所发现的最基本的一条定理。这条定理就是：不论这个人多么聪明，人类的思想，都不可能在同一时间想一件以上的东西。让我们来做一个实验：假定你现在靠坐在椅子上，闭起两眼，试着在同一个时间去想：自由女神；你明天早上打算做什么事情。

你会发现你只能轮流地想其中一件事，而不能同时想两件事，对不对？从你的情感上来说，也是这样。我们不可能既激动、热忱地想去做一些很令人兴奋的事情，又同时因为忧虑而拖累下来。在同一时间里，一种感觉会把另一种感觉赶出去，也就是这么简单的发现，使得军方的心理治疗专家们，能够在战时创造这一类的奇迹。

当有些人因为在战场上受到打击而退下来的时候，他们都被称为“心理上的精神衰弱症。”军方的医生都以“让他们忙着”为治疗的方法。

除了睡觉的时间之外，每一分钟都让这些在精神上受到打击的人充满了活动，比方钓鱼、打猎、打球、拍照片、种花，以及跳舞等等，根本不让他们有时间去回想他们那些可怕的经历。

“职业性的治疗”，是近代心理医生所用的名词，也就是把工作当作治病的药。这并不是新的办法，在耶稣诞生的五百年以前，古希腊的医生就已经使用了。

在富兰克林的时代，费城教友会教徒也用这种办法。一七七四年，有一个人去参观教友会的疗养院，看见那些患精神病的病人正忙着纺纱织布，使他大为震惊。他认为那些可怜的不幸的人，在被压榨劳力——后来教友会的人才向他解释说，他们发现那些病人惟有在工作的时候病情才能真正有所好转，因为工作能安定神经。

随便哪个心理治疗医生都能告诉我：工作——让你忙着——是精神病最好的治疗剂。名诗人亨利·朗费罗在他年轻的妻子去世之后，发现了这个道理。有一天，他太太点了一支蜡烛，来熔一些信封的火漆，结果衣服烧了起来。朗费罗听见她的叫喊声，就赶过去抢救，可是她还是因为烧伤而死去。有一段时间，朗费罗没有办法忘掉这次可怕的经历，几乎发疯。幸好他三个幼小的孩子需要他照料。虽然他很悲伤，但还是要父兼母职。他带他们出去散步，讲故事给他们听，和他们一同玩游戏，还把父子间的亲情永存在《孩子们的时间》一诗里。他还翻译了但丁的《神曲》。这些工作加在一起，使他忙得完全忘记了自己，也重新得到思想的平静。就像班尼生在最好的朋友亚瑟·哈兰死的时间曾经说过的那样：“我一定要让我自己沉浸在工作里，否则我就会在绝望中苦恼。”

对大部分人来说，在做日常的工作忙得团团转的时候，“沉

浸在工作里”大概不会有多大问题。可是在下班以后——就在我们能自由自在享受我们的悠闲和快乐的时候——忧虑的魔鬼就会来攻击我们。这时候我们常常会想，我们的生活里有什么样的成就，我们有没有上轨道，老板今天说的那句话是不是“有什么特别的意思”，或者我们的头是不是开始秃了。

我们不忙的时候，脑筋常常会变成真空。每一个学物理的学生都知道“自然中没有真空的状态”。打破一个白热的电灯泡空气就会进去，充满了理论上说来是真空的那一块空间。

你脑筋空出来，也会有东西进去补充，是什么呢？通常都是你的感觉。为什么？因为忧虑、恐惧、憎恨、嫉妒和羡慕等等情绪，都是由我们的思想所控制的，这种种情绪都非常猛烈，会把我们思想中所有的平静的、快乐的思想 and 情绪都赶出去。

詹姆士·穆歇尔是哥伦比亚师范学院的教育学教授。他在这方面说得很清楚：“忧虑最能伤害到你的时候，不是在你有行动的时候，而是在一天的工作做完了之后。那时候，你的想象力会混乱起来，使你想起各种荒诞不经的可能，把每一个小错误都加以夸大。在这种时候，”他继续说道，“你的思想就像一部没有载货的车子，乱冲乱撞，撞毁一切，甚至自己也变成碎片。消除忧虑的最好办法，就是要让你自己忙着，去做一些有用的事情。”

不见得只有一个大学教授才能懂得这个道理，才能付诸实践。战时，我碰到一个住在芝加哥的家庭主妇，她告诉我她如何发现“消除忧虑的好办法，就是让自己忙着，去做一些有用的事情”。当时我正在从纽约回密苏里农庄的路上，在餐车上碰到这位太太和她的先生。

这对夫妇告诉我，他们的儿子在珍珠港事件的第二天加入陆军。那个女人当时因担忧她的独子，而几乎使她的健康受损。他

在什么地方？他是不是安全呢？还是正在打仗？他会不会受伤、死亡？

我问她，后来她是怎么克服她的忧虑的。她回答说：“我让自己忙着。”她告诉我，最初她把女佣辞退了，希望能靠自己做家事来让自己忙着，可是这没有多少用处。“问题是，”她说，“我做起家事来几乎是机械化的，完全不用思想，所以当我铺床和洗碟子的时候，还是一直担忧着。我发现，我需要一些新的工作才能使我在一天的每一个小时，身心两方面都能感到忙碌，于是我到一家大百货公司里去当售货员。”

“这下成了，”她说，“我马上发现自己好像掉进了一个行动的大漩涡里：顾客挤在我的四周，问我关于价钱、尺码、颜色等等问题。没有一秒钟能让我想到除了手边工作以外的问题。到了晚上，我也只能想，怎么样才可以让我那双痛脚休息一下。等我吃完晚饭之后，我爬上床，马上就睡着了，既没有时间也没有体力再去忧虑。”

她所发现的这一点，正如约翰·考伯尔·波斯在他那本《忘记不快的艺术》里所说的：“一种舒适的安全感，一种内在的宁静，一种因快乐而反应迟钝的感觉，都能使人类在专心工作时精神镇静。”

而能做到这一点是多么地有福气。世界最有名的女冒险家奥莎·强生最近告诉我，她如何从忧虑与悲伤中得到解脱。你也许读过她的自传《与冒险结缘》。如果真有哪个女人能跟冒险结缘的话，也就只有她了。马丁·强生在她十六岁那年娶了她，把她从堪萨斯州查那提镇的街上一把抱起，到婆罗州的原始森林里才把她放下。二十五年来，这一对来自堪萨斯州的夫妇旅行全世界，拍摄在亚洲和非洲逐渐绝迹的野生动物的影片。九年前他们

回到美国，到处做旅行演讲，放映他们那些有名的电影。他们在丹佛城搭飞机飞往西岸时，飞机撞了山，马丁·强生当场死亡，医生们都说奥莎永远不能再下床了。可是他们对奥莎·强生的认识并不够深，三个月之后，她就坐着一架轮椅，在一大群人的面前发表演说。事实上，在那段时间里，她发表过一百多次演讲，都是坐着轮椅去的。当我问她为什么这样做的时候，她回答说：“我之所以这样做，是让我没有时间去悲伤和忧虑。”

奥莎·强生发现了比她早一世纪的但尼生在诗句里所说的同一个真理：“我必须让自己沉浸在工作里，否则我就会挣扎在绝望中。”

海军上将拜德之所以也能发现这一点，是因为他在覆盖着冰雪的南极的小茅屋里单独住了五个月——在那冰天雪地里，藏有大自然最古老的秘密——在冰雪覆盖下，是一片没有人知道的、比美国和欧洲加起来都大的大陆。拜德上将独自度过的五个月里，方圆一百里内没有任何一种生物存在。天气奇冷，当风吹过他耳边的时候，他能感觉他的呼吸冻住，结得像水晶一般。在他那本名叫《孤寂》的书里，拜德上将叙述了在既难过又可怕的黑暗里所过的那五个月的生活。他一定得不停地忙着才不至于发疯。

“在夜晚，”他说，“当我把灯吹熄之前，我养成了分配第二天工作的习惯。就是说，为我自己安排下一步该做什么。比方说，一个钟点去检查逃生用的隧道，半个钟点去挖横坑，一个钟点去弄清楚那些装置燃料的容器，一个钟点在藏飞行物的隧道的墙上挖出放书的地方来，再花两个钟点去修拖人的雪橇……”

“能把时间分开来，”他说，“是一件非常好的事情，使我有了一种可以主宰自我的感觉……”他又说：“要是没有这些话，

那日子就过得没有目的。而没有目的的话，这些日子就会像平常一样，最后弄得崩解分裂。”

要是我们为什么事情担心的话，让我们记住，我们可以把工作当作很好的古老治疗法！以前在哈佛大学医学院当教授的、已故的李察·柯波特博士说：“我很高兴看到工作可以治愈很多病人。他们所感染的，是由于过分迟疑、踌躇和恐惧等等所带来的病症。工作所带给我们的勇气，就像爱默生永垂不朽的自信一样。”

要是你和我不能一直忙着——如果我们闲坐在那里发愁——我们会产生一大堆达尔文称之为“胡思乱想”的东西，而这些“胡思乱想”就像传说中的妖精，会掏空我们的思想，摧毁我们的行动力和意志力。

我认得纽约的一个生意人，他用忙碌来赶走那些“胡思乱想”，使他没有时间去烦恼和发愁。他的名字叫屈伯尔·朗曼，也是我成人教育班的学生。他征服忧虑的经过非常有意思，也非常特殊，所以下课之后我请他和我一起去吃夜宵。我们在一间餐馆里一直坐到半夜，谈到了那些经验。下面就是他告诉我的故事：

“十八年前，我因为忧虑过度而得了失眠症。当时我非常紧张，脾气暴躁，而且非常不安。我想我就要精神崩溃了。

“我这样发愁是有原因的。我当时是纽约市西百老汇大街皇冠水果制品公司的财务经理。我们投资了五十万美金，把草莓装在一加仑装的罐子里。我们一直把这种一加仑装的草莓卖给制造冰淇淋的厂商。突然我们的销售量大跌，因为那些大的冰淇淋制造厂商，像国家奶品公司等等，产量急剧地增加，而为了节省开支和时间，他们都买三十六加仑一桶的桶装草莓。

“我们不仅没办法卖出价值五十万美金的草莓，而且根据合

约规定，在接下去的一年之内，我们还要再买价值一百万美金的草莓。我们已经向银行借了三十五万美金，既还不上钱，也无法再续借这笔借款，难怪我要担忧了。

“我赶到加州华生维里我们的工厂里，想要让我们的总经理相信情况有所改变，我们可能面临毁灭的命运。他不肯相信，把这些问题的全部责任都归罪在纽约的公司身上——那些可怜的业务人员。

“在经过几天的要求之后，我终于说服他不再这样包装草莓，而把新的供应品放在旧金山的新鲜草莓市场上卖。这样做差不多可以解决我们大部分困难，照理说我应该不再忧虑了，可是我还是做不到这一点。忧虑是一种习惯，而我已经染上这种习惯了。

“我回到纽约之后，开始为每一件事情担忧，在意大利买的樱桃，在夏威夷买的凤梨等等，我非常地紧张不安，睡不着觉，就像我刚刚说过的，简直就快要精神崩溃了。

“在绝望中，我换了一种新的生活方式，结果治好了我的失眠症，也使我不再忧虑。我让自己忙碌着，忙到我必须付出所有的精力和时间，以致没有时间去忧虑。以前我一天工作七个小时，现在我开始一天工作十五到十六个小时。我每天清晨八点钟就到办公室，一直干到半夜，我接下新的工作，负起新的责任，等我半夜回到家的时候，总是筋疲力尽地倒在床上，不要几秒钟就不省人事了。

“这样过了差不多有三个月，等我改掉忧虑的习惯，又回到每天工作七到八小时的正常情形。这事情发生在十八年前，从那以后我就没有再失眠和忧虑过。”

萧伯纳说得很对，他把这些总结起来说：“让人愁苦的秘密就是，有空闲来想想自己到底快不快乐。”所以不必想它，在手

掌心里吐口唾沫，让自己忙起来，你的血液就会开始循环，你的思想就会开始变得敏锐——让自己一直忙着，这是世界上最便宜的一种药，也是最好的一种。

不要为小事烦恼

人活在世上只有短短几十年，却浪费了很多时间，去愁一些一年内就会被忘了的小事。下面是一个也许会让你毕生难忘、很富戏剧性的故事。说这个故事的人叫罗勒·摩尔。

“一九四五年的三月，我学到了我这一生中最重要的一课。”他说，“我是在中南半岛附近两百七十六尺深的海底下学到的。当时我和另外八十七个人一起在贝雅 S·S·三一八号潜水艇上。我们由雷达发现，一小支日本舰队正朝我们这边开过来。在天快亮的时候，我们升出水面发动攻击。我由潜望镜里发现一艘日本的驱逐护航舰、一艘油轮和一艘布雷舰。我们受攻击，还继续向前驶去，我们准备攻击最后一条船——那条布雷舰。突然之间，它转过身子，直朝我们开来（一架日本飞机，看见我们在六十尺深的水下，把我们的位置用无线电通知了那艘日本布雷舰）。我们潜到一百五十英尺深的地方，以避免被它侦测到，同时准备好应付深水炸弹。我们在所有的舱盖上都多加了几层栓子，同时为了要使我们的沉降保持绝对的静寂，我们关了所有的电扇、整个冷却系统和所有的发电机器。”

“三分钟之后，突然天崩地裂。六枚深水炸弹在我们四周爆炸开来，把我们直压到海底——深达两百七十六英尺的地方。我们都吓坏了，在不到一千尺深的海水里，受到攻击是一件很危险的事情——如果不到五百英尺的话，差不多都难逃劫运。而我们却不到五百英尺一半深的水里受到了攻击——要怎么样才算安

全？那艘日本的布雷舰不停地往下丢深水炸弹，攻击了十五个小时，要是深水炸弹距离潜水艇不到十七英尺的话，爆炸的威力就可以在潜艇上炸出一个洞来。有十几个深水炸弹就在离我们五十尺左右的地方爆炸，我们奉命‘固守’——就是要静躺在我们的床上，保持镇定。”

“我吓得几乎无法呼吸：‘这下死定了。’电扇和冷却系统都关之后，潜水艇的温度几乎有一百多度，可是我却怕得全身发冷，穿上了一件毛衣，以及一件带皮领的夹克，可是还冷得发抖。”

“我的牙齿不停地打颤，全身冒着一阵阵的冷汗。攻击持续了十五个小时之久，然后突然停止了。显然那艘日本的布雷舰把它所有的深水炸弹都用光了，就驶了开去。这十五个小时的攻击，感觉上就像有一千五百万年。我过去的生活都一一在我眼前映现，我记起了以前所做过的所有的坏事，所有的曾经担心过的一些很无聊的小事情。在我加入海军之前，我是一个银行的职员，曾经为工作时间太长、薪水太少、没有多少升迁机会而发愁。我曾经忧虑过，因为我没有办法买自己的房子，没有钱买部新车子，没有钱给我太太买好的衣服。我非常讨厌我以前的老板，因为他老是找我的麻烦。我还记得，每晚回到家里的时候，我总是又累又难过，常常跟我太太为一点芝麻小事吵架；我也为我额头上的一个小疤——是一次车祸留下的伤痕发愁过。”

“多年前，那些令人发愁的事看起来都是大事，可是在深水炸弹威胁着把我送上西天的时候，这些事情又是多么地荒谬、微小。就在那时候，我答应我自己，如果我还有机会再见到太阳和星星的话，我永远永远不会再忧虑了。永远永远！永远永远！在潜艇里面那十五个可怕的小时里，我从生活里所学到的，比我在

大学念了四年的书所学到的还要多得多。”

我们通常都能很勇敢地面对生活中的那些大危机，可是，却会被一些小事搞得垂头丧气。比方说，撒母耳·布西在他的“日记”里谈到他看见哈里·维尼爵士在伦敦被砍头的事：在维尼爵士走上断头台的时候，他没有要求别人饶他的性命，却要求刽子手不要一刀砍中他脖子上那块痛伤的地方。

这也是拜德上将在又冷又黑的极地之夜里所发现的另外一点——他手下的人常常为一些小事情而难过，却不在乎大事。“他们能够毫不埋怨地面对危险而艰苦的工作，在零下八十度的寒冷中工作，可是，”拜德上将说，“我却知道有好几个同房人彼此不讲话，因为怀疑对方把东西乱放，占了他们自己的地方。我还知道，队上有一个讲究所谓空腹进食、细嚼健康法的家伙，每口食物一定要嚼过二十八次才吞下去；而另外有一个人，一定要在大厅里找一个看不见这家伙的位子坐着，才能吃得下饭。”

“在南极的营地里，”拜德上将说，“像这一类的小事情，都可能把最有训练的人逼疯。”

而拜德上将，你可以加上一句话：“小事”如果发生在夫妻生活里，也会把人逼疯，还会造成“世界上半数的伤心事”。

至少，这话也是权威人士说的。比方，芝加哥的约瑟夫·沙巴士法官在仲裁过四万多件不愉快的婚姻案件之后说道：“婚姻生活之所以不美满，最基本的原因通常都是一些小事情。”而纽约郡的地方检察官法兰克·荷根也说：“我们的刑事案件里，有一半以上都起因于一些很小的事情：在酒吧里逞英雄，为一些小事情争争吵吵，讲话侮辱了人，措辞不当，行为粗鲁——就是这些小事情，结果引起伤害和谋杀。很少有人真正天性残忍，一些犯了大错的人，都是因为自尊心受到小小的损害。一些小小的屈

辱，虚荣心不能满足，结果造成世界上半数的伤心事。”

罗斯福夫人刚结婚的时候“每天都在担心”，因为她的新厨子做饭做得很差。“可是如果事情发生在现在，”罗斯福夫人说，“我就会耸耸肩膀把这事给忘了。”她乐观极了，这才是一个成年人的做法。就连凯瑟琳女皇——这个最专制的女皇，在厨子把饭烧坏了时候，通常也只是付之一笑。

有一次，我们到芝加哥一个朋友家里吃饭。分菜的时候，他有些小事情没有做对。我当时并没有注意到，而即使注意到的话，我也不会在乎的。可是他的太太看见了，马上当着我们的面就跳起来指责他。“约翰，”她大声叫道，“看看你在搞什么！难道你就永远也学不会怎么样分菜吗？”

然后她对我们说：“他老是在犯错，简直就不肯用心。”也许他确实没有好好地做，可是我实在佩服他能够跟太太相处二十年之久。坦白地说，我情愿只吃两个抹上芥末的热饼——只要能吃得舒服，而不愿一面听她的罗嗦，一面吃北京烤鸭跟鱼翅。

在碰到那件事情之后不久，我和太太请了几位朋友到家里来吃晚饭。就在他们快来的时候，我太太发现有三条餐巾和桌布的颜色没有办法相配。

“我冲到厨房里，”她后来告诉我说，“结果发现另外三条餐巾送去洗了。客人已经到了门口，没有时间再换，我急得差点疯了。我只想到：‘为什么会有这么愚蠢的错误，来毁了我整个晚上？’然后我想到——为什么要让它毁了我呢？我走进去吃晚饭，决心好好地享受一下。而我果然做到了。我情愿让我的朋友们认为我是一个比较懒的家庭主妇，也不要让他们认为我是一个神经兮兮、脾气不好的女人。而且，据我所知，根本没有一个人注意到那些餐巾的问题。”

有一条大家都知道的法律上的名言：“法律不会去管那些小事情。”一个人也不该为这些小事忧虑，如果他希望求得心理的平静的话。

在多数的时间里，要想克服被一些小事所引起的困扰，只要把看法和重点转移一下就行了——让你有一个新的，能使你开心一点的看法。我的朋友荷马·克罗伊，是个写过好几本书的作家。他为我们举了一个怎么样能够做到这一点的好例子。以前他写作的时候，常常被纽约公寓热水炉的响声吵得快发疯。蒸气会砰然作响，然后又是一阵吡吡的声响——而他会坐他的书桌前气得直叫。

“后来，”荷马·克罗伊说，“有一次我和几个朋友一起出去露营，当我听到木柴烧得很响时，我突然想到：这些声音多么像热水炉的响声，为什么我会喜欢这个声音，而讨厌那个声音呢？我回到家以后，对我自己说：‘火堆里木头的爆裂声，是一种好听的音乐，热水炉的声音也差不多，我该埋头大睡，不去理会这些噪音。’结果，我果然做到了：头几天我还会注意热水炉的声音，可是不久我就把它们整个地忘了。”

“很多其他的小忧虑也是一样，我们不喜欢那些，结果弄得整个人很颓丧，只不过因为我们都夸张了那些小事的重要性

狄士雷里说过：“生命太短促了，不能再只顾小事。”

“这些话，”安德烈·摩瑞斯在《本周》杂志里说：“曾经帮我捱过很多时光。我们常常让自己因为一些小事情、一些应该不屑一顾和忘了的小事情弄得非常心烦……我们活在这个世上只有短短的几十年，而我们浪费了很多不可能补回来的时间，去愁一些一天之内就会被所有的人忘了的小事。不要这样，让我们把我们

的生活只用在值得做的行动和感觉上，去想伟大的思想，去经历真正的感情，去做必须做的事情。因为生命太短促了，不该再顾及那些小事。”

就像吉布林这样有名的人，有时候也会忘了“生命是这样的短促，不能再顾及小事”。其结果呢？他和他的舅爷打了维尔蒙以来最有名的一场官司——这场官司打得有声有色，后来还有一本杂志记载着，书的名字叫《吉布林在维尔蒙的领地》。

故事的经过情形是这样子的：

吉布林取了一个维尔蒙地方的女孩子凯洛琳·巴里斯特，在维尔蒙的布拉陀布罗造了一间很漂亮的房子，在那里定居下来，准备度过他的余生。他的舅爷比提·巴里斯特成了吉布林最好的朋友，他们两个在一起工作，在一起游戏。然后，吉布林从巴里斯特手里买了一点地，事先协议好巴里斯特可以每季在那块地上割草。有一天，巴里斯特发现吉布林在那草地上开了一个花园，他生起气来，暴跳如雷，吉布林也反唇相讥，弄得维尔蒙绿山上的天都变黑了。

几天之后，吉布林骑着他的脚踏车出去玩的时候，他舅爷突然驾着一部马车从路的那边转了过来，逼得吉布林跌下了车子。而吉布林——这个曾经写过“众人皆醉，你应独醒”的人——却也昏了，告到官府里去，把巴里斯特抓了起来。接下去是一场很热闹的官司，大城市里的记者都挤到这个小镇上来，新闻传遍了全世界。事情没办法解决，这次争吵和浩劫使得吉布林和他的妻子永远离开了他们在美国的家，这一切的忧虑和争吵，只不过为了一件很小的事：一车干草。

平锐克里斯在两千四百年前说过：“来吧，各位！我们在小事情上耽搁得太久了。”一点也不错，我们的确是这样子的。

下面是哈瑞·爱默生·傅斯狄克博士所说故事里最有意思的一个——有关森林的一个巨人在战争中怎么样得胜，怎么样失败。

“在科罗拉多州长山的山坡上，躺着一棵大树的残躯。自然学家告诉我们，它曾经有四百多年的历史。它初发芽的时候，哥伦布才刚在美国登陆，第二批移民到美国来的时候，它才长了一半大。在它漫长的生命里，曾经被闪电击中过十四次；四百年来，无数的狂风暴雨侵袭过它，它都能战胜它们。但是在最后，一小队甲虫攻击这棵树，那些甲虫从根部往里咬，渐渐伤了树的元气，就只靠它们很小、但持续不止的攻击，使它倒在地上。这个森林里的巨人，岁月不曾使它枯萎，闪电不曾将它击倒，狂风暴雨没有伤着它，却因一些小得用拇指跟食指就可以捏死的小甲虫而终于倒了下来。”

我们岂不都像森林中那棵身经百战的大树吗？我们曾经历过生命中无数狂风暴雨和闪电的打击，但都撑过来了。可是却会让我们的心的被忧虑的小甲虫咬噬——那些用大拇指跟食指就可以捏死的小甲虫。

几年以前，我去了怀俄明州的提顿私家公园。和我一起去的是怀俄明州公路局局长查尔斯·西费德，还有一些他的朋友。我们本来要一起去参观洛克菲勒坐落在那公园里的一栋房子的，可是我坐的那部车子转错了一个弯，迷了路。等到达那座房子的时候，已经比其他的车子晚了一个小时。西费德先生没有开那扇大门的钥匙，所以他在那个又热又有好多蚊子叮他的森林里等了一个小时，等我们到达。那里的蚊子多得可以让一个圣人都发疯，

可是它们没有办法赢过查尔斯·西费德。当我们到达时候，他不是正忙着赶蚊子呢不是的，他正在吹笛子。

平均率可以战胜忧虑

我从小生长在密苏里州的一个农场上。有一天，在帮母亲摘樱桃的时候，我开始哭了起来。我妈妈说：“孩子，你到底有什么好哭的啊？”我哽咽地回答道：“我怕我会被活埋。”

那时候我心里充满了忧虑。暴风雨来的时候，我担心被闪电打死；日子不好过的时候，我担心东西不够吃；另外，我还怕死了之后会进地狱；我怕一个叫詹母怀特的大男孩会割下我的两只大耳朵——像他威胁过我的那样。我忧虑，是因为怕女孩子在我脱帽向她们鞠躬的时候取笑我；我忧虑，是因为怕将来没有一个女孩子肯嫁给我；我还为我们结婚之后我该对我太太说的第一句话是什么而操心。我想象我们会在一间乡下的教堂里结婚，会坐着一辆垂着流苏的马车回到农庄……可是在回农庄的路上，我怎么能够一直不停地跟她谈话呢？该怎么办？怎么办？我在犁田的时候，常常花几个钟点在想这些惊天动地的问题。

日子一年年的过去，我渐渐发现我所担心的事情里，有百分之九十九根本就不会发生。比方说，像我刚刚说过的，我以前很怕闪电。可是现在我知道，随便在哪一年，我被闪电击中的机会，大概是三十五万分之一。

我怕被活埋的恐惧，更是荒谬得很。我没有想到——即使是在发明木乃伊以前的那些日子里——在一千万人里可能只有一个人被活埋，可是我以前却曾经因为害怕这件事而哭过。

每八个人里就有一个人可能死于癌症，如果我一定要发愁的话，我就应该去为得癌症的事情发愁——而不应该去愁被闪电打

死，或者遭到活埋。

事实上，我刚刚谈的都是我在童年和少年时所忧虑的事。可是我们很多成年人的忧虑，也几乎一样的荒谬。要是我们停止忧虑的时间够长，我们就可根据平均率评估我们的忧虑究竟值不值得，如此一来，我想你和我都能够把我们的忧虑消掉十分之九了。

全世界最有名的保险公司——伦敦的罗艾得保险公司——就靠大家对一些根本很难得发生的事情的担忧，而赚进了几百万元，伦敦的罗艾得保险公司是在跟一般人打赌，说他们所担心的灾祸几乎永远不可能发生。不过，他们不把这叫做赌博，他们称之为保险，实际上这是以平均率为根据的一种赌博。这家大保险公司已经有两百年的良好历史了，除非人的本性会改变，它至少还可以继续维持五千年。而它只是替你保鞋子的险，保船的险，利用平均率来向你保证那些灾祸发生的情况，并不像一般人想象的那么常见。

如果我们检查一下所谓的平均率，就常常会为我们所发现的事实而惊讶。比方说，如果我知道在五年以内，就得打一场盖茨堡战役那样惨烈的仗，我一定会吓坏了。我一定会想尽办法去加保我的人寿险；我会写下遗嘱，把我所有的财物变卖一空。我会说：“我大概没办法活着撑过这场战争，所以我最好痛痛快快地过剩下的这些年。”但是事实上，根据平均率，在平时，五十岁到五十五岁之间，每一千个人里死去的人数，和盖茨堡战役里十六万三千士兵中每一千人里平均阵亡的人数相同。

有一年夏天，我在加拿大洛杉矶山区里弓湖的岸边碰见了何伯特·沙林吉夫妇。沙林吉太太是一个很平静、很沉着的女人，给我的印象是：她从来没有忧虑过。有一天夜晚，我们坐在熊熊

的炉火前，我问她是不是曾经因忧虑而烦恼过。“烦恼？”她说，“我的生活都差点被忧虑毁了。在我学会征服忧虑之前，我在自作自受的苦难中生活了十一个年头。那时候我脾气很坏，很急躁，生活在非常紧张的情绪之下。每个礼拜，我要从在圣马提奥的家搭公共汽车到旧金山去买东西。可是就算在买东西的时候，我也愁得要命——也许我又把电熨斗放在烫衣板上了；也许房子烧起来了；也许我的女佣人跑了，丢下了孩子们；也许他们骑着他们的脚踏车出去，被汽车撞死了。我买东西的时候，常常因发愁而弄得冷汗直冒，冲出店去，搭上公共汽车回家，看看是不是一切都很好。难怪我的第一次婚姻没有结果。

“我的第二任丈夫是一个律师——一个很平静、事事都能够加以分析的人，从来没有为任何事情忧虑过。每次我神情紧张或焦虑的时候，他就会对我说：‘不要慌，让我们好好地想一想……你真正担心的到底是什么呢？让我们看一看平均率，看看这种事情是不是有可能会发生。’

“举个例子来说，我还记得有一次，我们在新墨西哥州。我们从阿布库基开车到卡世白洞窟去，经过一条土路，在半路上碰到了一场很可怕的暴风雨。

“车子一直滑着，没办法控制。我想我们一定会滑到路边的沟里去，可是我的先生一直不停地对我说：‘我现在开得很慢，不会出什么的。即使车子滑进了沟里，根据平均率，我们也不会受伤。’他的镇定和信心使我平静下来。

“有一个夏天，我们到加拿大的洛矶山区托昆谷去露营。有天晚上，我们的营帐扎在海拔七千尺高的地方，突然遇到暴风雨，好像要把我们的帐篷吹成碎片。帐篷是用绳子绑在一个木制的平台上的，外面的帐篷在风里抖着，摇着，发出尖厉的声音。

我每一分钟都在想：我们的帐篷会被吹跑了，吹到天上去，我当时真吓坏了，可是我先生不停地说着：‘我说，亲爱的，我们有好几个印地安向导，这些人对一切都知道得很清楚。他们在这些山地里扎营，都扎了有六十年了，这个营帐在这里也过了很多年，到现在还没有被吹跑。根据平均率来看，今晚上也不会被吹跑。而即使被吹跑的话，我们也可以躲到另外一个营帐里去，所以不要紧张。’……我放松了心情，结果那后半夜睡得非常熟。

“几年以前，小儿麻痹症横扫过加利福尼亚州我们所住的那一带。要是在以前，我一定会惊慌失措，可是我先生叫我保持镇定，我们尽可能采取了所有的预防方法：我们不让小孩子出入公共场所，暂时不去上学，不去看电影。在和卫生署联络过之后，我们发现，到目前为止，即使是在加州所发生过的最严重的一次小儿麻痹症流行时，整个加利福尼亚州只有一千八百三十五个孩子染上了这种病。而平常，一般的数目只在两百到三百之间。虽然这些数字听起来还是很惨，可是到底让我们感觉到：根据平均率看起来，某一个孩子感染的机会实在是很少。

“‘根据平均率，这种事情不会发生’，这一句话就摧毁了我百分之九十的忧虑，使我过去二十年来的生活，都过得使我意想不到的美好和平静。”

当我回顾过去的几十年时，我发现我大部分的忧虑也是因此而来的。詹姆·格兰特告诉我，他的经验也是如此。他是纽约富兰克林市场的格兰特批发公司的大老板。他每次要从佛罗里达州买十车到十五车的橘子等水果。他告诉我，他以前常常想到很多无聊的问题，比方说，万一火车失事怎么办？万一我的水果滚得满地都是怎么办？万一我的车子正好经过一座桥，而桥突然塌了怎么办？当然，这些水果都是经过保险的，可是他还是怕万一他

没有按时把他的水果送到，就可能失掉他的市场。他甚至忧虑过度而得了胃溃疡，因此去找医生检查。医生告诉他说，他没有别的毛病，只是太过于紧张了。“这时候我才明白，”他说，“我开始问我自己一些问题。我对自己说：‘注意，詹姆·格兰特，这么多年来你处理过多少车的水果？’答案是：‘大概有两万五千多车。’然后我问我自己：‘这么多车里有多少出过车祸？’答案是：‘噢——大概有五部吧。’然后我对我自己说：‘一共两万五千部车子，只有五部出事，你知道这是什么意思？比率是五分之一。换句话说，根据平均率来看，以你过去的经验为基础，你车子出事的可能率是五千比一那你还有什么好担心的呢？’

“然后我对自己说：‘嗯，桥说不定会塌下来。’然后我问我自己：‘在过去，你究竟有多少车是因为桥塌而损失的呢？’答案是：‘一部也没有。’然后我对我自己说：‘那你为了一座根本从来也没塌过的桥，为了五分之二的火车失事的机会居然让你愁得得了胃溃疡，不是太傻了吗？’”

“当我这样来看这件事的时候，詹姆·格兰特告诉我，我觉得以前自己实在很傻。于是我就在那一刹那决定，以后让平均率来替我担忧——从那以后，我就没有再为我的‘胃溃疡’烦恼过。”

当埃尔·史密斯在纽约当州长的时候，我常听到他对攻击他的政敌说，“让我们看看记录……让我们看看记录。”然后他就接着把很多事实讲出来。下一次你若再为可能会发生什么事情而忧虑，让我们学一学这位聪明的老埃尔·史密斯，让我们查一查以前的记录，看看我们这样忧虑到底有没有什么道理。这也正是当年佛莱德雷·马克斯塔特害怕他自己躺在坟墓里的时候所做的事情。下面就是他在纽约成人教育班上所说的故事。

“一九四四年的六月初，我躺在奥玛哈海滩附近的一个散兵坑里。当时我正在九九九信号连服役，而我们刚刚抵达诺曼底。我看了一眼地上那个长方型的散兵坑，就对我自己说：‘这看起来就像一座坟墓。’当我躺下来准备睡在里面的时候，更觉得那真像是一座坟墓，我忍不住对我自己说：‘也许这就是我的坟墓呢。’在晚上十一点钟的时候，德军的轰炸机开始飞了过来，炸弹纷纷往下落。我吓得人都僵住了。前三天我简直没有办法睡着。到了第四还是第五天夜里，我几乎精神崩溃。我知道要是我不赶紧想办法的话，我就会整个人疯掉。所以我提醒自己说：已经过了五个夜晚了，而我还活得好好的，而且我们这一组的人也活得很好，只有两个受了轻伤。而他们之所以受伤，并不是因为被德军的炸弹炸到了。而是被我们自己的高射炮的碎片打中。我决定做一些有建议性的事情来停止我的忧虑，所以我在我的散兵坑上造了一个厚厚的木头屋顶，来保护我自己不至于被碎弹片击中。我计算了我这个单位伸展开来所能到达的最远地方，告诉我自己：‘只有炸弹直接命中，我才可能被打死在这个又深、又窄的散兵坑里。’我才可能被打死在这个又深、又窄的散兵坑里，’于是我算出直接命中的比率，恐怕还不到万分之一。这样子想了两三夜之后，我平静了下来，后来就连敌机来袭的时候，我也睡得非常安稳。”

美国海军也常用平均率所统计的数字，来鼓励士兵的士气。一个以前当海军的人告诉我，当他和船上的伙伴被派到一艘油轮上的时候，我们都吓坏了。这艘油轮运的都是高单位汽油，因此他们都相信，要是这条油轮被鱼雷击中，就会爆炸开来，把每个人都送上西天。

可是美国海军有他们的办法。海军单位发出了一些很正确的

统计数字，指出被鱼雷击中的一百艘油轮里，有六十艘并没有沉到海里去，而真正沉下去的四十艘里，只有五艘是在不到五分钟的时间内沉没。那就是说，有足够的时间让你跳下船——也就是说，死在船上的机会非常小。这样对士气有没有帮助呢？“知道了这些平均数字之后，就使我的顾虑一扫而光。”住在明尼苏达州保罗市的克莱德·马斯——也就是说这个故事的人，说，“船上的人都觉得好多了，我们知道我们有的是机会，根据平均数字来看，我们可能不会死在这里。”

培养快乐的心理

改变你生活的九个字

生活的快乐与否，完全决定于个人对人、事、物的看法如何，因为，生活是由思想构成的。

几年以前，我参加一个广播节目，他们要找出“你所学到的最重要的一课是什么？”

这很简单，我所学到的最重要的一课是：思想的重要性。只要知道你在想些什么，就知道你是怎样的一个人，因为每个人的特性，都是由思想构成的。我们的命运，完全决定于我们的心理状态。爱默生说：“一个人就是他整天所想的那些……他怎可能是别种样子呢？”

我现在很确切地知道，你我所必须面对的最大问题——事实上几乎可以算是我们需要应付的惟一问题——就是如何选择正确的思想。如果我们能做到这一点，就可以解决所有的问题。曾经

统治罗马帝国的伟大哲学家马尔卡斯·阿理流士，把这些总结成一句话——决定你命运的一句话：“生活是由思想构成的。”

不错，如果我们想的都是快乐的念头，我们就能快乐；如果我们想的都是悲伤的事情，我们就会悲伤；如果我们想到一些可怕的情况，我们就会害怕；如果我们想的是不好的念头，我们恐怕就不会安心了；如果我们想的是失败，我们就会失败；如果我们沉浸在自怜里，大家都会有意躲开我们。“你并不是”诺曼·文生·皮尔说，“你想象中的那样，而你却是你所想的。”

我这么说是不是暗示：对于所有的困难，我们都应该用习惯性的乐观态度去看呢？不是的。不幸得很，生命不会这么单纯，不过我却鼓励大家要趋向正面的态度，而不要采取反面的态度。换句话说，我们必须关切我们的问题，但是不能忧虑。关切和忧虑之间的分别是什么呢？让我再说明白一点。每一次我要通过交通拥挤的纽约市街时，我就会很注意我正在做的这件事——可是并不会忧虑。关心的意思就是要了解问题在哪里，然后很镇定地采取各种步骤去加以解决，而忧虑却是发疯似地在绕着小圈子。

一个人可以关心一些很严重的问题，同时在衣襟上插着花朵首阔步，我曾看过罗维尔·汤马斯这样做。有一次我协助罗维尔·汤马斯主演一部关于艾伦贝和劳伦斯在第一次世界大战中出征的著名影片。他和几名助手在好几处战事前线拍摄了战争的镜头。而最好的是：用影片记录了劳伦斯和他那支多彩多姿的阿拉伯军队，也记录了艾伦贝征服圣地的经过。他那个穿插在电影中的演讲——“巴勒斯坦的艾伦贝与阿拉伯的劳伦斯”，在伦敦和全世界都大为轰动。伦敦的歌剧季节因此延后了六个礼拜，让他在卡文花园皇家歌剧院继续讲这些冒险故事，并放映他的影片。他在伦敦得到巨大成功之后，又很成功地旅游了好几个国家，然后花

了两年的时间，准备拍摄一部在印度和阿富汗生活的记录影片。不幸的是，经过一连串令人难以相信的霉运后，不可能的事情发生了——他发现自己破产了。

当时，我正好和他在一起，我还记得，那时候我们不得不到街口的小饭店去吃很便宜的食物。要不是一位苏格兰人，也是一位知名的作家——詹姆士·麦克贝借给汤马斯钱的话，我们甚至连那点菲薄的食物也吃不到。下面就是这个故事的要点：当罗维尔·汤马斯面临庞大的债务以及极度失望的时候，他很关心，可是并不忧虑。他知道，如果他被霉运弄得垂头丧气的话，他在人们眼里就会不值一文了，尤其是他的债权人。所以他每天早上出去办事之前，都要买一朵花，插在衣襟上，然后昂首走上牛津街。他的思想很积极而且很勇敢，不让挫折把他击倒。对他来说，挫折是整个事情的一部分——是你要爬到高峰所必须经过的有益训练。

我们的精神状态，对我们的身体和力量，也有着令人难以相信的影响。著名的英国心理学家哈德飞，在他那本非常了不起的只有五十四页的小书《力量心理学》里，对这件事有惊人的说明。“我请来三个人，”他写道，“以便实验心理对生理的影响我们以握力计来度量。”他要他们在三种不同的情况下，尽全力抓紧握力计。

在一般的清醒状态下，他们平均的握力是一百零一磅。

第二次实验则将他们催眠，并告诉他们，他们非常地虚弱实验的结果，他们的握力只有二十九磅——还不到他们正常力量的三分之一。

然后哈德飞再让这些入做第三次实验：在催眠之后，告诉他们说他们非常强壮，结果他们的握力平均达到一百四十二磅。当

他们在思想上认定自己有力量之后，他们的力量几乎增加了百分之五十。

这就是我们难以置信的心理力量。

为了说明思想的魔力，我要告诉你一件发生在美国内战期间最奇特的故事。这个故事足够写一本大书，不过让我们长话短说，现在信徒都知道基督教信心疗法的创始人玛丽·贝克·艾迪。

可是在当时，她认为生命中只有疾病、愁苦和不幸。她的第一任丈夫，在他们婚后不久就去世了，她的第二任丈夫又抛弃她，和一个已婚妇人私奔，后来死在一个贫民收容所里。她只有一个儿子，却由于贫病交加，不得不在他四岁那年就把他送人了。她不知道儿子的下落，以后有三十年之久，都没有再见到他。

因为她自己的健康状况不好，所以她一直对所谓的“信心疗法”极感兴趣。可是她生命中戏剧化的转折点，却发生在麻省的理安市，一个很冷的日子，她在城里走着的时候，突然滑倒了，摔倒在结冰的路面上，而且昏了过去。她的脊椎受到了伤害，使她不停地痉挛，甚至医生认为她活不久了。医生还说，即使奇迹出现而使她活命的话，她也绝对无法再行走了。

躺在一张看起来像是送终的床上，玛丽·贝克·艾迪打开一部书。她后来说，她读到书里的句子：“有人用担架抬着一个瘫子到耶稣跟前来，耶稣……就对瘫子说，小子，放心吧，你的罪赦了……起来，拿着褥子回家去吧。那人就站起来，回家去了。”

她后来说，耶稣的这几句话使她产生了一种活力，一种信仰，一种能够医治她的力量，使她“立刻下了床，开始行走”。

“这种经验，”艾迪太太说，“就像引发牛顿灵感的那枚苹果一样，使我发现自己怎样地好了起来，以及怎样地也能使别人做

到这一点……我可以很有信心地说：一切的原因就在于你的思想，而一切的影响力都是心理现象。”

也许你现在正对自己说：“这个家伙是在替基督教信心治疗法传道。”不是的，你错了！我并不是这个教派的信徒。但是我活得愈久，愈深信思想的力量。从事成人教育三十五年的结晶是，我知道男人和女人能够消除忧虑、恐惧和很多种疾病，只要改变自己的想法，就能改变自己的生活。我知道！我知道！我知道！这一类的转变，我亲眼见过几百次，因为我看得太多了，都已经见怪不怪了。

举个例子来说吧。有一件令人难以相信的转变，可以证明思想的力量，而它就发生在我的一個学生身上。他曾经精神崩溃过一次，起因是什么呢？是忧虑。那个学生告诉我：“我什么事情都发愁。我之所以忧虑是因为我太瘦了，因为我觉得在我掉头发，因为我怕永远没办法赚够钱来娶个太太，因为我认为我永远没有办法做一个好父亲，因为我怕伤害我想要娶的那个女孩子，因为我觉得我现在过的生活不够好，我很担忧我给别人不好的印象。我很担忧，我觉得我得了胃溃疡，我无法再工作，辞去了工作后，我内心愈来愈紧张，像一个没有安全阀的锅炉，压力终于到了令人难以忍受的地步，必然得有一个退路——结果果然出了事。如果你从来没有经历过精神崩溃的话，祈祷上帝让你永远也不要这种经验吧，因为再没有任何一种身体上的痛苦，能超过精神上那种极度的痛苦了。”

“我精神崩溃的情况，甚至严重到没有办法和我的家人交谈。我控制不住自己的思想，充满了恐惧，只要有一点点声音，就会使我吓得跳起来，我躲开每一个人，常常无缘无故地哭起来。”

“我每天都痛苦不堪。觉得我被所有的人抛弃了——甚至上

帝也抛弃了我。我真想跳到河里去一了百了。”

“但后来我决定到佛罗里达州去旅行，希望换个环境能够对我有所帮助。我上了火车之后，父亲交给我一封信并告诉我，等到了佛罗里达之后再打开来看。我到佛罗里达的时候正好是旅游的旺季。因为旅馆里订不到房间，我就在一家汽车旅馆里租了一个房间睡觉。我想在迈阿密的一艘不定期的货船上找一份差事，可是没有成功，所以我把时间都消磨在海滩上。我在佛罗里达时比在家的時候更难过，此时我拆开那封信，看看我父亲写的是什麼。他在信上写道：‘儿子，你现在离家一千五百哩，但你并不觉得有什麼不一样，对不对？我知道你不会觉得有什麼不同，因为你还带着你所有麻烦的根源——也就是你自己。无论你的身体或是你的精神，都没有什麼毛病。因为并不是你所遇到的环境使你受到挫折，而是由于你对各种情况的想象。总之一个人心里想什麼，他就会成为什麼样子；当你了解这点以后，儿子回家来吧。因为那样你就能医好自己了。’”

“我父亲的信使我非常生气，我要的是同情，而不是教训，我当时想永远不回家。那天晚上，当我在迈阿密一条小街上走的时候，经过一个正在举行礼拜的教堂，因为没有别的地方好去我就晃了进去，听了一场讲道。讲题是‘能征服精神的人，强过能攻城占地’。我坐在神圣的殿堂里，听到和我父亲同样的想法——这一来我能够很清楚而理智地思想，并发现自己真的是一个傻瓜。看清楚了自己，实在使我非常震惊，我还想改变这个世界和全世界上所有的人呢——而惟一真正需要改变的，只是我脑部那架思想相机镜头上的焦点。

“第二天清早我收拾行李回家去，一个礼拜以后，我又回去干我以前的工作。四个月以后，我娶了那个我一直怕失去的女孩

子。我们现在有一个快乐的家庭，生了五个子女，无论是在物质方面或是精神方面，上帝对我都很好。当我精神崩溃的时候，我是一个小部门的夜班工头，手下有十八个人；现在我是一家纸箱厂的厂长，管理四百五十多名员工。生活比以前更充实、更友善，我相信我现在能了解生命的真正价值了。每当感到不安的时候，我就会告诉自己：只要把摄影机焦距调好，一切就都好了。’

“我要很诚实地说，我很高兴我曾经有过那次精神崩溃的经历。因为那使我发现思想对身心两方面的控制力。我现在能够使我的思想为我所用，而不会有损于我；我现在才知道我父亲是对的，使我痛苦的，确实不是外在的情况，而是我对各种情况的看法。一旦我了解这点之后，就完全好了，而且不会再生病。”这就是那位学生的经验。

我深信我们内心的平静，和我们由生活所得到的快乐，并不在于我们在哪里，我们有什么，或者我们是什么人，而只是在于我们的心境如何，与外在的条件没有多少关系。

三百年前，密尔顿在瞎眼后，也发现了同样的事实。

“思想的运用，和思想的本身，就能把地狱造成天堂，把天堂造成地狱。”

拿破仑和海伦·凯勒，就是密尔顿这句话的最好例证：拿破仑拥有一般人所追求的一切——荣耀、权力、财富——可是他却对圣海莲娜说：“我这一生从来没有过一天快乐的日子。”而海伦·凯勒——又瞎、又聋、又哑——却表示：“我发现生命是这样地美好。”

如果说半个世纪的生活，曾使我学到什么的话，就是：“除了你自己，没有别的可以带给你平静。”

我只是想再重复一次爱默生在他那篇叫做《自信》的散文里

所说的那句结束语：“一次政治上的胜利，收入的增加，病体的康复，或是久别好友的归来，或是什么其他纯粹外在的事物，能提高你的兴致，让你觉得你眼前有很多的好日子，不要去相信它，事情绝不会是这样的。除了你自己以外，没有别的能带给你平静。”

依匹克特修斯，这位伟大的斯多噶派哲学家，曾警告我们说：我们应该极力消除思想中的错误想法，这比割除“身体上的肿瘤和脓疮”重要得多。

依匹克特修斯在十九世纪之前说过这句话，可是现代的医学却不能支持他的理论。坎贝·罗宾逊博士说，约翰霍普金斯医院所收容的病人里，有五分之四都是由于情绪紧张和压力所引起的。甚至一些生理器官的病例也是如此。归根究底，他宣布说，“这些都能追溯到生活和问题的无法协调。”

蒙坦，这位伟大的法国哲学家，以下面的两句话来作为他生活的座右铭：“一个人因发生的事情所受到的伤害，比不上因他对发生事情所拥有的意见来得深。”而我们对所发生的一切事物的意见，完全是看我们自己怎样来决定。

当你被各种烦恼困扰着，整个人精神紧张不堪的时候，我是否应该大胆地告诉你，你可以凭自己的意志力，改变你的心境？不错，我应该这么做。而且，我还要告诉你如何做到这一点。这可能要花一点力气，可是秘诀却非常的简单。

威廉·詹姆斯是实用心理学的权威，他曾经发表这样的理论：“行动似乎是随着感觉而来，可是实际上，行动和感觉是同时发生的。如果我们使我们意志力控制下的行动规律化，也能够间接地使不在意志力控制下的感觉规律化。”

换句话说，威廉·詹姆斯告诉我们，我们不可能只凭“下定

决心”就改变我们的情感——可是我们可以变化我们的动作，就会自然而然地改变了我们的感觉。

“于是，”他解释说，“如果你感到不快乐，那么惟一能找到快乐的方法，就是振奋精神，使行动和言词好像已经感觉快乐的样子。”

这种简单的办法是不是有用呢？你不妨自己试一试。使你的脸上露出一个很开心的笑脸来，挺起胸膛，好好地深吸一大口气，然后唱一小段歌。如果你不能唱，就吹口哨，若是你不会吹口哨，就哼一段歌。你就会很快地发现威廉·詹姆斯所说的是什么意思了——也就是说，当你的行动能够显出你快乐的时候，根本就不可能再忧虑和颓丧下去了。

这就是能在我们生活中造成奇迹的大自然的基本真理之一。我认识一个住在加利福尼亚州的女人——我不想提她的名字——如果她知道这个秘密的话，就能够在二十四小时之内，把所有的哀愁一扫而空。她很老，又是一个寡妇——这一点很悲惨——可是她有没有试过让自己快乐呢？我看是有的。要是你问她觉得怎样，她总是说：“噢，我还好。”但看她脸上的表情和她声音里那种无病呻吟的味道，就好像连你很开心地在她面前，她都会讨厌。不知道有多少女人的情况比她还坏，她的丈夫留给她足以维生的保险金，她的子女都已经成家，能够奉养她，可是我很少看见她笑。她老是抱怨她的三个女婿又差劲又怎么——虽然她每次到他们家里一待就是好几个月。她也抱怨说，她的女儿从来没有给她任何礼物——可是她却把自己的钱看得非常紧——“替未来打算”。对她自己和她那不幸的一家人来说，她只是一个讨厌的东西。事情值得这样吗？这才是最可怜的地方——她可能使自己从一个又愁苦、又挑剔，而且很不快乐的老女人，变成她家里受

人尊敬和喜爱的一分子——只要她愿意，就可以做得到。而如果想她达到这种转变，她只要高高兴兴地活着，好像她还有一点点爱可以给别人——而不是老谈她自己的不快和不幸。

我认识一个印第安那州人，名字叫做英格莱特。他现在之所以还活着，只因为他发现了这个秘密。十年前，英格莱特先生得了猩红热，当他康复以后，他发现又得了肾脏病。他去找过好多医生，“甚至去找巫医。”他告诉我。但谁也没办法治好他。

在不久以前，他又得了另外一种并发症，他的血压高了起来。他去看一个医生，医生说他的血压已经到了两百一十四度的最高点。医生宣布他已经没有救了——情况太严重，最好马上料理后事。

“我回到家里，”他说，“弄清楚我所有的保险金都已经付过了，然后向上帝忏悔我以前所犯过的各种错误，坐下来很难过地默默沉思。我害得所有的人都很不快乐：我的妻子和家人都非常难过，我自己更是深深地埋在颓丧的情绪里，然而，在经过一个礼拜的自怜自艾之后，我对自己说：‘你这样子简直像个大傻瓜。你在一年之内恐怕还不会死，那么趁你还活着的时候，何不快快乐乐呢？’”

“我挺起胸膛，脸上露着微笑，试着让自己表现出好像一切都正常的样子。我承认开始的时候相当费力，但是我强迫自己很开心，很高兴，这不但有助于我的家人，也对我自己大有帮助。”

“接着我发现自己开始觉得好多了——几乎好得跟我装出来的一样好。这种改进持续不断，而在今天——原先以为已经躺在坟墓里几个月后的今天——我不仅很快乐，很健康，活得好好的，而且我的血压也降下来了。有一件事是我可以肯定的：如果我一直想到会死、会垮掉的话，那位医生所预言的就会实现了。

可是我给自己身体一个自行恢复的机会，别的什么都没有用，除了改变我的心情。”

让我问你一个问题：如果，让自己觉得开心，充满勇气和有健康的思想能够救了这个人的命，那么你我为什么还要为一些小小的不快和颓丧而难过呢？如果让自己开心就能够创造出快乐来，那又为什么让我们自己和我们身边的人不高兴而难过呢？

好多年以前，我看过一本小说，对我的生活有长远而良好的影响，书名叫做《人的思想》，作者詹姆士·艾伦，下面是书里的一段：

一个人会发现当他改变对事物和其他人的看法时，事物和其他的人对他来说就会发生改变……要是一个人把他的思想望向光明，他就会很吃惊地发现，他们生活受到很大的影响。人不能吸引他们所要的，却可能吸引他们所有的……能变化气质的神性就存在于我们自己的思想中，也就是我们自己……一个人所能得到的，正是他们自己思想的直接结果……有了奋发向上的思想之后，一个人才能有兴趣、征服困难，而能有所成就。如果他不能奋起他的思想，他就永远只能衰弱而愁苦。

有人说，上帝让人统治整个世界。这实在是一份相当大的礼物，可是我对这种特权实在没有什么兴趣。我所希望得到的，是能控制我自己的能力——能控制我的思想，能控制我的恐惧，能控制我的内心和精神。我知道在这点上我的成绩相当惊人。不论在什么时候，我总是想：只需控制我自己的行为，就能控制我的反应。

所以，让我们记住威廉·詹姆斯的话：“通常，只要把受苦者内心的感觉，由恐惧改成奋斗，就能把大部分我们所谓的邪恶，改变为对你有帮助的好处。”

让我们为我们的快乐而奋斗吧！

让我们用一个每天能产生快乐而富有建议性思想的计划，来为我们的快乐而奋斗吧。下面就是这个计划，名字叫做《只为今天》。我认为这种计划非常有效，所以复印了好几千份送给别人。这是三十六年前已故的西贝儿·派屈吉所写的。如果我们能够照着做，我们就能消除大部分的忧虑，而大量地增加“生活的快乐”。

只为今天，我要很快乐。假如林肯所说的“大部分的人只要下定决心都能很快乐”这句话是对的，那么快乐是来自内心，而不是存在于外因。

只为今天，我要让自己适应一切，而不去试着调整一切来适应我的欲望。我要以这种态度接受我的家庭、我的事业和我的运气。

只为今天，我要爱护我的身体。我要多参加运动，善自照顾，善自珍惜；不损伤它，不忽视它；使它能成为我争取成功的基础。

只为今天，我要加强我的思想。我要学一些有用的东西，我决不做一个胡思乱想的人。我要看一些需要思考、更需要集中精神才能看的书。

只为今天，我要用三件事来锻炼我的灵魂：我要为别人做一件好事，但不要让人家知道；我还要做两件我并不想做的事，而这就像威廉·詹姆斯所建议的，是为了锻炼。

只为今天，我要做个讨人欢喜的人，外表要尽量修饰，衣

着要尽量得体，说话低声，行动优雅，丝毫不在乎别的荣誉。对任何事都不挑毛病，也不干涉或教训别人。

只为今天，我要试着只考虑怎么度过今天，而不把我一生的问题在一次解决。因为，我虽然连续十二个钟点做一件事，但若要我一辈子都这样做下去的话，会吓坏了我。

只为今天，我要订下一个计划。我要写下每个钟点该做些什么事；也许我不会完全照着做，但还是要订下这个计划，这样至少可以免除两种缺点——过分仓促和犹豫不决。

只为今天，我要为自己留下安静的半个钟点，轻松一番。在这半个钟点里，我要想到神使我的生命中更充满希望。

只为今天，我要心中毫无惧怕。尤其是，我不要怕快乐，我要去欣赏美的一切，去爱，去相信我爱的那些人会爱我。

报复是最愚蠢的事情

爱你的仇人，善待恨你的人；诅咒你的，要为他祝福；凌辱你的，要为他祷告。

多年前的一个晚上，我正旅行经过黄石公园，一位森林的管理人员骑在马上，跟我们这群兴奋的游客谈些关于熊的事情。他告诉我们：一种大灰熊大概能够击倒所有的动物，除了水牛和另一种黑熊。但那天晚上，我却注意到一只小动物——只有一只，那只大灰熊不但让它从森林里出来，并且和它在灯光下一起共食。那是一只臭鼬！大灰熊知道，它的巨灵之掌，可以一掌把这只臭鼬打昏，可是它为什么不那样做呢？因为它从经验里学到那样很划不来。

我也知道这一点。当我还是个孩子的时候，曾经在密苏里的

农庄上抓过四只脚的臭鼬；长大成人之后，我在纽约的街上也碰过几个像臭鼬一样的两只脚的人。我从这些不幸的经验里发现：无论招惹哪一种臭鼬，都是划不来的。

当我们恨我们的仇人时，就等于给了他们致胜的力量。那力量能够妨碍我们的睡眠、我们的胃口、我们的血压、我们的健康和我们的快乐。要是我们的仇人知道他们如何令我们担心，令我们苦恼，令我们一心报复的话，他们一定会高兴得跳起舞来。我们心中的恨意完全不能伤害到他们，却使我们的生活变得像地狱一般。

你猜是谁说过“要是自私的人想占你的便宜，就不要去理会他们，更不要想去报复。当你想跟他扯平的时候，你伤害自己的，比伤到那家伙的更多……”这段话听起来好像是什么理想主义者所说的，其实不然，这段话出自一份由米尔瓦基警察局所发出的通告上。报复怎么会伤害你呢？伤害的地方可多了。根据《生活》杂志的报道，报复甚至会损害你的健康。“高血压患者主要的特征就是容易愤慨，”《生活》杂志说，“愤怒不止的话，长期性的高血压和心脏病就会随之而来。”

爱你的仇人

现在你该明白耶稣所谓“受你的仇人”，不只是一种道德上的教训，而且是在宣扬一种二十一世纪的医学。说“要原谅七十个七次”的时候，他是在教我们怎样避免高血压、心脏病、胃溃疡和许多其他的疾病。

我的一个朋友最近犯了一次严重的心脏病，他的医生命令他躺在床上，不论发生任何事情都不能生气。医生们都知道，心脏衰弱的人，一发脾气就可能送掉性命。几年以前，收到华盛顿州

的史泼坎诚警察局局长杰瑞·史瓦脱那里来的信。信上说：“几年前，一个六十八岁的威廉·传坎伯，在史泼坎城开了一家小餐馆，因为他的厨子一定要用茶碟喝咖啡，而使他活活气死。当时这位小餐馆的老板非常生气，抓起一把左轮枪去追那个厨子，结果因为心脏病发作而倒地死去——手里还紧紧地抓着那把枪。验尸官的报告宣称：他因为愤怒而引起心脏病发作。”

当耶稣说“爱你的仇人”的时候，他也是在告诉我们：怎么改进我们的外表。我想你也和我一样，认得一些女人，她们的脸因为怨恨而有皱纹，因为悔恨而变了形，表情僵硬。不管怎样美容，对她们容貌的改进，也比不上让她心里充满了宽容、温柔和爱所能改进的一半。

怨恨的心理，甚至会毁了我们食物的享受。圣人说：“怀着爱心吃菜，也会比怀着怨恨吃牛肉好得多。”

要是我们的仇人知道我们对他的怨恨使我们精疲力竭，使我们疲倦而紧张不安，使我们的外表受到伤害，使我们得心脏病，甚至可能使我们短命的时候，他们不是会拍手称庆吗？

即使我们不能爱我们的仇人，至少我们要爱我们自己。我们要使仇人不能控制我们的快乐、我们的健康和我们的外表。就如莎士比亚所说的：

“不要因为你的敌人而燃起一把怒火，热得烧伤你自己。”

耶稣基督的生意经

当耶稣基督说，我们应该原谅我们的仇人“七十个七次”的时候，他也是在教我们怎样做生意。我举个例子吧。当我写这一段的时候，我面前有一封由乔治·罗纳寄来的信，他住在瑞典的艾普苏那。乔治·罗纳在维也纳当了很多年律师，但是在第二次

世界大战期间，他逃到瑞典，一文不名，很需要找份工作。因为他能说并能写好几国的语言，所以希望能够在一家进出口公司里，找到一份秘书工作。绝大多数的公司都回信告诉他，因为正在打仗，他们不需要这一类的人，不过他们会把他的名字存在档案里等等。不过有一封写给乔治·罗纳的信上说：“你对我生意的了解完全错误。你既蠢又笨，我根本不需要任何替我写信的秘书。即使我需要，也不会请你，因为你甚至连瑞典文也写不好，信里全是错字。”

当乔治·罗纳看到这封信的时候，简直气得发疯。那个瑞典人写信来说，他写不好瑞典文是什么意思？那个瑞典人自己的信上就是错误百出。于是乔治·罗纳也写了一封信，目的要想使那个人大发脾气。但接着他停下来对自己说：“等一等。我怎么知道所说的这个是不是对的？我修过瑞典文，可是这并不是我家乡的语言，也许我确实犯了很多我并不知道错误。如果是那样的话，那么我想要得到一份工作，就必须再努力地学习。这个人可能帮我一个大忙，虽然他本意并非如此，他用这么难听的话来表达他的意见，并不表示我就不亏欠他，所以应该写封信给他，在信上感谢他一番。”

于是乔治·罗纳撕掉了刚刚写好的那封骂人的信，另外写了一封信说：“你这样不怕麻烦地写信给我实在是太好了，尤其是你并不需要一个替你写信的秘书。对于我把贵公司的业务弄错的事我觉得非常抱歉，我之所以写信给你，是因为我向别人打听，而别人把你介绍给我，说你是这一行的领导人物。我并不知道我的信上有很多文法上的错误，我觉得很惭愧，也很难过。我现在打算更努力地去学习瑞典文，以改正我的错误，谢谢你的帮助使我走上改进之路。

不到几天，乔治·罗纳就收到那个人的信，请罗纳去看他。罗纳去了，而且得到一份工作。乔治·罗纳由此发现“温和的回答能消除怒感”。

做一个聪明人

我们也许不能像圣人般爱我们的仇人，可是为了我们自己的健康和快乐，我们至少要原谅他们，忘记他们，这样做实在是很聪明的事。有一次我问艾森豪威尔将军的儿子约翰，他父亲会不会一直怀恨别人。“不会，”他回答；“我爸爸从来不浪费一分钟，去想那些不喜欢的人。”

有句老话说：不能生气的人是笨蛋，而不去生气的人才是聪明人。

这也就是前纽约州长威廉·盖诺所抱定的政策。他被一采内幕小道消息攻击得体无完肤之后，又被一个疯子打了一枪几乎送命。他躺在医院为他的生命挣扎的时候，他说：“每天晚上我都原谅所有的事情和每一个人。”这样做是不是太理想了呢？是不是太轻松、太好了呢？如果是的话，就让我们来看看那位伟大的德国哲学家，也就是“悲观论”的作者叔本华的理论。他认为生命就是一种毫无价值而又痛苦的冒险，当他走过的时候好像全身都散发着痛苦，可是在他绝望的深处，叔本华叫道：“如果可能的话，不应该对任何人有怨恨的心理。”

有一次我曾问伯纳·巴鲁区——他曾经做过六位总统的顾问：威尔逊、哈定、柯立芝、胡佛、罗斯福和杜鲁门——我问他会不会因为他的敌人攻击他而难过？“没有一个能够羞辱我或者干扰我，”他回答说；“我不让他们这样做。”

也没有人能够羞辱或困扰你和我——除非我们让他这样做。

“棍子和石头也许能打断我的骨头，可是言语永远也不能伤着我。”

我常常站在加拿大杰斯帕国家公园里，仰望那座可算是西方最美丽的山，这座山以伊笛丝·卡薇尔的名字命名，纪念那个在一九一五年十月十二日像军人一样慷慨赴死——被德军行刑队枪毙的护士。她犯了什么罪呢？因为她在比利时的家里收容和看护了很多受伤的法国士兵、英国士兵，还协助他们逃到荷兰。在十月的那天早晨，一位英国教士走进军人监狱——她的牢房里，为她做临终祈祷的时候，伊笛丝·卡薇尔说了两句后来刻在纪念碑上不朽的话语：“我知道光是爱国还不够，我一定不能对任何人有敌意和怨恨。”四年之后，她的遗体转移到英国，在西敏寺大教堂举行安葬大典。我在伦敦住过一年，我常常到国立肖像画廊对面去看伊笛丝·卡薇尔的那座雕像，同时朗读她这两句不朽的名言：“我知道光是爱国还不够，我一定不能对任何人有敌意和怨恨。”

做大事

有一个能原谅和忘记误解和错对自己的人的有效方法，就是让自己去做一些绝对超出我们能力以外的大事，这样我们所碰到的侮辱和敌意就无关重要了。因为这样我们就不会去计较理想之外的事了。举个例子来说，在一九一八年，密西西比州松树林里有一场极富戏剧性的事情，差点引发了一次火刑。劳伦斯·琼斯——一个黑人讲师，差点就被烧死了。几年之前，我曾经去看过劳伦斯·琼斯创建的一所学校还对全体学生做了一次演说，那所学校今天可算是美国皆知了，可是我下面要说的这件事情却发在很早以前。在第一次世界大战期间，一般人的感情很容易冲动

的时候，密西西比州中部流传着一种谣言，说德国人正在唆使黑人起来叛变。一大群白人——在教学楼的外面——听见劳伦斯·琼斯对他的听众大声地叫着：“生命，就是一场战斗！每一个黑人都要穿上他的盔甲，以战斗来求生存和求成功。”

“战斗”，“盔甲”够了。这些年轻人趁夜冲出去，纠集了一大伙暴徒，回到教堂里来，拿一条绳子捆住这个传教士，把他拖到一里以外，让他站在一大堆干柴上面，并燃亮了火柴，准备一面用火烧他，一面把他吊死。这时候，有一个人叫起来：“在我们烧死他以前，让这个喜欢多嘴的人说话，说话啊！说话啊！”劳伦斯·琼斯站在柴堆上，脖子上套着绳圈，为他的生命和理想发表了一篇演说。他在一九零零年毕业于爱荷华大学，他那纯良的性格和学问，以及他在音乐方面的才能，使得所有的老师和学生都很喜欢他。毕业以后，他拒绝了一个旅馆留给他的职位，也拒绝了一个有钱人愿意资助他继续学音乐的计划。为什么呢？因为他怀有非常高的理想。当他阅读布克尔·华盛顿传记的时候，他就决心献身于教育工作，去教育他那一族里贫穷而没有受过教育的人。他回到南方最贫瘠的地带——就是密西西比州灰克镇前面二十五里的小地方，他把表当了一块六毛五美金后，就在树林里用树桩当桌子，开始了他的露天学校。劳伦斯·琼斯告诉那些愤怒的、等着要烧死他的人，他所做过的各种奋斗——教育那些没有上过学的男孩子和女孩子，训练他们做好的农夫、机匠、厨子、家庭主妇。他谈到有一些白人曾经协助他建立这所学校——那些白人送给他土地、木材、猪、牛和钱，帮助他继续他的教育工作。

后来有人问劳伦斯·琼斯，他会不会恨那些把他拖出去准备吊死和烧死他的人？他回答说：他忙着实现他的理想，没有时间

去恨别人——他在专心地做一些超过他能力以外的大事。“我没有时间去跟人家吵架，”他说，“我没有时间可以后悔，也没有哪一个能强迫我低下到会恨他的地步。”

当时劳伦斯·琼斯的态度非常诚恳，令人感动。他丝毫不为自己哀求。人群中有人了解他的理想。那一群暴民开始软了。最后，人群中有一个曾经参加过南北战争的老兵说：“我相信这孩子说的是真话，我认得那些他提起的白人，他是在做一件好事。我们弄错了，我们应该帮助他而不该吊死他。”那位老兵拿下他的帽子，在人群里传来传去，从那些预备把这位教育家烧死的人群里，募集到五十五块四毛钱，交给了琼斯——这个人曾经说过：“我没有时间去跟人家吵架，我没有时间可以后悔，也没有哪一个能强迫我低下到会恨他的地步。”

依匹克特修斯在一千九百年前就曾经指出，我们种因就会得果，而不管怎么样，命运总能让我们为过错付出代价。“归根到底，”依匹克特修斯说，“每一个人都会有他自己的错误付出代价。能够记住这点的人就不会跟任何人生气，不会跟任何人争吵，不会辱骂别人、责怪别人、侵犯别人、恨别人。”

在美国历史上，恐怕再没有谁受到的责难、怨恨和陷害比林肯多了。但是根据林肯不朽的传记中的记载，林肯却“从来不以他自己的好恶来批判别人。如果有什么任务待做，他也会想到他的敌人可以做得像别人一样好。如果一个以前曾经羞辱过他的人，或者是对他个人有不敬的人，却是某个位置的最佳人选，林肯还是会让他去担任那个职务，就像他会派任他的朋友去干这件事一样……而且，他也从来没有因为某人是他的敌人，或者因为他不喜欢某个人，而解除那个人的职务。”很多被林肯委任而居于高位的人，以前都曾批评或是羞辱过他。比方像麦克里兰、爱

德华·史丹顿和蔡斯。但林肯相信“没有人会因为他做了什么而被歌颂，或者因为他做了什么或没做什么而被抛弃。”因为所有的人都受条件、情况、环境、教育、生活习惯和遗传的影响，使他们成为现在的这个样子，将来也永远是这个样子。

从小，我的家人每天晚上都会从圣经里面摘出章句或诗句来复诵，然后跪下来一齐念“家庭祈祷文”。我现在仿佛还听见在密苏里州一栋孤寂的农舍里，我的父亲复诵着耶稣基督的那些话——那些只要人类存有理想就会不停地一再重复的话：“爱你们的仇人，善待恨你们的人；诅咒你的，要为他祝福，凌辱你的，要为他祷告。”我父亲做到了这些，也使他的内心得到一般将官和君主所无法追求到的平静。

我比百万富翁还富有

我们每天生活在美丽的童话王国里，但是，我们却看不见、感觉不到，为什么？

我认识哈罗·艾伯特好多年了。他以前是我的教务主任。有一天，他和我在堪萨斯城碰头，开车送我到密苏里州贝尔城——我的农庄。路上，我问他是怎么得到快乐的，他告诉我一个我永远忘不了而且很有意思的故事。

“我以前常为很多事情而忧虑，”他说，“可是，一九三四年春天的某一天，我正走在韦伯镇西道提街，有一幕景象使我以后永远不再感到忧虑。事情发生的前后只有十秒钟，可是在那十秒钟里，我学到的关于如何生活的事情，比我过去十年中所学到的还要多。我在韦伯城开过两年的杂货店，”哈罗·艾伯特在告诉我这个故事的时候说，“我不单是赔光了所有的积蓄，而且还借了

债，花了七年的时间才还清。我的杂货店刚在前一个礼拜关门，当时我正准备到工矿银行去借点钱，以便到堪萨斯城去找一份差事，我像一个一败涂地的人那样在路上走着，完全丧失了斗志和信心。突然之间，我看见迎面来了一个没有腿的人。他坐在一个小小的木头平台上，下面装着从溜冰鞋上拆下来的轮子，他两手各抓着一片木头，撑着地让自己滑过街来。我看到他的时候，他刚好已经过了街，正准备把自己抬高几英寸上到人行道来，就在他把那小小的木头车子翘起来的时候，我们两人的眼光遇个正着，他对我咧嘴笑了一笑：‘你早啊先生，早上天气真好，是不是？’他很开心地说。当我站在那里看着他的时候，我才发现自己是那么富有。我有两条腿，我能走路。我对我的自怜感到羞耻。我对自己说，如果他缺了两腿的人能做到的事，当然我也能做到。我觉得自己胸膛已经挺了起来。本来我只是想去向工矿银行借一百美金的，可是现在我有勇气去向他们借两百。我本来想说打算到堪萨斯城去试试看能否找份差事的，可是现在我能够自信地告诉他们说，我要到堪萨斯城去找一份差事。我借到了那笔钱，也找到了一份工作。”

目前，我在浴室的镜子上贴着下面这几句话，她让我每天早上刮胡子的时候能够读到：

人家骑马我骑驴，
回头看看推车汉，
比上不足，比下有余。

有一次我问艾迪·霍根伯克，当他毫无希望地迷失在太平洋里，和他的同伴在救生筏上漂流了二十一天之久时，他学到的最

重要的一课是什么。“我从那次经历所学到的最重要的一课是，”他说，“如果你有足够的新鲜水可以喝，有足够的食物可以吃，就绝不要再抱怨任何事情。”

《时代杂志》有一篇报道，讲到一个士官在关达坎诺受了伤，喉部被碎弹片击中，输了七次血，他写了一张纸条给他的医生，问道：“我能活下去吗？”医生回答说“可以的。”他又另外写了一张纸条问道：“我还能不能说话？”医生又回答他说可以的。然后他再写了一张纸条说：“那我还担什么鬼心？”你何不也马上停下来问自己：“那我还担什么鬼心？”

你很可能发现自己所担心的事情，比起来实在是微不足道，很不重要。

我们生活里的事情，大概有百分之九十都是对的，只有百分之十是错的。如果我们要快乐，我们所应该做的就是：集中精神在那百分之九十对的事情上，而不要理会那百分之十的错误。如果我们想要担忧，想要难过，想要得胃溃疡，我们只要集中精神去想那百分之十的错事，而不管那百分之九十的好事。

英国有很多新教堂里都刻着“多想、多感激”，这两句话也应该铭刻在我们的心上，“多想、多感激”，当然，它这里指要感激“上帝”。

《格列佛游记》的作者可以算是英国文学史上最悲观的一位。他对自己的出生感到很难过，所以他在生日那天一定要穿黑衣服，并绝食一天。可是，在他的绝望之中，这位英国文学史上有名的悲观主义者，却赞颂开心与快乐能带给人健康的力量。“世界上最好的三位医生是……”他宣布，“节食、安静和快乐。”

你和我，每一天，每小时，都能得到“快乐医生”的免费服务，只要我们能把注意力集中在我们所拥有的那么多令人难以置

信的财富上——那些财富远超过阿里巴巴的珍宝。你愿意把你的两只眼睛卖一亿美金吗？你肯把你的两条腿卖多少钱呢？还有你的两只手，你的听觉，你的家庭。把你所有的资产加在一起，你就会发现你现在所拥有的一切绝不会就此卖掉，即使把洛克菲勒、福特和摩根三个家族所有的黄金都加在一起也不卖。

可是我们能否欣赏这些呢？啊，不能的。就像叔本华说的：“我们很少想我们已经拥有的，而总是想到我们所没有的。”这世界上最大的悲剧，所造成的痛苦可能比历史上所有的战争和疾病来得多。

这一点几乎使约翰·派玛“从一个正常人变成一个坏脾气的老家伙”，也差点毁了他的家。我知道这件事，因为他告诉了我。

“我从军中退伍之后不久，”派玛先生说，“就开始做生意。我夜以继日地忙碌着，一切进行得很好。而后问题发生了，我买不到零件和原料。我为可能会被迫放弃我的生意而担心得不得了，我从一个普通人变成一个脾气很坏的家伙。我变得非常尖酸刻薄。当时我自己并不知道，可是现在我才明白。我几乎失去了我快乐的家。然而有一天，一个在我手下工作的年轻伤兵对我说：‘约翰，你实在应该感到惭愧。你这副样子好像世界上只有你一个人有麻烦似的，就算你把店关掉一阵子，又怎么样呢？等到事情恢复正常之后，你可以再重新开始。你有很多值得感激的事，可是却老是在抱怨。我的天啊，我真希望我是你。你看看，我只有一只胳膊，半边脸都伤了，可是我并不抱怨什么。要是你再继续这样罗罗嗦嗦地埋怨下去的话，你不仅失去你的生意，也会失去你的健康，你的家庭和你的朋友。’”

“这些话使我猛然醒悟过来，它们使我发现我走上了多远的岔路。我当场就决定必须要改变，重新成为我自己——而我做到

了这一点。”

你也许并不知道，你所学到的这一课正是撒姆耳·约翰生博士在两百多年前所学到的。“养成看每一个事理想的一面的习惯，约翰生博士说，“比每年赚一千多镑更值钱。”

要提醒各位的是：这些话可不是一个天生乐观的人所说的。说这话的人曾经历过痛苦，缺衣短食地过了二十年——最后终于成为他那一代最有名的作家，也成为历史上有名的思想家。

罗根·皮尔萨尔·史密斯用很简单的几句话，说了一番大道理。他说：“生活中应该有两个目标：第一，要得到你所想要得到的；然后，在得到之后要能够享受它。只有最聪明的人才能做到第二步。”

你想知道怎样把在厨房水槽里洗碗，也当做一次难得的体验呢？如果你想的话，可以去看一本谈论令人难以置信的勇气而很富启发性的书。作者是波姬儿·戴尔。书名叫做《我希望能看见》，你可以到图书馆去借，或者到当地书店去买，或者向在纽约市第五街六十号的麦克米伦的出版社直接函购。

这本书的作者是一个几乎瞎了五十年之久的女人，“我只有—只眼睛，”她写道，“而眼睛上还满是疤痕，只能透过眼睛左边的一个小洞去看。看书的时候必须把书本拿得很贴近我的脸，而且不得不把我把那只眼睛尽量往左边斜过去。”

可是她拒绝接受别人的怜悯，不愿意别人认为她“异于常人”。小时候，她想和其他小孩子一起玩跳房子，可是她看不见地上所画的线，所以在其他孩子都回家以后，她就趴在地上，把眼睛贴在线上瞄过去瞄过来。她把她朋友们所玩的那块地方的每一点都牢记在心，所以不久就成为玩游戏的好手了。她在家里看书，把印着大字的书靠近她的脸，近到眼睫毛都碰到书页上。她

得到两个学位：先在明尼苏达州立大学得到学士学位，再在哥伦比亚大学得到硕士学位。

她开始教书的时候，是在明尼苏达州双谷的一个小村子里，然后渐渐升到南德可塔州奥格塔那学院的新闻学和文学教授。她在那里教了十三年，也在很多妇女俱乐部发表演说，还在电台主持谈书本和作者的节目。“在我的脑海深处，”她写道，“常常怀着一种怕会完全失明的恐惧，为了要克服这种恐惧，我对生活采取了一种很快活而且近乎戏谑的态度。”

然后在一九四三年，也就是她五十二岁的时候，一个奇迹发生了。她在著名的梅育诊所施行一次手术，使她能比以前看得清楚四十倍。

一个全新的、令人兴奋的、可爱的世界展现在她的眼前。她现在发现，即使是在厨房水槽前洗碟子，也让她觉得非常开心。“我开始玩着洗碗里的肥皂泡沫，”她写道，“我把手伸进去，抓起一大把小小的肥皂泡沫，我把它们迎着光举起来。在每一个肥皂泡沫里，我都能看到一道小小彩虹闪出来的明亮色彩。”

你和我应该感到惭愧，我们这么多年来每天生活在一个美丽的童话王国里，可是我们却瞎混，看不见，吃得太饱，而不能享受。

保持本色

一个人想要集他人所有的优点于一身，是最愚蠢、荒谬的行为。

我有一封伊笛丝·阿雷德太太从北卡罗来那州艾尔山寄来的信。“我从小就特别地敏感而腼腆，”她在信上说，“我的身体一

直太胖，而我的一张脸使我看起来比实际上还胖得多。我有一个很古板的母亲，她认为把衣服弄得漂亮是一件很愚蠢的事情。她总是对我说：‘宽衣好穿，窄衣易破。’而她总照这句话来帮我穿衣服。所以我从来不和其他的孩子一起做室外活动，甚至不上体育课。我非常地害羞，觉得我跟其他的人都‘不一样’，完全不讨人喜欢。”

“长大之后。我嫁给一个比我年长好几岁的男人，可是我并没有改变。我丈夫一家人都很好，也充满了自信。他们就是我应该的而不是的那种人。我尽最大的努力要像他们一样，可是我办不到。他们为了使我开朗而做的每一件事情，都只是令我更退缩到我的壳里去。我变得紧张不安，躲开了所有的朋友，情形坏到我甚至怕听到门铃响。我知道我是一个失败者，又怕我的丈夫会发现这一点。所以每次我们出现在公共场合的时候，我都假装很开心，结果常常做得太过分。我知道我做得太过分，事后我会因为这个而难过好几天，最后不开心到使我觉得再活下去也没有什么道理了，我开始想自杀。”

出了什么事才改变了这个不快乐的女人的生活？只是一句随口说的出其不意的话。

“随口说的一句话”阿雷德太太继续写道，“改变了我的整个生活。有一天，我的婆婆正在谈她怎么教养她的几个孩子，她说：‘不管事情怎么样，我总会要求他们保持本色。’……‘保持本色’……就是这句话！在那一刹那之间，我才发现我之所以那么苦恼，就是因为我一直在试着让自己适合于一个并不适合我的模式。”

“在一夜之间我整个改变了。我开始保持本色。我试着研究我自己的个性，试着找出我究竟是怎样的人。我研究我的优点，

尽我所能去学色彩和服饰上的问题，尽量以能够适合我的方式去穿衣服。我主动地去交朋友，我参加了一个社团组织——起先是一个很小的社团——他们让我参加活动，使我吓坏了。可是我每一次发言，就增加了一点勇气。这事花了很长的一段时间。可是今天我所有的快乐，却是我从来没有想到可能得到的。在教养我自己的孩子时，我也总是把我从痛苦的经验中所学到的结果教给他们：‘不管事情怎么样，总要保持本色。’”

“保持本色的问题，像历史一样地古老”詹姆斯·高登·季尔基博士说，“也像人生一样地普遍。”不愿意保持本色，即是很多精神和心理问题的潜在原因。安吉罗·帕屈在幼儿教育方面曾写过十三本书和数以千计的文章。他说：“没有人比那些想做其他人，和除他自己以外其他东西的人，更痛苦的了。”

这种希望能做跟自己不一样的人的想法，在好莱坞尤其流行。山姆·伍德是好莱坞最知名的导演之一。他说在他启发一些年轻的演员时，所碰到的最头痛的问题就是这个：要让他们保持本色。他们都想做二流的拉娜透纳，或者是三流的克拉克·盖博。“这一套观众已经受够了，”山姆·伍德说，“最安全的做法是：要尽快丢开那些装腔作势的人。”

最近我请问素凡石油公司的人事室主任保罗·包廷登，来求职的人常犯的最大错误是什么。他应该知道，因为他曾经和六万多个求职的人面谈过，还写过不可一世的名为《谋职的六种方法》的书。他回答说：“来求职的人所犯的最大错误就是不保持本色。他们不以真面目示人，不能完全地坦诚，却给你一些他以为你想要的回答。”可是这个做法一点用也没有，因为没有人喜欢伪君子，也从来没有人愿意收假钞票。”

有一个电车站长的女儿，非常辛苦地学会这一点。她想要成

为一位歌唱家，可是她的脸长得并不好看。她的嘴很大，牙齿很暴露，每一次公开演唱的时候——在新泽西州的一家夜总会里——她一直想把上嘴唇拉下来盖住她的牙齿。她想要表演得“很美”，结果呢？她使自己大出洋相，注定了失败的命运。

可是，在那家夜总会里听这个女孩子唱歌的一个人，认为她很有天分。“我跟你说过，”他很直率地说；“我一直在看你的表演，我知道你想掩藏的是什么，你觉得你的牙长得难看。”这个女孩子非常地窘，可是那个男的继续说道：“这是怎么回事？难道说长了暴牙就罪大恶极吗？不要想去遮掩，张开你的嘴，观众看到你不在乎的话，他们就会喜欢你。再说，”他很犀利地说；“那些你想遮起来的牙齿，说不定还会带给你好运呢。”

凯丝·达莉接受了他的忠告，没有再去注意牙齿。从那时候开始，她只想到她的观众，她张大嘴巴，热情而高兴地唱着，使她成为电影界和广播界的一流红星。其他的喜剧演员现在都还希望能学她的样子呢。

著名的威廉·詹姆斯，曾经谈过那些从来没有发现他们自己的人。他说一般人发展了百分之十的潜在能力。“跟我们应该做到的来比较，”他写道，“我们等于只醒了一半；对我们身心两方面的能力，我们只使用了很小的一部分。再扩大一点来说，一个等于只活在他体内有限空间的一小部分。他具有各种各样的能力，却习惯性地不懂得怎么去利用。”

你和我也有这样的能力，所以我们不该再浪费任何一秒钟，去忧虑我们不是其他人这一点。你是这个世界上的新东西，以前从没有过，从开天辟地一直到现在，从来没有任何人完全跟你一样；而将来直到永远永远，也不可能再有一个完完全全像你的人。新的遗传学告诉我们，你之所以为你，必是由于你父亲的二

十四个染色体和你母亲的二十四个染色体所遗传到的什么而造就了你。“在每一个染色体里，”阿伦·舒恩费说，“可能有几十个到几百万个遗传因子——在某些情况下，每一个遗传因子都能改变一个人的一生。”一点也不错，我们是这样“既可怕又奇妙地”造成的。

即使在你母亲和父亲相遇而结婚后，生下的这个人正好是你的机会，也只是三十亿万分之一。换句话说，即使你有三十亿万个兄弟姐妹，也可能都跟你完全不一样。这是光凭想像说的吗？不是，这是科学的事实。

如果你想对这一点知道得更详细的话，不妨到图书馆去，借一本叫做《遗传与你》的书，这本书的作者就是阿伦·舒恩费。我可以和你深谈保持本色这个问题，因为我对这一点的感想非常深。我很清楚我自己所谈的问题，因为我有过代价相当大的痛苦经历。我在这里要说明一下，当我由密苏里州乡下到纽约去的时候，我进了美国戏剧学院，希望能做一个演员，我当时有一个自以为非常聪明的想法——一条通往成功的捷径。这个想法非常之简单，非常之完美，所以我不懂为什么成千上万富有野心的人居然没有发现这一点。这个想法是这样的，我要去学当年那些有名的演员怎样演戏，学会他们的优点。然后把每一个人的长处学到家，使我自己成为一个集所有优点于一身的一名演员。多么愚蠢！多么荒谬！我居然浪费了很多的时间去模仿别人，最后终于明白，我一定得保持本色，我不可能变成任何人。

这次痛苦的经验，应该能教给我长久难忘的一课才对，可是事实不然。我并没有学乖；以后我开始写作，希望那是所有关于公开演说的书本中最好的一本。在写那本书的时候，我又有了和以前演戏的一样的笨想法。我打算把很多其他作者的观念，都

“借”过来放在那本书里——使那本书能够包罗万象。于是我去买了十几本有关公开演讲的书，花了一个星期的时间把它们的概念写进我的书里，可是最后我再一次发现我又做了一次傻事：这种把别人的观念拼凑在一起而写成的东西非常做作，非常沉闷，没有一个人能够看得下去。所以我把一年的心血都丢进了纸篓里，整个地重新开始。这一回我对自己说，“你一定得保持你自己的本色，不论你的错误有多少，能力多么地有限，你也不可能变成别人。”于是我不再试着做其他所有的人综合体，而卷起我的袖子来，做了我最先就该做的那件事：我写了一本关于公开演讲的教科书，完全以我自己的经验、观察，以一个演说家和一个演说教师的身份来写。我学到了——我希望也能永远持久下去——华特·罗里爵士所学到的那一课。我说的华特·罗里爵士，是一九零四年的时候在牛津大学当英国文学教授的那位。“我没有办法写一本足以同莎士比亚媲美的书，”他说，“可是我可以写一本由我写成的书。”

保持你自己的本色，像欧文·柏林给已故乔治·盖许文的忠告那样。当柏林和盖许文初次见面的时候，柏林已经大大有名，而盖许文还是一个刚出道的年轻作曲家，一个礼拜只赚三十五美金。柏林很欣赏盖许文的能力，就问盖许文要不要做他的秘书，薪水大概是他当时收入的三倍。“可是不要接受这个工作，”柏林忠告说，“如果你接受的话，你可能会变成一个二流的柏林，但如果你坚持保持你自己的本色，总有一天你会成为一个一流的盖许文。”

盖许文接受了这个警告，后来他慢慢地成为这一代美国最重要的作曲家之一。

卓别林、威尔·罗吉斯、玛丽·玛格丽特·麦克布勒、金·奥特

雷，以及其他好几百万的人，都学过我想要让各位明白的这一课，他们也学得很辛苦——就像我一样。

卓别林开始拍电影的时候，那些电影导演都坚持要卓别林去学当时非常有名的一个德国喜剧演员，可是卓别林直到创造出一套自己的表演方法之后，才开始成名。鲍勃·霍伯也有相同的经历。他多年来一直在演歌舞片，结果毫无成绩，一直到他挖掘出自己的笑话本事之后，才有名起来。威尔·罗吉斯在一个杂耍团里，不说话光表演抛绳技术，继续了好多年，最后才发现他在讲幽默笑话上有特殊的天分，于是开始在耍绳表演的时候说笑话，才能够成名。

你在这个世界上是个新东西，应该为这一点而庆幸，应该尽量利用大自然所赋予你的一切。归根结底说起来，所有的艺术都带着一些自传体你只能唱你自己的歌，你只能画你自己的画，你只能做一个由你的经验、你的环境和你的家庭所造成的你。不论好坏，你都得自己创造一个自己的小花园；不论好坏，你都得在生命的交响乐中，演奏你自己的小乐器。

如果你不能成为山顶的一株松，
就做一丛小树生长在山谷中，
但必须是溪边最好的一小丛。
如果你不能成为一棵大树，
就做灌木一丛。

如果你不能成为一丛灌木，就做一片绿草，
让公路上也有几分欢娱。
如果你不能成为一只麝香鹿，就做一条鱼，

但须做湖里最好的一条鱼。

我们不能都做船长，我们得做海员。

世上的事情，多得做不完，

工作有大的，也有小的，

我们该做的工作，就在你的手边。

如果你不能做一条公路，就做一条小径。

如果你不能做太阳，就做一颗星星。

不能凭大小来断定你的输赢，

不论你做什么都要做最好的一名。

接受不可改变的事实

“不要为打翻的牛奶而哭泣”这句话很普通，也可以算是老生常谈。可它却包含着多少年所积聚的智慧，这是人类经验的结晶，是世代代传下来的。如果你能读尽各个时代很多伟大学者所写的有关忧虑的书籍，你也不会看到比“船到桥头自然直”和“不要为打翻的牛奶而哭泣”更基本也更有用的老生常谈了。只要我们能应用这两句话，不轻蔑它们，我们就根本用不到这本书了。本书的目的并不在于告诉你什么新的东西，这本书的目的是要提醒你那些你已经知道的事，要鼓励你，让你把已经学到的那些加以应用。

照莎士比亚的话去做：“聪明的人永远不会坐在那里为他们的损失而悲伤，却会很高兴地找出办法来弥补他们的创伤。”

当我读历史和传记并观察一般人如何渡过艰苦的处境时，我一直既觉得吃惊，又羡慕那些能够把他们的忧虑和不幸忘掉并继续过快乐生活的人。

我曾经到辛辛那提监狱去看过，那里最令我吃惊的事是：囚犯们看起来都和外面的人一样快乐。

为什么要浪费眼泪呢？当然，犯了过错和疏忽都是我们的不对，可是又怎么样呢，谁没有犯过错？就连拿破仑，在他的所有重要战役中也输过三分之一。也许我们的平均纪录并不会超过拿破仑。谁知道呢？

对必然的事轻快地承受，就像杨柳承受风雨，水接受一切容器，我们也要承受一切事实。

小的时候，有一天，我和几个朋友一起，在北密苏里州一间荒芜的老屋的阁楼上玩。从阁楼爬下来的时候，我先在窗栏上站了一会，然后往下跳。我左手的食指上带戒指，在我跳下去的时候，那个戒指钩住了一根钉子，把我整根手指拉脱了下来。

我尖声地叫着，吓坏了，以为自己死定了，可是在我的手好了之后，我就再也没有为这个烦恼过。再烦恼又有什么用呢？我接受了这个不可避免的事实。

几年之前，我碰到一个在纽约市中心一家办公大楼里开运货电梯的人。我注意到他的左手齐腕砍断了。我问他少了那只手会不会觉得难过，他说：“噢，不会，我根本就不会想它。只有要在穿针的时候，才会想起这件事情来。”

如果有必要，我们差不多都能接受任何一种情况，使自己适应，然后就整个忘了它。

我常常想起在荷兰首都阿姆斯特丹一间十五世纪老教堂的废墟上的一行字。那行字刻的是：“事情是这样的，就不会是别

样。”

在漫长的岁月中，你我一定会碰到一些令人不快的情况，它们既是这样，就不可能是别样，但我们也可以有所选择。我们可以把它们当作一种不可避免的情况加以接受，并且适应它，或者我们可以用忧虑来毁了我们的生活，甚至最后可能会弄得精神崩溃。

下面是我最喜欢的哲学家威廉·詹姆斯所给的忠告：“要乐于承认事情就是这样的情况。”他说，“能够接受发生的事实，就是能克服随之而来的任何不幸的第一步。”住在俄勒冈州波特南的伊莉沙白·康黎，却经过很多困难才学到这一点。下面是一封她最近写给我的信：

“在美国庆祝我们陆军在北非获胜的那一天，我接到由国防部送来的一封电报，我的侄儿——我最爱的一个人——在战场上失踪了。过了不久，另外一封电报说他已经死了。”

“我悲伤得无以复加。在那件事发生以前，我一直觉得生命对我很好，我有一份我喜欢的工作，努力带大了这个侄儿。在我看来，他代表了年轻人美好的一切。我觉得我以前的努力，现在都有很好的收获……然而却来了这封电报，我整个的世界都粉碎了，觉得再也没有什么值得我活下去。我开始忽视我的工作，忽视我的朋友，我抛开了一切，既冷淡又怨恨。为什么我最爱的侄儿会死？为什么这么个好孩子——还没有开始他的生活——为什么他应该死在战场上？我没有办法接受这个事实。我悲伤过度，决定放弃工作，离开我的家乡，把我自己藏在眼泪和悔恨之中。”

“就在我清理我的桌子，准备辞职的时候，我突然看到一封已被我忘了的信——一封从我这个已经死了的侄儿那里寄来的信。是几年前我的母亲去世的时候，他写给我的一封信。‘当然

我们都会想念她的，’那封信上说，‘尤其是你，不过我知道你会撑过去的，以你个人对人生的看法，就能让你撑得过去。我永远也不会忘记你教我的那些美丽的真理：不论活在哪里，不论我们和她离得有多么远，我永远都会记得你教我微笑，要像一个男子汉，承受一切发生的事情。’”

“我把那封信读了一遍又一遍，觉得他似乎就在我的身边，正在和我说话。他好像在对我说：‘你为什么不再照我教给你的办法去做呢？撑下去，不论发生什么事情，把你个人的悲伤藏在微笑底下，继续活下去。’”

“于是，我又回去工作。我不再对人冷淡无礼。我一再对自己说：‘事情到了这个地步，我没有能力去改变它，不过我能够像他所希望的那样继续活下去。’我把所有的思想和精力都用在工作上，我写信给前方的士兵——给别人的儿子们；晚上，我参加了成人教育班——要找出新的兴趣，结交新的朋友。我几乎不敢相信发生在我身上的种种变化。我不再为已经永远过去的那些事悲伤，现在我每天的生活里都充满了快乐——就像我的侄儿要我做到的那样。”

伊莉莎白·康黎，学到了我们所有人迟早都要学到的事情，就是我们必须接受和适应那些不可避免的事。这不是很容易学会的一课。就连那些在位的皇帝们，也要常常提醒他们自己这样做。已故的乔治五世，在他白金汉宫的房间墙上挂着下面的这句话：“教我不要为月亮哭泣，也不要为过去的事后悔。”同样的这个想法，叔本华是这样说的：“能够顺从，就是你在踏上人生旅途中最重要的一件事。”

在必要的时候，我们都能忍受得住灾难和悲剧，甚至胜过它们。我们也许会以为我们办不到，但我们内在的力量却坚强得惊

人，只要我们肯加以利用，就能帮助我们克服一切。

把别人的批评当成伪装的恭维

从来没有人会踢一只死狗

一九二九年，美国发生一件震动全国教育界的大事，美国各地的学者都赶到芝加哥去看热闹。在几年之前，有个名叫罗勃·郝金斯的年轻人，半工半读地从耶鲁大学毕业，当过作家、伐木工人、家庭教师和卖成衣的售货员。现在，只经过了八年，他就被任命为美国第四有钱的大学——芝加哥大学的校长。他有多大？三十岁！真叫人难以相信。老一辈的教育人士都大摇其头。人们对他的批评就像山崩落石一样一齐打在这位“神童”的头上，说他这样，说他那样——太年轻了，经验不够——说他的教育观念很不成熟，甚至各大报纸也参加了攻击。

在罗斯·郝金斯就任的那一天，有一个朋友对他的父亲说：“今天早上我看见报上的社论攻击你的儿子，真把我吓坏了。”

“不错，”郝金斯的父亲回答说，“话说得很凶。可是请记住，从来没有人会踢一只死了的狗。”

不错，这只狗愈重要，踢它的人愈能够感到满足。后来成为英王爱德华八世的温莎王子（即温莎公爵），他的屁股也被人狠狠地踢过。当时他在帝文夏的达特莫斯学院读书——这个学校相当于美国安那波里市的海军军官学校。温莎王子那时候才十四岁，有一天，一位海军军官发现他在哭，就问他有件事情。他起先不肯说，可是终于说了真话：他被学校的学生踢了。指挥官

把所有的学生召集起来，向他们解释王子并没有告状，可是他想晓得为什么这些人要这样虐待温莎王子。

大家推诿拖延支吾了半天之后，终于承认说：等他们自己将来成了皇家海军的指挥官或舰长的时候，他们希望能够告诉人家，他们曾经踢过国王的屁股。

所以，你要是被人家踢了，或者是被别人恶意批评的话，请记住，他们之所以做这种事情，是因为这事能使那些人有一种自以为重要的感觉，这通常也就意味着你已经有所成就，而且值得别人注意。很多人在骂那些教育程度比他们高，或者在各方面比他们成功得多的人的时候，都会有一种满足的快感。比方说，我写这一章的时候，接到一个女人的来信，痛骂创建救世军的威廉·布慈将军。因我曾经在广播节目里赞扬布慈将军，所以这个女人写信给我，说布慈将军侵占了她募来救济穷人的八百万美金捐款。这种指责当然非常荒谬，可是这个女人并不是想找到事情的真相，只是想打倒一个比她高的人，来得到她自己的满足。我把她那封无聊的信丢进了纸篓里，我看不出布慈将军是什么样的人，可是却对她非常清楚了。多年前，叔本华曾说过：“庸俗的人在伟人的错误和愚行中，得到最大的快感。”

大概很少有人会认为耶鲁大学的校长是一个庸俗的人，可是曾担任过耶鲁大学校长的摩太·道特，却显然能够责骂一个竞选总统的人。“我们就会看见我们的妻子和女儿，成为合法卖淫的牺牲者。我们会大受羞辱，受到严重的损害。我们的自尊和德行都会消失殆尽，使人神共愤。”

这几句话听来好像是在骂希特勒，对不对？但不是的，这些话是在骂汤玛斯·杰佛逊。哪一个汤玛斯·杰佛逊呢？想必不是那位不朽的汤玛斯·杰佛逊吧？那个写独立宣言的，那个民主政体

的代表人物。可是一点也不错，骂的正是这个人。

你想哪一个美国人曾经被人家骂做“伪君子”、“大骗子”，和“只比谋杀犯好一点点”呢？有张报纸上的漫画画着他站在断头台上，那把大刀正准备把他的头砍下来，在他骑马从街上走过的时候，一大群人围着他又叫又骂。他是谁呢？就是美国的国父乔治·华盛顿。

可是这些都是很久以前的事了，也许从那时候开始，人性已经有所改进。让我们拿一九零九年四月六日乘雪橇到达北极，而震惊全球的名探险家佩瑞海军上将做例子。几百年来，无数勇敢的人为了要达到这个目标而挨饿受冻，甚至丧生。佩瑞也几乎因为饥寒交迫而死去，有八只脚趾因冻僵受伤而不得不割除，他在路上所碰到的各种灾难使他担心自己会发疯。而他那些华盛顿的上级海军官员们却因为佩瑞这样受到欢迎和重视而嫉妒非常。

于是他们诬告他假借科学探险的名义敛财，然后“无所事事地在北极享受逍遥”。而且他们可能还真相信这句话，因为他们几乎不可能不相信他们想相信的事情。他们想羞辱和阻挠佩瑞的决心强烈到最后必须由麦金莱总统直接下令，才使佩瑞能在北极继续他的研究工作。

如果佩瑞当时在华盛顿的海军总部里坐办公桌的话，他会不会遭到别人的批评？不会的，那样他就不会重要得能引起别人的嫉妒了。

格兰特将军碰到的经验比佩瑞上将的更糟。在一八六二年，格兰特将军赢得了北军第一次决定性的胜利，使得格兰特顿时成为全国性的偶像，甚至连遥远的欧洲也引起了相当大的反应。这场战争使得从缅甸州一直到密西西比河岸，处处都敲钟点火以示庆祝。但是在得到这次伟大胜利的六个礼拜之后，他却遭到了逮

捕，兵权被夺，使他蒙辱而失望地哭泣

为什么格兰特将军会在胜利的巅峰状态被捕呢？绝大部分是因为他引起了他那些傲慢的上级们对他的嫉妒与羡慕。

如何使批评不能伤害你

史密德里·柏特勒说：“有人骂我是黄狗、毒蛇、臭鼬……我不会调转头去看是什么人在说这些话。”

有一次我去访问史密德里·柏特勒少将——就是绰号叫做老“锥子眼”、老“地狱恶魔”的柏特勒将军。还记得他吗？他是所有统帅过美国海军陆战队的人里最多彩多姿、最会摆派头的将军。

他告诉我，他年轻的时候拼命想成为最受欢迎的人物，想使每一个人都对他有好印象。在那段日子里，一点点的小批评都会让他觉得非常难过，可是他承认，在海军陆战队里的三十年使他变得坚强多了。“我被那些骂人专家骂过，羞辱过，”他说，“骂我是黄狗，是毒蛇，是臭鼬。在英文里所有能够想得出来的而印不出来的脏字眼都曾经用来骂过我。这会不会让我觉得难过呢？哈！我现在要是听到有人在我后面讲什么的话，甚至于不会调转头去看是什么人在说这句话。”

也许是老“锥子眼”柏特勒对批评太不在乎，可是有一件事情是肯定的：我们大多数人对这种不值一提的小事情都看得太过认真。我还记得在很多年以前，有一个从纽约《太阳报》来的记者，参加了我办的成人教育班的示范教学会，在会上攻击我和我的工作。我当时真是气坏了，认为这是他对我个人的一种侮辱。我打电话给《太阳报》执行委员会主席季尔·何吉斯，特别

要求他刊登一篇文章，说明事实的真相，而不能这样嘲弄我。我当时下定决心要让犯罪的人受到适当的处罚。

现在我却对我当时的作为感到非常惭愧。我现在才了解，买那份报的人大概有一半不会看到那篇文章，看到的人里面又有一半会把它只当作一件小事情来看，而真正注意到这篇文章的人里面，又有一半在几个礼拜之后就把这件事情整个忘记。

我现在才了解，一般人根本就不会想到我，或是关心别人批评我的什么话，他们只会想到他们自己——在早饭前，早饭后，一直到半夜十二点过十分。他们对自己的小问题的关心程度，要比能置你或我于死地的大消息更关心一千倍。

即使你和我被人说了无聊的闲话，被人家当做笑柄，被人骗了，被人从后面刺了一刀，或者被某一个最亲密的朋友给出卖了，也千万不要纵容自己只知道自怜，应该提醒我们自己，想想耶稣基督所碰到的那些事情。他十二个最亲密的友人里，有一个背叛了他，而他所贪图的赏金，如果折合我们现在的钱来算的话，只不过十九块美金；他最亲密的友人里另外还有一个，在他惹上麻烦的时候公开背弃了他，还三次表白他根本不认得耶稣，一面说还一面发誓。出卖他的人占了六分之一，这就是耶稣所碰到的，为什么你跟我希望我们能比他更好呢？

我在很多年前就已经发现，虽然我不能阻止别人对我做任何不公正的批评，我却可以做一件更重要的事：我可以决定是否要让我自己受到那些不公正批评的干扰。

让我把这一点说得更清楚些，我并不赞成完全不理睬所有的批评，正相反，我所说的只是不理睬那些不公正的批评。有一次，我问依莲娜·罗斯福，她如何处理那些不公正的批评——老天爷知道，她所受到的批评可真不少。她有过热心的朋友和凶猛

的敌人，大概比任何一个在白宫住过的女人都要多得多。

她告诉我她小时非常害羞，很怕别人说她什么。她对批评害怕得不得不去向她的姨妈，也就是老罗斯福的姊姊求助，她说：“姨妈，我想做一件这样的事，可是我怕会受到批评。”

老罗斯福的姊姊正视着她说：“不要管别人怎么说，只要你自己心里知道你是对的就行。”依莲娜·罗斯福告诉我，当她在多年后住进白宫之后，这一点忠告，还一直是她行事的原则。她告诉我，避免所有批评的惟一方法，就是“只要做你心里认为是对的事——因为你反正是会受到批评的。‘做也该死，不做也该死。’这就是她对我的忠告。”

已故的马修·布拉许，当年还在华尔街四十号美国国际公司任总裁的时候，我问过他是否对别人的批评很敏感。他回答说：“是的，我早年对这种事情非常地敏感，我当时急于要使公司里的每一个人都认为我非常完美。要是他们不这样想的话，就会使我忧虑。只要哪一个对我有一些怨言，我就会想法子去取悦他。可是我所做的讨好他的事情，总会使另外一个人生气，然后等我想要补足这个人的时候，又会惹恼了其他的一两个人，最后我发现，我愈想去讨好别人，以避免别人对我的批评，就愈会使我的敌人增加。所以最后我对自己说：‘只要你超群出众，你就一定会受到批评，所以还是趁早习惯的好。’这一点对我大有帮助。从那以后，我就决定只尽我最大能力去做，而把我那把破伞收起来。让批评我的雨水从身上流下去，而不是滴在我的脖子里。”

狄姆士·泰勒更进一步，他让批评的雨水流下他的脖子，而为这件事情大笑一番，而且当众如此。有一段时间，他在每个拜天下午的纽约爱乐交响乐团举行的空中音乐会休息时间，发表音乐方面的评论。有一个女人写信给他，说他是“骗子、叛徒、

毒蛇和白痴”。泰勒先生在他那本叫做《人与音乐》的书里说：“我猜她只喜欢听音乐，不喜欢听讲话。”几天后，他又接到这位太太写来的另外一封信，“表达她丝毫没有改变她的意见，”泰勒先生说：“她仍然认为，我是一个骗子、叛徒、毒蛇和白痴。”我们实在不能不佩服用这种态度来接受批评的人。我们佩服他的沉着，他毫不动摇的态度和他的幽默感。

查尔斯·舒伟伯对普斯林斯顿大学学生发表演讲的时候表示，他所学到的最重要的一课，是一个在钢铁厂里做事的老德国人教给他的。那个老德国人跟其他一些工人为战事问题发生了争执，被那些人丢到河里。“当他走进我的办公室时，”舒伟伯先生说，“满身都是泥和水。我问他对那些把他丢进河里的人怎么说？他回答说：‘我只是笑一笑。’”

舒伟伯先生说，后来他就把这个老德国人的话当作他的座右铭：“只笑一笑。”

当你成为不公正批评的受害者时，这个座右铭尤其管用。别人骂你的时候，你可以回骂他，可是对那些“只笑一笑”的人，你能说些什么呢？

林肯要不是学会了对那些骂他的话置之不理，恐怕他早就受不住内战的压力而崩溃了。他写下的如何处理对他的批评的方法，已经成为一篇文学上的经典之作。在二次大战期间，麦克阿瑟将军曾经把这个抄下来，挂在他总部的写字台后面的墙上。而邱吉尔也把这段话镶了框子，挂在他书房的墙上，这句话是这样的：“如果我只是试着要去读——更不用说去回答所有对我的攻击，这家店不如关了门，去做别的生意。我尽我所知的最好办法去做——也尽我所能去做，而我打算一直这样把事情做完。如果结果证明我是对的，那么即使花十倍的力量来说我是错的，也没

有什么用。”

战胜恐惧

犹豫不决是恐惧的幼苗！犹豫不决会化为怀疑，两者合一，就是恐惧！“合一”的过程通常很慢。

恐惧的六大基本形态

恐惧有六种基本形态，每个人都偶尔会受苦于其混合体。大部分人若未曾经历这六种恐惧实属幸运。依出现的多寡顺序排列如下：

害怕贫穷

害怕批评——大部分忧虑的底层

害怕不健康

害怕失去某人的爱

害怕年老

害怕死亡

其他所有的恐惧都是次要的，可以归属于以上六大类之下。

恐惧只不过是心智的状态。人的心智状态是可以控制、可以导向的。人无法创造未经思考动力构思酝酿的事物，紧接着一句话更加重要，那就是：不论这些想法自觉与否，人的思考动力会立刻开始自动转化为对应实物。因缘际会偶拾而得的思考动力

（由他人心中释出的想法），可以决定一个人的财运、职业运势、做生意的命运和在社交方面的命运，效应和刻意扶植的思考动力一样灵验。

此处旨在提出立论根据，解释为何有些人看来似乎很“幸运”，而另外一些能力相当、经验一样，智力和受过的教育都相差无几的人，为什么却好像注定要走霉运？以下的内容，可以解释这个事实：每一个人都有能力完全主宰自己的心智，而且每一个人在拥有这种控制力的情形下，显然都可以敞开胸襟，去接受别人的思想，也可以只接受自己思想。

大自然赐予人类对一事物享有全然掌握的能力，那就是思想。这个事实再加上另外一则人间以思考动力创造万物的事实，引导人接近可借以驾驭恐惧的原理。

如果所有的思想都极易现身在对应的事物中（这已是不容置疑的事实），恐惧和贫穷不能化身为勇气和经济所得，也就是不假了。

害怕贫穷

贫穷和财富之间一山不容二虎，走向财富和贫穷的路途背道而驰。如果你想要财富，必须拒绝接受任何引向贫穷的情况。（财富一词，在此做广义解，意指经济上、精神上、心智上和物质上的财产。）通往财富之路的起点是渴望。

如果你想要得到财富，先决定好，你要哪一种形式的财富？要多少才能满足你？你知道通往财富的坦途，你已经得到一幅地图，只要按图索骥，你就可以通往财富的康庄大道。如果你怠忽了要起步向前走，或者半途而废未尽全力，除了你之外，没有谁该为此负责。如果你现在拒绝追求人生的财富，或未能成功地追

求到，是没有任何借口可以抵赖推托、不去承担责任的；因为承担只需要一件事，那件事凑巧不偏不倚，恰是你惟一可以主宰的事物，那就是心智状态。心态是一个人自己加诸于自身的，心态不能买到，必须创造。

害怕贫穷是一种心态，除此之外，没有什么！但是却足以毁掉一个人在任何行业有所成就的机会。

这种恐惧麻痹了一个人的推理能力和想像力，使人不能自立自足，瓦解掉热力，扼杀了动机，导向了漫无目标；鼓励人再三拖延，令人无法自制；它使得人性格无趣，摧毁人精确思考的能力，分散心力；它打败恒心毅力，化意志力为一无所有；打击雄心壮志，使人记忆朦胧模糊如坠五里迷雾之中，并且尽可能以各种方式邀请贫穷；它扼杀情爱，刺伤心灵上细腻的情感；抹灭友谊，并以千百种不同的方式召请灾难前来，令人昏昏欲睡，悲惨不幸，罔顾当今正是物质盛世，财物取之不尽用之不竭的事实。

害怕贫穷无疑是六大基本形态的恐惧中，最具毁灭性的一种。它位居各种恐惧之首，因为它是最难掌握条理的一种，害怕贫穷源自人们因循沿袭在经济上仰赖他人的倾向。几乎所有不及人类高等的动物都受制于本能的驱役，他们思考的能力有限，于是他们猎食彼此的肢体。人类具有思考推理的能力，又有直觉的优越感，并不去猎食同类的身躯；而是在“经济上”得到更多残食侵吞他人的满足。人类太贪婪，乃致于每一则法律条文，都在保护人类不被自己的同类吞并。

没有任何事物能像贫穷这样，让人历尽折磨，饱受委屈。只有体验过贫穷的人，才能完全领会个中辛酸，也难怪人类害怕贫穷。人类自古承袭的长串经验，莫不告诉人类，扯到金钱和俗世财物的时候，有些人就靠不住了。

人类太渴盼财富了，以至于不择手段去谋取，如果能够用合法方式取得，他会尽可能去做，必要的话，其他的手法也是权宜之计。

自我分析可以提示一个人所不愿承认的弱点。这种检查方式，对所有渴望不要平庸潦倒终其一生的人来说，都是必要的。记住，你在逐一检阅自己的时候，既是庭长，也是陪审团，既是检察官，也是被告的辩护律师，你既是原告，也是被告；你也正是在受审。公正地面对事实，问问自己确切的问题，并要求自己直接作答。验审终结，你会多了解自己一点。如果你不觉得自己能大公无私做个法官，为自己检验，可以要求某位认识你甚深、足以在你反复问自己的时候，扮演法官的人来帮助你。你正在追寻真相，即使事实真相会令你一时尴尬不已，都要不惜代价，得到事实的真相。

如果被问及最怕什么，大部分人都会说：“我什么都不怕。”这个答案是不正确的，因为很少人了解到，自己被某种形式的恐惧所捆绑束缚。恐惧之情太细微深入，所以每个人终其一生都背负着恐惧，而未曾体察它的存在。只有勇于分析，才能揭发它，让它无所遁形。开始分析的时候，务必深入探索自己的性格。下面则是你检视害怕症状的清单：

害怕贫穷的症状

冷漠。

通常表现为缺乏雄心壮志，愿意忍受贫穷，毫无异议接受人生提出的酬劳，身心怠惰懒散，缺乏动机，没有想像力，热情有限，制乏自制。

迟疑不决。

习惯于别人为自己拿主意。墙头草，两面倒。

怀疑。

一般表现在外的是存心粉饰太平的借口托词，有时会表现出嫉妒成功者的态度，或者非难苛责成功的人。

忧虑。

往往表现出挑剔他人的不是，有入不敷出的倾向，经常忽视自己的外观，皱眉蹙额；没有节制地饮用酒品，有时是吸烟无度；紧张，缺乏自觉，而且不能平衡。

过度小心。

不分大小事，一律只习惯于看黑暗面，只考虑可能失败的情况，并加以谈论，而不集中心力专注在成功的办法上。知道通往灾难的所有途径，但是从不力图制定回避失败的计划。等着“黄道吉日、良辰吉时”择日开张，才要将计划想法付诸行动，结果等候成习，永无止境。牢记失败者，忘却成功者。只看到甜甜圈中心的空洞，却无视于甜甜圈。悲观消极，导致消化不良、排泄不佳、毒害自身、呼吸不调、性情恶劣。

拖延。

这一种症状和过度小心息息相关，和忧虑怀疑也互通声息。可以避免责任的时候，就拒绝接受责任。可以妥协的时候，就不会坚持到底。碰到困难就退让，不肯驾驭困难，以之为进步的踏脚石。和人斤斤计较，而不去谋求富裕丰盈，也不懂知足常乐；计划着失败的退路，而没有破釜沉舟、誓死不回头的决心。自信贫弱，而且往往完全没有自信；目标不清，通常根本没有目标；自制不足，通常是全无自制力；热情有限，而且往往根本没有热情；野心抱负微弱，通常是根本没有雄心壮志；动机不足，而且往往完全没有动机；缺乏明智节俭的理性能力，而且通常是根本

没有能力节俭；期待贫穷，而非要求财富；与接受贫穷者为伍，而不结交寻求财富的人。

有钱能使鬼推磨

存在着上百万名男女因为害怕贫穷而动弹不得的事实，佩格勒曾把这种恐惧对人的影响描写得淋漓尽致：

金钱只是金属片、纸片或蛤壳，心灵的财富不是金钱可以买到的，但是大部分一文不名的人，都没能牢记这一点而打起精神。当一个人失意落魄的时候，你可以从下垂的双肩、帽子戴在头上的角度、走路步伐和眼神，看得出他的精神状态。他跟一般有正常职业的人在一起会有自卑感，即使他知道这些人在人格、智慧、能力上不是他的对手。

从另一方面来说，他也许借贷一段时间，但他却支付不起原先的开销，而且他也不能一直举债度日。当一个人借钱只为活命时，借贷本身就是折损人心的经验了，而且借来的钱不像自己赚来的，没有那种令他精神为之一振的力量。当然，这里所述的情形不能应用在流浪汉或游手好闲的人身上，只适用于拥有正常自尊和雄心壮志的男人身上。

陷入同样进退拮据困境的女人势必有所不同，我们不知何因，从不把女人列入失意的落魄者的行列。她们绝不出现在街头乞食，也很少排队领赈灾食物，在人潮中，也很少看到女人举牌告示破产。我自然不是指穿梭在市区街道上、和男流浪汉为伍、人数也相当多的老妇人。我指的是年轻有为、举止合宜的女性。她们失意落魄的势必不在少数，但是她们不会明白地表现出绝望，说不定她们一不做、二不休，自杀了。

男人失意落魄的时候，有大把时间可供沉思。他可能为了谋

职，长途跋涉去见人，而发现该工作已有人担任，也可能发现这份工作没有底薪，只有销售的佣金，所卖之物乏善可陈，除非出于同情，否则没有人会买。拒绝掉这份工作之后，他又回到街头，发觉自己无处可去，却也处处可去，所以他就一直走着，走着。他望向橱窗里那些不是为他摆设的奢侈品，或者找个书馆坐下来歇歇脚步，暖一暖身子，但这终究不是长久之计，所以他又起身继续走。他可能不曾感觉到，但是漫无目标可能令他自暴自弃。他身上可能穿着当初工作稳定时留下来的衣服，但衣服掩不住他的颓丧。

他眼见上千名其他的人，簿记员、雇工、药师、货车司机忙着工作，他打心底嫉妒他们。他们独立自主，堂堂正正，他不论花多少时间和自己争辩，再怎么公正的判辩，也没办法说服自己，自己也是个好人。

让他今非昔比的只是钱，只要手头有点钱，他就可以恢复正常了。

害怕批评

人类当初怎么会有这种恐惧，谁也说不上来，但是有一种事是确定的，人类对遭人攻讦的恐惧，各形各式已发展得很完备。

我认为，人类之所以怕人批评，应归咎于人类传承已久的天性，促使他不仅掠夺同类的财物用具，还要批评他人的性格，以证明自己的行为是合理的。小偷窃取财物的时候，会批评遭窃的对象太富；政客谋求权位的时候，并不是以展现自己的物质优点为手段，而是以诬蔑对手为手段，这是人尽皆知的事实。

精明的成衣制造商脑筋动得可不会太慢，立即将人类害怕批评的恐惧，化成了现金。每一季诸多衣饰的风格都有所变化。这

些时尚是谁设计的？当然不是消费者，而是成衣商。成衣商为什么三天两头给衣服改头换面？答案很明显。款式有变，成衣商才能多卖几件。

同理，汽车制造商每季换车型，款式不是最时新的车，没有人肯开。

现在我们再仔细考核一下，人类碰到更重要的人际关系的问题时，又是如何地受制于恐惧。举例来讲，找个心智实际臻至成熟（平均年龄大约在 35 ~ 40 岁之间）的人，如果你能揣测出他心中的秘密，你会发现，他们早已不信数十载以前教条主义者所传授的那一套寓言。

为什么即使到了今天，一般人仍会拒绝相信寓言？答复是：“因为害怕批评。”历来曾有多名男女因为表明不相信有鬼，而被活活烧死，难怪我们承袭了让我们怕人批评的异议。过去并不算太久的年代里，批评还夹带惩罚而来，如今在某些国家仍然是如此。

害怕批评使人失去动机，毁掉人的意志力、想像力，限制了人的个性，令人丧失的自尊自信，并且以上百种其他方式摧残迫害人。父母亲常常批评小孩，而对孩子造成了无可弥补的伤害。我有位儿时玩伴的母亲，每天用棍子修理他，打完还要说一句：“你不到 20 岁就会进重刑监狱。”果然，他 17 岁就进了感化院。

每个人都饱受批评之害，并常常为之所苦。人人都曾遭受一堆批评，不管有没有招谁惹谁。最亲近的家属往往也就是最令人愤慨的激怒者。对任何一位借着不必要的批评，在孩童心中扶植自卑情结的家长来说，批评应当被视为罪行。（其实是本质最恶劣的罪行。）了解人性的雇主，不必靠批评来让员工有最好的表

现。批评会在人心中种下恐惧愤恨，却不能缔造爱或亲情。

害怕批评的症状

这种恐惧之普遍有如害怕贫穷，其影响力对于个人的发展一样致命。主因在于，害怕批评令人丧失动机，扼杀想像力的运用。其主要症状如下：

紧张。

一般表现于交谈时，和会见陌生人时，会紧张畏怯、手足无措、双目游移、缺乏平衡。表现在声音的紧张上，体态不佳，记忆力不好。

人格。

缺乏决断力，没有个人魅力，也缺乏确切表达看法的能力。习惯于回避话题，而不是公正地视之。未经审慎思辨，就同意他人看法。

自卑情结。

习惯于言语行动表达自我嘉许，以掩饰自卑的心态。说“大话”来让别人印象深刻，却往往不太懂得言之何物。模仿他人的言谈举止和穿着，吹嘘假想的成就，偶尔会造成优越感的表象。

奢华浮夸。

习惯于跟上潮流，入不敷出。

缺乏动机。

未能适时掌握自我成长的契机；害怕表达看法，对自己的看法没有信心；回答上司年长者问题时，言谈之中迟疑不决，言行虚伪。

缺乏雄心壮志。

身心怠惰，缺乏自信，下决心很慢，太容易受人左右；阳奉阴违，惯常当面赞美人，背地批评人；习惯于毫于异议地接受失败，一受阻放弃事业；无来由地怀疑别人，言行不愿成熟，不愿承担犯错的责任。

害怕不健康

这种恐惧可以追溯自社会层面和生理层面的传承，至于其起源，则和害怕老年，害怕残废的恐惧息息相关；因为生理不健康会引人走向不可知的“可怕世界”边缘，人类对这个世界的所知，仅限于一些令人不舒服的故事。一般也公认，有些不道德的人，靠“贩卖健康”图利。

人们怕不健康，大致是因为一想到死到临头，深植心中的就是一幅又一幅恐怖的画面。人类怕生病，也是因为怕要花大钱。

一位名医估计，所有找医生看病的病人之中，有 75% 是苦于疑心病（想像自己有病）。即使在最没有理由害怕的部位，只要害怕生病，就往往会制造所害怕的病症。

人类心智的威力真是强大！

贩售专利药品（成药）的人，靠着玩弄人类普遍怕不健康的弱点，就已赚取了无数的财富。这种强加诸于软耳根子人性的手段，曾一度蔓延到令“柯里尔杂志”需如火如荼地展开行动，以抵制成药界那些令人火冒三丈的从业者。

数年前，经由一系列的实验证明，人类会因受到暗示而生病。我们派三位旧识去探访“患者”，每个都问他：“你得了什么病？怎么看起来病得好重。”第一个发问的人，往往只会促使他露齿一笑，和不经意的答复：“噢，没有，我好好的。”第二位得到的答复往往是：“我也不知道，但是真得觉得不舒服。”而第三

名发 间者通常会让患者真的觉得自己病了。

如果你不相信这个方法会使人不舒服，可以找一个熟人试试看，但是不要太过火。有些宗教学派的门徒，会用“作法”的方式去报复仇敌，他们称之为在受害者身上“下符咒。”

疾病有时是以负面思考力的方式成型的，这类暗示可能是某人借暗示传递给另外一个人的，也可能是某个人自己的心理营造出来的。

某位智慧高的人曾说：“有人问我觉得怎么样的时候，我总想报以老拳作为答复。”

医师送病人到新生环境去调养，因为“心灵态度”的转变是必要的。每人心中都有怕不健康的恐惧种子，忧虑、害怕、对爱情事业的失望，会导致这颗种子萌芽茁壮。

对爱情及事业的失望，名列怕不健康原因之首。某位对爱情失望的年轻人被送进了医院，垂危病榻数月之久。心理治疗专家应讯而来，这位专家撤换了护士，让一位异常迷人的年轻女性（事先由医师安排好的）来照顾他，这名女子第一天走马上任，就开始向他示爱。不到三个星期，患者即出院了，但他仍然病症在身，只是换了完全不同的病症，他又恋爱了。治疗原是骗局，但病人和护士后来却结婚了。

害怕不健康的症状

这种举世披靡的恐惧有如下的征兆：

自我暗示。

习惯于在身上找各式疾病的症状，而且期待看到这些症状，借此运用了负面的暗示。“乐于”虚构疾病，而且说成真有那回事的样子。别人推荐的方法、理论，只要有治疗价值，都习惯于

一试。跟人谈论手术、意外事件和其他种类的病症。尝试节制饮食、实验体能活动、减肥方式，而未经专家指导；试用偏方、成药和“江湖郎中”的处方。

疑心病。

习惯于谈论疾病，集中心力于疾病上，期待病症的出现。直到精神崩溃，此病无药可救。此病启端于负面思想，只有正面思想能有效治疗。疑心病（假想疾病的医学名称）危害之深，据说有时与患者所害怕的病一样严重。大部分所谓的“神经”病都是由疑心病而来。

运动。

害怕生病往往干扰人做适当的运动，结果逃避户外活动而体重过重。

易于感染。

怕不健康瓦解掉身体的抵抗力，制造出有利各式疾病传播的情况。害怕不健康往往同害怕贫穷声息互通，尤其是疑心病患者的病例，一直担心付不出医生的帐单、医院的费用。这种人花很多时间谈论死亡、存钱买墓地、积攒丧葬费用等等，不一而足。

悉心呵护自己。

习惯于以假想疾病为诱因，博取他人的同情（人们往往诉诸此道以回避工作）。习惯于假装生病，来掩饰懒惰，或者当作缺乏雄心壮志的借口。

没有节制。

习惯于用酒精或尼古丁来止痛疗伤，而不去革除病因。

习惯于看成药广告。

习惯于新闻记者有关疾病的书报文刊，烦恼着一旦得病该如何是好。

害怕失去爱

这种心病的起因，显然出自男人一夫多妻、偷他人之妻，并习以为常。男人想随时占便宜的习性也难辞其咎。

嫉妒和其他相仿的精神官能症，则出自男人沿袭已久怕失去某人爱情的恐惧。

害怕失去爱的恐惧，或许可以上溯至石器时代，当时的男人以蛮力夺取妇女。男人至今仍然不停偷腥，只是技巧有变。现在他们不用暴力，而用劝服，说好说歹，答应送上名车华服，及诸多较诸肢体暴力有效的其他“诱饵”。

审慎的研究已显示出，女人较男人易受制于这种恐惧。这个事实也很容易解释，女人从经验中得知，男人的本性是一夫多妻的，不能信赖男人，把男人交给敌手。

害怕失去爱的症状

这种恐惧特有的症状：

嫉妒。

习惯于疑神疑鬼，猜忌自己的朋友和所爱，毫无合理实证，也没有足够的根据，没来由地指控对方不忠。草木皆兵，无人可信。

挑剔。

习惯于在极小的冒犯之下，或根本没有理由的情况下，挑剔亲友、找所爱的人麻烦、刻薄共事的合伙人。

赌博。

习惯于相信爱情可以用钱买得到，不惜诈骗偷取和赌博，不然就铤而走险，以供给所爱的人金钱。习惯于入不敷出，负债累

累，只为了打肿脸充胖子，买礼物送给爱人。昏睡，紧张，缺乏恒心毅力，意志薄弱，自制力不足，不够自主自立，脾气不好。

害怕年老

这种恐惧有两种起因。首先是年老可能会伴随着贫穷的想法。其次则是目前最普遍的起源，来自过多错误残酷的教导，老是把年老和悲惨不幸混为一谈；另外还有一些令人生畏的说法，则是蓄意要借恐惧奴役人的。

人在害怕年老的基本恐惧中，有两种合情合理的理由忧心，其中之一，来自对同类的不信任，他人可以攫取侵占他所有的任何俗世财物，另一种则源自于心中所描绘对于死后世界的可怕想像。

对于身体不健康的恐惧，随着年龄增长而日益普遍，也助长了这种觉得害怕年老的恐惧。色情主义也是导因之一，因为没有男人不会看重性吸引力渐衰的想法。

害怕年老最普遍的原因和贫穷可能密不可分。“破房子”可不是美好的字眼，这个字眼令每个可能在破农庄度过风烛残年的人心寒。

另一个对害怕年老的恐惧的导因，是失去自由和独立的可能；因为晚年可能伴随着丧失肢体活动的自由而来，也有可能丧失经济的自由。

害怕年老的症状

这种恐惧最常见的症状有：

在 40 岁上下心智成熟年龄，行事缓慢的趋势发展出自卑

情结，误信其自我会因年龄而“下滑”（真相是，人身心两方面最具效益的岁月，正介于 40~50 岁之间）。

只要年届不惑，谈论起自己就习惯于满脸歉意，而不是表现出已届智慧成熟、事理圆融之龄的感恩。

习惯于仗着自以为太老的借口，而扼杀掉动机、想像力和自立自主。年约 40，而穿着打扮习惯于展现年轻人的风貌，行为举止也一派天真，因此又害怕招致他人的讥讽。

害怕死亡

对某些人而言，这是所有恐惧中最残酷的一种。理由显而易见，在大部分情况下，和死亡联想在一起的可怕剧痛，或可归于迷信宗教。所谓的“异教徒”比较不像“文明人”那么害怕死亡。几十亿年来，人类一直在探究着至今仍悬而未决的问题。我从何而来？又将往何处去？

过去民智未开的时代，狡猾多诈的人逮着了时机，收取代价，提出这些问题的解答。

“到我的营帐里来，拥抱我的信心，接受我的教条，我就给你一张死时直达天堂的门票。”某位宗派主义者就这么大声疾呼。同一个宗教领袖又这么说：“不加入我的阵营，希望恶魔夺去你，让你永远烈火焚身。”

永恒的惩罚观念毁掉了人生在世的兴趣，令人无法快乐。不幸的人沉沦地狱，然而下地狱可能太恐怖，以以至于一想到这个念头本身，栩栩如生的想像就麻痹了人的理性，树立起害怕死亡的恐惧。

如今人们对死亡的恐惧已不若当初的时代普遍。学理工的人已将真相曝光，这则真相使得男男女女得以快乐而免于害怕死亡

的恐惧。上大学院校的年轻男女，不容易受悲惨不幸之说左右。借生物学、太空科学、地质学以及其他科学之助，曾牢牢掌握黑暗时代人心的恐惧已烟消云散。

全世界都是由两种事物组成的：能量和物质。在基础物理学中，我们得知，物质和能量（人类已知的惟一两件事物）是既不能创造，也不能毁灭的。物质和能量两者可以转换形态，但是不能毁灭。

人生若成其为事物，是能量。如果物质和能量皆不灭，生命自是不可灭的。和其他形态的能量一样，人生可以借许多不同转化改变方式来去，但是不能毁灭，死亡只是交接。

如果死亡只转化改变，死后也只有安详地休眠，没什么可惧的。因此，你可以永远挥去害怕死亡的恐惧。

害怕死亡的症状

这种恐惧的一般症状如下：

谈论死亡，大抵归因于漫无目标，或者没有合适的职业。这种恐惧上了年纪的人最普遍，但偶有年轻人为之所困。治疗害怕死亡的恐惧最有力的药方，就是用有效服务他人为后盾的成功渴望。忙得很少有闲功夫去想到死。有时，害怕死亡的恐惧和害怕贫穷的恐惧不无关联，因为贫穷将使身后的家人陷于贫困。另有一些情形，疾病和身体免疫系统的随之瓦解，会使人害怕死亡。最普遍的成因有：健康不良，贫穷，缺乏适当的职业，对爱情失望，丧失心神，迷信宗教。

恐惧导致烦恼

烦恼是因恐惧而起的心智状态，效用缓慢，但是持久、细微

而且狡诈。它逐步“蚕食侵吞”，一直到麻痹了人的理性能力、摧毁人的自信和动机为止。烦恼是因迟疑不决而起的持久恐惧形态，因此是一种可以控制的心智状态。

不安的心是是无助无望的。迟疑不决造成不安的心，大部分人缺少迅速下定决定的意志力，达成决定之后，又缺乏坚持到底的意志力。

一旦我们决定要循某个确切的方向行动，就不要再懊恼。我曾采访一名两小时后要处电椅极刑的人，受刑者是死囚大牢里大约八名受监禁者之中最沉静的一名。他的冷静促使我去问他，知道再过一下，自己就要化为永恒，是什么感受。他脸上带着信心的微笑说：“很好。兄弟，你只要想想，我的麻烦困扰很快就完结了。我这一生除了困苦之外，一无所有。连温饱都成问题，我很快就不再需要这些东西了。从我确知我非死不可开始，都觉得很好。我当时下定决心，要以愉快的心情接受我的命运。”

他边说边吞咽着三人份的大餐，吃下每一口送来的菜肴，而且显然有如不曾大祸临头般一样快乐。决定使这名男子向命运微笑，决定可以使人不去接受不必要的情境。

因为迟疑不决，六大基本形态的恐惧便转化为烦恼的心智状态。打定主意，接受死亡是不可避免的事情，永远不要再忧心死亡。下定决心，不论赚大钱小钱，都要无忧无虑地与钱和平共存，借此给害怕贫穷的恐惧一顿鞭笞。拿个主意，不管别人怎么说怎么想，一脚就可以踩在害怕批评的恐惧脖子上。接受年老带来年轻人所没有的智慧、自制和领悟的一大恩赐，而不是缺陷残败，借此消除害怕年老的恐惧。以忘掉病症的决心来免除自己害怕不健康的恐惧。达成决定，若有必要，没有爱情也要好好活下去，以此驾驭害怕推动爱的恐惧。

心中满是恐惧的人不仅残害了自己行动明智的机会，也将这些破坏性的悸动传送给所有和他接触的人，并毁掉他们的机会。

就连狗跟马也知道，主人什么时候怀忧丧志了；更甚的是，他们也会拾起主人抛出的悸动，跟着垂头丧气。动物界中智力再次一级的动物，也一样有这种能力搜集恐惧的悸动。

破坏性想法的祸害

恐惧的悸动由一个心灵传往另一个心灵，其传送就和人声从广播电台传送到收音机一样地迅速确实。

出之以言语，表达负面思想或破坏性想法的人，势必实际体会到这些话以“反踢”的形态造成的后果。光是心中释出毁灭性思考的动力本身，无需供助言语，也会造成不只一种“反踢”。首当其冲的，也恐怕务必牢记的是，萌生破坏性想法的，必因创造性想像力的瓦解而蒙受损害。其次，任何具有杀伤力的感情若现身于一个人心中，会使人敬而远之，而且还化友为敌。第三种来源之所以会带给人损失，则是在于一项重大的事项，这些负面想法不仅伤及他人，更是深植萌生释出这些想法的人潜意识中，成为他性格上的一部分。

我们可以假定，你的人生志向是要得到成功。成功的时候，你的心态必须详和，取得生活上物质所需，而且尤其重要的是，要得到快乐。所有这些成功的证据，都是以思考动力的形态现形的。

你可以控制自己的心智，你有力量使任何一种你所选择的思考动力，去滋长自己的心智。随这项特质而来的，还有积极运用心智去做建设性用途的责任。你是自己命运的主人，就和你有权控制自己的想法一样，千真万确，如假包换。你可以左右自己的

环境，主导自己的环境，终至控制自己的环境，使自己的人生照自己的意思发展，你也可以弃自己的专属特权不用，不让自己的人生步上正轨，因而任自己随波逐流，漂泊在际遇的汪洋之中，载浮载沉，有如波涛中的一块碎片。

如何保护自己免受负面影响

不论负面影响是你自己一手造成的，还是你身边的负面人士的活动所致，为了保护你自己，免于受负面影响的侵害，你要先认识自己拥有的意志力，并且要不断地运用自己的意志力，一直到意志力在你心中筑起一道围墙，使你对负面影响免疫为止。

要认识到一项事实，你跟每个人一样，都有懒散怠惰的天性，对于和你的劣根性不谋而合的所有暗示，也都有易于接受的倾向。

要认识到，你本质上对六大基本形态的恐惧都是容易妥协的，而且为了要对抗这些恐惧，你要培养出一些习惯。

要认识到，负面影响力往往借潜意识打动你，所以才神不知鬼不觉，你必须对所有以任何方式打击你的人紧闭心扉。

清理你的药箱，丢掉所有的瓶瓶罐罐，别再为感冒头疼、腰酸背痛等假想的疾病找借口。

毫无疑义，所有人类最普遍的弱点，是任由自己对他人造成的负面影响敞开心胸的习惯。这种弱点危害最甚的是，在这项弱点滚雪球般壮大，成为日常生活上难以驾驭的一部分以前，大部分人都不知道自己为其所困，而且很多认知到这个弱点的人，却不肯在还来得及的时候去矫正积弊。

第三章

情感的力量

尊重别人，就是尊重你自己

你要做的第一件工作是在维护你自尊的同时，去最大限度地尊重你周围的人，这样会增进你们的感情。“维护他人的自尊”的意思就是维护、支持和信任别人，就是在他人显然不应受到你如此尊重的时候也要牢记这一点。不要大发雷霆，并以此为由解雇他们；也不要对别人嗤之以鼻，让他们觉得很难堪。一定要从100%的尊敬他们开始，千万不要从零开始，不要强迫他们向你证明他们的价值。

要你维护他人的自尊有如下理由：

你也渴望被别人尊重。

你应该明白生活中总有这样那样的突发事件，错误在所难免。

与强制的努力工作相比，高度的自觉对你的事业来说更为

重要。

我们未必有权力批评他因为如果换做是你，没准你做得和他一样糟糕。

你常常也会被检验以考查你解决此类问题有何独到之处。

你所面对的就是左右谁将接受下一项任务的决定的人，而他们作出决定的依据就是他们自己所看到的一切。于是通过维护他人的自尊，你树立了一个令人印象深刻的经理形象。那么，接下来的问题是，如何去维护他人的自尊呢？

牢记对方的名字

记住对方名字，并把它叫出来，等于给对方一个很巧妙的赞美。而若是把他的名字忘了，或写错了，你就会处于非常不利的地位。

一八九八的时候，纽约的洛克兰郡发生了一场悲剧，有个小孩已经死了，而在这特别的一天，邻居们正准备去参加葬礼。吉姆·法里走到马房，去拉他的马。地上积雪，寒风凛冽。那匹马好几天没有运动了，当它被拉到水槽的时候，它欢欣鼓舞起来，把两腿踢得高高的，结果吉姆·法里被踢死了。因此这个小小的石点镇，那个星期办了两个葬礼，而不是一个。

吉姆·法里留下了一个寡妇和三个孩子，以及几百块钱的保险金。

他最大的儿子小吉姆才十岁，到一个砖场去工作——运沙，然后把沙倒入砖模，再把砖转换方向，在太阳下晒干。这个小吉姆一直没有机会接受多少教育。但是由于爱尔兰血统，他培养了一种记住别人姓名的惊人能力。

他从来没有进过一所中学，但是，在他四十六岁之前，四所

学院已经授予他荣誉学位，他也成为民主党全国委员会的主席，美国邮政总局局长。

我去访问小吉姆·法里，请教他成功的秘诀。他说：“工作卖力。”于是我说：“别开玩笑啦。”

他接着问我，我认为他成功的理由到底是什么。我回答：“我知道你可以叫出一万人的名字。”

“不，你错了。”他说，“我能叫出五万人的名字。”

不要弄错了这一点。这项能力，使法里先生帮助富兰克林·罗斯福进入了白宫。

在小吉姆·法里为一家石膏公司到处推销产品的那几年，在他身为石点镇上一名公务员的那几年间，他建立了一套记住别人姓名的方法。

开始的时候，只是一个非常简单的方法。每次他新认识一个人，就问清楚他的全名，他家的人口，他干什么行业，以及他的政治观点。他把这些资料全部记在脑海里，而第二次他又碰到那个人的时候，即使是在一年以后，他还是有办法拍拍对方的肩膀，询问他的太太和孩子，以及他家后面的那些蜀葵。难怪有一群拥护他的人！在罗斯福竞选总统的活动展开之前的几个月，小吉姆·法里每天都写几百封信，给遍布西部和北部各州的人。然后他跳上火车，在十九天内，足迹遍布了二十个州，行程一万二千里，以马车、火车、汽车和轻舟代步。他每到一个市镇，就跟他所认识的人，一起吃午餐或早餐，喝茶或吃晚饭，跟他们做一番“肺腑之言的谈话”。然后，他又继续他的下一站。

他一回到东部，就写信给每一个他到过的市镇，索取一份所有和他谈过话的人的名单。然后，他把这些名单整理出来，就有了成千累万的名字了。名单上的每一个人，都收到了一封小吉姆法里的私函。那些信都以“亲爱的比尔”或“亲爱的佐”做开

头，结尾总是签上“吉姆”。

小吉姆·法里在早年就发现，一般人对自己的名字比对地球上所有的名字加起来还要感兴趣记住人家的名字，而且很轻易就叫出来，等于给予别人一个巧妙而有效的赞美。若是把人家的名字忘掉，或写错了，你就会处于一种非常不利的地位。比如说，我有一次在巴黎开了一门公开演讲的课程，发出复印的信件，给所有住在该地的美国人。那些法国打字员显然不太熟悉英文，自然在打上名字的时候，就打错了。有一个人，巴黎一家大的美国银行的经理，写了一封不客气的信给我，因为他的名字被拼错了。

有时候要记住一个人的名字真是难，尤其当它不太好念时，一般人都不愿意去记它，心想：算了！就叫他的小名好了，而且容易记。锡得·李维拜访了一个名字非常难念的顾客，他叫尼古得玛斯·帕帕都拉斯。别人都只叫他“尼克”。李维告诉我们说：“在我拜访他之前，我特别用心地念了几遍他的名字。当我用全名称呼他“早安，尼古得玛斯·帕帕都拉斯先生”时，他呆住了。持续了几分钟，他都没有答话。最后，眼泪滚下他的双颊，他说：“李维先生，我在这个国家十五年了，从没有一个人会试着用我真正的名字来称呼我。”

安德鲁·卡耐基成功的原因何在呢？

他被称为钢铁大王，但他自己对钢铁的制造懂得很少。他手下有好几百个人，都比他了解钢铁。

但是他知道怎样做人处世，这就是他发大财的原因。他小时候，就表现出组织才华和领导的天才。当他十岁的时候，他也发现人们对自己的姓名看得惊人地重要。而他利用这项发现，去赢得别人的合作。举例说明：他孩提时代在苏格兰的时候，有一次抓到一只兔子，那是一只母兔。他很快发现了一整窝的小兔子，

但没有东西喂它们。可是他有一个很妙的想法。他对附近的那些孩子们说，如果他们找到足够的苜蓿和蒲公英，喂饱那些兔子，他就以他们的名字来替那些兔子命名。

这个方法太灵验了，卡耐基一直忘不了。

好几年之后，他在商业界利用与这同样的人性弱点，赚了好几百万元。例如，他希望把钢铁轨道卖给宾夕法尼亚铁路公司，而艾格·汤姆森正担任该公司的董事长。因此，安德鲁·卡耐基在匹兹堡建立了一座巨大的钢铁工厂，取名为“艾格·汤姆森钢铁工厂”。

这是一则谜语，看看你是否猜想出来。当宾夕法尼亚铁路公司需要铁轨的时候，你猜艾格·汤姆森会跟谁买……西尔斯公司？不，不，你错了，再猜猜看

当卡耐基和乔台·普尔门为卧车生意而互相竞争的时候，这位钢铁大王又想起了那个关于兔子的经验。

卡耐基控制的中央交通公司，正在跟普尔门所控制的那家公司争生意。双方都拼命想得到联合太平洋铁路公司的生意，你争我夺，大杀其价，以致毫无利润可言。卡耐基和普尔门都到纽约去见联合太平洋的董事会。有一天晚上，在圣尼可斯饭店碰头了，卡耐基说：“晚安，普尔门先生，我们岂不是在出自己的洋相吗？”

“你这句话怎么讲？”普尔门想知道。

于是卡耐基把他心中的话说出来——把他们两家公司合并起来。他把合作而不互相竞争的好处说得天花乱坠。普尔门注意地倾听着，但是他并没有完全接受。最后他问：“这个新公司要叫什么？”卡耐基立即说：“普尔门皇宫卧车公司，当然。”

普尔门的目光一亮。“到我的房间来，”他说，“我们来讨论一番。”这次的讨论改写了一页工业史。

。 安德鲁·卡耐基这种记住以及重视他朋友和商业人士名字的方式，是他领导才能的秘密之一，他以能够叫出许多员工的名字为傲。他很得意地说，当他亲任主管的时候，他的钢铁厂未曾发生过罢工事件。

德州商业股份有限公司的董事长班顿拉夫相信：公司愈大，就愈冷酷。他认为惟一能使它温暖一点的办法，就是记住人的名字。假如有个经理告诉我，他无法记住别人的名字，就等于告诉我，他无法记住他一个很重要的工作，而且是在流沙上做着他的工作。

加州的凯伦·柯希是一位环球航空公司的空服员。她经常练习去记她机舱里旅客的名字，并在为他们服务时称呼他们。这使得她备受赞许；有直接告诉她的，也有跟公司说的。有位旅客曾写信给航空公司说：“我好久没有搭环球航空的飞机了，但从现在起，一定要环球航空的飞机我才搭。你们让我觉得你们的航空公司好像是专属化了，而且这对我有很重要的意义。”

另一方面，派德斯基使那位普尔门列车的黑人大厨觉得很重要，因为他总是称呼他“古柏先生。”有十五次，派德斯基旅行美国，在各地热烈的听众之前表演。每一次他都占着一节私人车厢，在音乐会之后，那位大厨就替他准备好夜宵。在所有的那些岁月中，派德斯基从来不曾以美国的传统方式称呼他为“乔治”。派德斯基总是以他那古老的正式方式，称呼他“古柏先生”，使古柏先生很高兴。

人们对自己的名字如此重视，不惜以任何代价使他们的名字永垂不朽。即使盛气凌人脾气暴躁的 RT·巴南，也曾为没有人继承巴南这个姓氏而感到失望，他愿意给他外孙子 CH·西礼两万五千美元，如果后者愿意自称“巴南·西礼”的话。

几世纪以来，贵族和企业家都资助着艺术家、音乐家和作

家，以求他们的作品能够献给自己。

图书馆和博物馆最有价值的收藏品，都来自于那些一心一意担心他们的名字会从历史上消失的人。纽约公共图书馆拥有亚斯都氏和李诸克斯氏的藏书。大都会博物馆保存了班吉明·亚特曼和 JP·摩根的名字。几乎每一座教堂，都装上了彩色玻璃窗，以纪念捐赠者的名字。

多数人不记得别人的名字，只因为不肯花必要的时间和精力去专心地、重复地、无声地把这些名字耕植在他们的心中。他们为自己造出借口：他们太忙了。

但他们可能不会比富兰克林·罗斯福更忙，而他却花时间去记忆，而又说得每个人的名字，即使是他只见过一次的汽车机械师。

举例说明：克莱斯勒公司为罗斯福先生特制了一部汽车。张伯伦和一位机械师把车子送到白宫。我手中有一封张伯伦先生的来信，叙述他的经验。“我教罗斯福总统如何驾驶一部附带许多不寻常零件的车子，而他教了我很多有关如何对待别人的艺术。”

“当我被召至白宫的时候，”张伯伦先生写道，“总统非常地和气、愉悦。他直呼我的名字，使我觉得非常自在。给我印象最深的是他对我展示给他和告诉他的那些东西，非常得感兴趣。那部汽车经过特别的设计，可以完全靠手来操纵。一群人围在车子的四周参观，他说：‘我认为这部车子真是太棒了。你只要按一个钮，它就动了，不必费力就可以开出去。我认为真不简单——我不知道它是怎么会动的。我真希望有时间把它拆下来，看看它怎么发动。’”

“当罗斯福的朋友和助理在赞赏那部车子的时候，他在他们的面前说：‘张伯伦先生，我真感激你为建造这部汽车所花的时间和精力。造得太棒了。’他赞赏冷却器特殊的后镜和钟、特殊

的前灯，那种椅套、开车者位置的坐姿，车厢里特制而带有他姓名缩写字母的行李箱。换句话说，他注意到每一个他知道我花过不少心思的细节。他还特别把各项零件指给罗斯福太太、柏金斯小姐、劳工部长和他的秘书们看。他甚至把那名年老的黑人司机叫进来，说：“乔治，你要好好地特别照顾这些行李箱。”

“当驾驶课程结束的时候，总统转向我，说：‘嗯，张伯伦先生，我已经让联邦储备委员会等待三十分钟了，我想我最好还是回办公室去吧。’”

“我带了一名机械师到白宫。我们抵达时，他就被介绍给罗斯福。他并没有和总统说过话，而罗斯福只听过他的名字。他是一个害羞的人，躲在角落里。但是，在离开我们之前，总统找到了机械师，握他的手，叫出他的名字，谢谢他到白宫来。他的谢谢一点也不造作。他说的是心里话，我可以感觉出来。”

“回到纽约之后，我收到一张罗斯福总统的签名照片，以及一小段谢辞，再度谢谢我的帮忙。他怎么有时间做这件事，对我来说是有些神秘。”

富兰克林·罗斯福知道一个最单纯、最明显、最重要的得到好感的方法，就是记住别人的姓名，使别人觉得重要，但我们有多少人这么做呢？

当我们被介绍给一个陌生人，聊上几分钟，说再见的时候，我们大半都已不记得对方的名字。

一名政治家所要学习的第一课是：“记住选民的名字就是政治才能，记不住就是心不在焉。”

记住他人的姓名，在商业界和社会交往上的重要性，几乎跟在政治上一样。

法国皇帝，也就是拿破仑的侄儿——拿破仑三世得意地说，即使他日理万机，仍然能够记得每一个他所认识的人。

他的技巧非常地简单。如果他没有清楚地听到对方的名字，就说，“抱歉，我没有听清楚。”如果碰到一个不寻常的名字，他就说，“怎么写法？”

在谈话的当儿，他会把那个名字重复说几次，试着在心中把它跟那个人的特征、表情和容貌联想在一起。

如果对方是个重要的人物，拿破仑就更进一步，一等到他旁边没有人，他就把那个人的名字写在一张纸上，仔细瞧瞧，聚精会神地深深耕植在他心里，然后把那张纸撕掉。这样做，他对那个名字就不止有眼睛的印象，还有耳朵的印象。

这一切都要花时间，但“礼貌，”爱默生说，“是由一些小小的牺牲组成的。”

记住别人的名字并运用它的重要性，并不是国王或公司经理的特权，它对我们每一个人都是如此。肯恩·诺丁罕，是印度通用汽车厂的一位雇员。他通常在公司的餐厅吃午餐。他发觉在柜台后工作的那位女士总是愁眉苦脸的。她做三明治已经做了快两个小时了，我对她而言，又是另一个三明治。我说了我要什么。她在小秤上称了片火腿，然后给了我片莴苣、几片马铃薯片。

隔一天，我又去排队了。同样的人，同样的脸，不同的是我看到了她的名牌。我笑着说：“嗨！尤尼丝。”然后告诉她我要什么。她真的忘了什么称不称的，她给了我一堆火腿、三片莴苣和一大堆马铃薯片，多得都要掉出盘子来了。

我们应该注意一个名字里所能包含的奇迹，并且要了解名字是完全属于与我们交往的这个人，没有人能够取代。名字能使人出众，它能使他在许多人中显得独立。我们所有的要求和我们传递的信息，只要我们由名字这里着手，就会显得特别的重要。不管是女侍或是总经理，在我们与别人交往时，名字会显示它神奇的作用。

世界上最重要的人物

人类天性中最深切的动力是“做个重要人物的欲望”。请对方帮你一个忙，不但能使他自觉重要，也能使你赢得友谊和合作。

制造奇迹的信函

我敢打赌，我知道你现在的想法。或许你正对自己这样说：“《制造奇迹的信函》？胡说，又是一篇卖膏药的广告。”

假如你那样想，我并不怪你。如果在十五年以前，我看到这样的一本书，我自己或许也会这样想。你是个怀疑论者？但是我喜欢怀疑论者。我这辈子的头二十年都住在密苏里州，我喜欢那些凡事都要拿出证据来的人。几乎所有人类思想的进步，都是因为那些凡事要拿出证据来的人，喜欢提出问题来的人，喜欢向现存的东西提出挑战的人，以及那些要看事实的人。

我们来好好地想一想，这《制造奇迹的信函》的标题正确吗？

“不正确，坦白地对你说，这个标题不正确。”

事实上，这个标题把事实轻描淡写了。本篇所转载的一些信函，所获得的效果，被认为比奇迹还高两倍。是谁下的评断呢？是肯·戴克。戴克是美国在推展营业方面最著名的人士之一，以前是约翰·蒙维公司的展业部经理，现在则是柯格特·鲍慕理公司的广告宣传部经理，以及全国广告业者协会的主席。

戴克先生说，过去他所发出去要求经销商提供资料的信函，很少会得到百分之五到八的回信。他告诉我，如果能得到百分之十五的回信，他就认为很了不起了，如果能达到百分之二十，他

就认为简直是奇迹了。

可是印在本篇的一封戴克的信，却获得了百分之四十二点二的回信。换句话说，比奇迹还好两倍这是不能一笑置之的这封信所获得的效果，并不是偶然的。许多其他的信，也获得了相同的效果。

回信是怎么得到的呢？下面就是戴克先生自己所做的解释：“在我听了卡耐基先生所讲的有关‘做人处世’的课程以后，我所写出来的信，马上就有了回响。我明白我过去写信的方式完全错了。我尝试去运用本书所说的原则，结果我发出去索取资料的信件，所获得的效果就增加了五倍到八倍。”

下面就是那封信。信中提到请求对方帮个小忙，使对方内心很舒服。这个请求，也使对方有一种地位重要的感觉。括弧里面是我的评语。

布郎克先生大鉴：

在下正面临一项难题，特不揣冒昧，恳请阁下惠予协助。

（我们先来看一看整个情势。想想看，亚利桑那州的一位木材经销商，接到约翰·蒙维尔公司一位高级主管的信。在信中的第一行里，这位纽约的高级主管竟要请他帮个忙。我可以想象。那位在亚利桑那州的经销商一定会对自己说：“嗯，如果在纽约的这个家伙有困难，他总算找对人了，我就是一位乐于助人的人。我们来看看他的困难究竟是什么。”）

去年，在下说服本公司，使本公司认清，我们的经销商为了增加他们翻修屋顶的营业状况，最需要的是由本公司全部资助，展开一项全年度向客户直接写信介绍的运动，此举已获公司同意，已经开始实施了，想阁下必已知悉。

（那位在亚利桑那州的经销商或许会说：“当然他们应该付这笔钱。大部分的利润给他们吃去了，他们赚了几百万元，而我只

赚到一点零头，连付房租都不够……这家伙的困难究竟是什么呢？”)

最近我寄了一份调查表给参加这项活动的一千六百家经销商，得到了好几百份的答复，显示出他们非常喜欢这种合作的方式，并说非常有效。对于他们能够函复，在下觉得非常荣幸。

为了更进一步拓展营业，我们最近又再度展开此项活动，想阁下必当乐闻。

然今晨总经理召见在下，讨论在下所呈有关去年运动的报告。总经理指示在下，要对去年的营业情形做进一步的调查。如此，在下势必要麻烦阁下，请惠予协助，以便在下能呈复总经理。

(这是很好的几句话：“在下势必要麻烦阁下，请惠予协助，以便在下能呈复总经理”在纽约的那位大人物说的倒是实话，他真诚地承认约翰蒙维尔公司在亚利桑那州的那位经销商地位重要性。请注意，肯·戴克并没有把时间花费在吹嘘他的公司是多么的重要，他很快就表明他必须依靠对方。他几乎明白承认，如果没有那位协助，他就没有办法呈复总经理。在亚利桑那州的那位经销商既然是人，当然就喜欢听到这样的话。)

所麻烦阁下者，(1)请在附上的邮卡上，将阁下认为是因去年直接函介活动而获得的房顶工程以及翻修房顶工程的数目列下；(2)请将他们的估计总值（根据全部成本，请力求正确）惠予明示。

如蒙阁下惠助，示在下以上两项资料，在下将感激不尽。

敬颂

鸿图大展

展业部经理 肯·戴克敬上

(在最后一段，请注意他如何小心翼翼地说“在下”，而又如

何尊敬地说“阁下”，以及如何地说“如蒙惠助”；感激不尽”）

信很简单，是不是？但由于说出恳请惠予协助，就制造出了奇迹。请对方协助，使对方有了一种重要人物的感觉。

不管你是推销石棉屋顶，或是乘一部福特汽车旅行欧洲。如果运用这种心理学，一定会获得效果的。

为了更进一步说明，我再举一个例子。荷姆·克罗依和我，有一次乘着汽车到法国内陆去旅行，迷失了方向。我们就停下老旧的 T 型福特车，向一群农人请教，到下一个市镇该走哪条路。

这么一问，效果惊人。那些穿着木鞋的农人，认为所有的美国人都是有钱的，那里汽车又很少，简直是稀奇之物。美国人坐着汽车旅行法国，必定是百万大富翁了，可能就是汽车大王亨利·福特的亲戚。但他们却知道一些我们不知道的事情。我们比他们有钱；但我们得毕恭毕敬地向他们请教到下一个市镇该走哪条路。这就使他们觉得非常的重要，立刻七嘴八舌起来。有一个人为了这稀有的机会而兴奋得不得了，命令所有的人都不要讲话，他要独自享受这指示我们方向的快乐。

你自己也试试这项原则吧。下一次你在一个陌生的城市迷了路，拦住一个经济和社会地位都低于你的人，向他请教说：“我不晓得能不能请你帮我一个小忙，告诉我怎样才能到某某地方？”

富兰克林借书

班杰明·富兰克林就运用这项原则，把一刻薄的敌人变成他一辈子的朋友。那个时候，富兰克林还是一个年轻人，他把所有的积蓄，都投资在一家小印刷厂里。他又想办法使自己被选为费城州议会的文书办事员。这样一来，他就可获得为议会印文件的工作。那样可以获利很多，因此他当然不愿意失去文书办事员的职务。可是出现了一项不利的情形，议会中最有钱又最能干的议

员之一却非常不喜欢富兰克林。他不但不喜欢富兰克林，还公开斥骂他。

这种情形非常非常的危险，因此，富兰克林决心使对方喜欢他

但是，怎样做呢？这是一项难题。给他的敌人一点点小惠？不可以，那样会引起他的疑心，甚至轻视。

富兰克林太聪明了，太老于世故了，不会弄出那样的窘境。因此，他采取了一个相反的办法，他去请敌人来帮他一个小忙。

富兰克林向他的敌人借十块钱？不是！他所请求者，令对方觉得非常高兴，这个请求触动了他的虚荣心，使他觉得获了尊重。这项请求，很巧妙地表示出富兰克林对对方的知识和成就的仰慕。

下面就是富兰克林自己叙述的经过：

“听说他的图书室里藏有一本非常稀奇而特殊的书，我就写给他一个便笺，表示我极欲一读为快，请求他把那本书借给我几天，好让我仔细地阅读一遍。”

“他马上叫人把那本书送来了。过了大约一个星期的时间，我把那本书还给他，还附上一封信，强烈地表示我的谢意。”

“于是，下次当我们在议会里相遇的时候，他居然跟我打招呼（他以前从来就没有那样做过），并且极为有礼。自那以后，他随时乐意帮忙，于是我们变成很好的朋友，一直到他去世为止。”

富兰克林去世已经一百五十多年了，而他所运用的心理办法，也就是请求别人帮忙的心理办法，却永生永世有效。

例如，我的学生之一亚伯特·安塞尔，就运用这项办法获得了很大的成功。安塞尔先生是铅管和暖气材料的推销商，多年以来一直想跟随布洛林的某一位铅管包商做生意。那位铅管包商是

一位喜欢使别人窘迫的人，以粗线条、无情、刻薄而感到骄傲。他坐在办公桌的后面，嘴里衔着雪茄，每次安塞尔打开他的办公室的门时，他就咆哮着说：“今天什么也不要！不要浪费你我的时间！走开吧！”

然而有一天，安塞尔先生试了另一种方式，而这个方式，就建立起了生意上的关系，交上了一个朋友，并得到可观的订单。

安塞尔的公司正在商谈，准备在长岛皇后新社区买一间新的公司。那位铅管包商对那个地方很熟悉，并且做了很多生意，因此那一次，当安塞尔去拜访他时，就说：“某先生，我今天不是来推销什么东西的。我是来请你帮忙的，不晓得你能不能拨出一点时间和我谈一谈？”

“我们的公司想在皇后新社区开一家公司，”安塞尔先生说，“你对那个地方了解的程度和住在那里的人一样，因此我来请教你对这点的看法。这是好呢？还是不好呢？”

情况有点不同啦！多年以来，那位包商以向推销商吼叫、命令他们走开而获得重要人物的感觉。

但是这位推销员却进来请教他的意见，一家大公司的推销员当然懂得他们应该做什么，却居然跑来请教他。

“请坐请坐。”他说，拉了一把椅子。接着有一个多小时，他详细地解说了皇后新社区铅管市场的特征和优点。他不但同意那个分公司的地点，而且，还把他的脑筋集中在购买产业、储备材料和开展营业等全盘方案上。他从告诉一个批发铅管公司如何去开展业务，而得到一种重要人物的感觉。从那点他扩展到私人方面，变得非常友善，并把家务的困难和夫妇不和的情形也向安塞尔先生诉苦一番。

“那天晚上当我离开的时候，”安塞尔先生说，“我不但口袋里装了一大笔初步的装备订单，而且也建立了巩固业务友谊的基

础。这位过去常常咒骂我的家伙，现在常和我一块儿打高尔夫球。这个改变，都是因为我请他帮那个小忙，而使他觉得有一种重要人物的感觉。”

我们再来看看另一封肯·戴克的信，并对他们如何技巧地运用这“请帮个小忙”的心理方法，再度加以研究。

几年以前，戴克对于去函给商人、包商、建筑师，请他们提供资料却总是不能得到他的回信深感苦恼。

在那个时候，他写给建筑师和工程师的信，得到回复的很少，能够达到百分之一，如果能够达到百分之二，就算很好了，如果达到百分之三，那就是很了不起了。百分之十？那他就要高兴得大叫是奇迹了。

但下面的这封信，却得到了几乎百分之五十的回信……比奇迹还要好五倍。而回来的信，竟长达两三百页，信里都充满了善意的建议和合作的态度。

下面就是这封信，请你看看所应用的心理方式。有些地方，甚至在遣词用字方面也注意到对方的心理，这封信几乎和前面引述的那封完全一样。

当你阅读这封信的时候，请特别注意字里行间的意义，试着分析一下得到这封信的那个人的心理反应会怎样。找出它为什么会制造出比奇迹还要好五倍的成绩。

杜先生大鉴：

弟目前面临一项困难，不知能否敬请惠予协助？

一年以前，弟一再建议本公司说，建筑师最需要的东西之一是一本目录，如此才能使建筑师知道本公司所有整建房屋的建筑材料，以及其零件的情形。

谨随函附上印成的目录——为此类的第一本。

但是目前我们现有的材料，已经减少。当弟向本公司总经理报告这种情况时，他说不反对再印一版目录，但必须弟先行提出满意的资料，证明印成的目录确实发挥了功用才行。

因此，弟势必要麻烦先生，不揣冒昧，敬请先生及全国各地的另四十九位建筑师，担任这件事情的裁判。

为了易于提出资料，弟特在本函背后列出几点问题。如先生能惠予赐答，以及如能再另行提出宝贵意见，再将此信投入已经贴好邮票的信封里，弟将不胜感激，视为对弟个人的一项恩助。

当然，这不需先生担任任何责任，而且录之停印，或根据先生宝贵经验和意见而加以修改再版，均视先生之裁定。

不论如何，弟当感谢先生的合作。

敬颂

大安

展业部经理肯·戴克敬上

还有一点，我要请你注意。根据我的经验，有些人在看完这封信以后，就一成不变地运用了这种心理的方式，但他们过分注重大捧别人，而不是出自真心诚意，因而沦于阿谀之词或违心之论。那样，就不能收效了。

如何使别人乐于为你效劳

要让别人乐意照着你希望的去做，你就必须让他明白，他对你有多么重要，而他便会觉得这件事对他也有多么重要。

拿破仑曾说：“人类要靠虚荣和美名来点缀。”他用这种方法

来治理他的军队，他创造了荣誉勋位，颁给军士“十字勋章”，他封了十八个将军为“陆军元帅”

这个“赋予名号头衔”的政策，能为拿破仑所用，当然也能为你所用。例如，我的一位朋友恩尼斯特·杰安特，住在纽约市卡斯达尔。她因一群男孩跑过她的草地，损毁了她的草地而烦恼。她尝试过斥责、哄骗，但两者都没有效果。于是她试着给那群孩子中最坏的一个名号，给他一种权威感。她命他做她的“探长”，由他负责驱逐入侵草地者。这解决了她的问题。她的“探长”在后院烧起一堆火，烧了一块烙铁，并威胁其他的孩子，别踏进草地，否则他就要给他们烙上一记。

一位优秀的领导者，应该把下列大纲记在心中，当需要去改变人的态度或举止时：

要诚恳，别答应你无法兑现的事，忘掉自己的利益，专心为别人的利益着想。

要确切地知道你希望别人做些什么？

替别人设想。问你自己，别人真正要的是什么。

估量一下别人若照你的建议去做，利益何在。

把这些利益与他的需要配合一下。

当你提出你的要求时，要让别人感觉，他将会因而获益。

获得尊敬的最佳方式

获得尊敬的最佳方式是，跟他谈论他最珍贵的事物。当你这么做时，不但会受到欢迎，也会使生命获得扩展。

曾经拜访过罗斯福的人，都会惊讶于他的博学。不论你是个小牛仔、政治家或外交官，他都能针对你的特长而谈。其实这个道理很简单，当罗斯福知道访客的特殊兴趣后，他会预先研读这

方面的资料以作为聊天的话题。

因为罗斯福知道，捉住人心的最佳方法，就是谈论对方所感兴趣的事情。

纽约银行业巨子杜威诺已先生说道：“我仔细研究过有关人际关系的丛书后，发现必须改变策略。我决定去找出这个人的兴趣，想办法激起他的热忱。”

如何使别人即刻喜欢你

你遇到的每个人，都认为他在某些方面比你优秀；而一个绝对可以赢得他欢心的方法是，以不着痕迹的方法让他明白，他是个重要人物。

人类行为有一条重要的法则，如果你遵循它，就会为自己带来快乐；如果你违反了它，就会陷入无止境的挫折中，这条法则就是：“尊重他人，满足对方的自我成就感。”就如杜威教授曾说的：人们最迫切的愿望，就是希望自己能受到重视。而我也曾一再强调，就是这股力量促使人类创造了文明。

哲学家们经过千年的沉思，悟出人类行为的奥妙，其实这不是一项多新的发明，古圣先贤、所一再教导我们的就是：己所不欲，勿施于人。己所欲者，亦施于人。

你希望周围的人喜欢你，你希望自己的观点被人采纳，你渴望听到真心的赞美，你希望别人重视你……

那么让我们自己先来遵守这条诫令：你希望别人怎么待你，你先怎么对待别人。

不要想等你做了大官，干了大事业后才开始奉行这条法则，随时随地只要你遵循它，它就会为你带来神奇的效果。

实际上，每个人都有他的优点，都有值得为他人所学习的长处，承认对方的重要性，并表达由衷的赞美，就能够化解许多冲

突与紧张。

如果你想每天得到快乐，决不能责怪你太太的治家本能，也不能拿她和你母亲做不利的比较。但相反地，你要经常赞美她把家庭治理得井井有条，而且要公开表示你很幸运娶了一个既有内在美又有外在美的女人。甚至当牛排像羊皮、面包像黑炭时，也不要抱怨。只说这些东西做得没有她平常做得那么好，她就会在厨房里拼命努力，以便达到你所期望的程度。

不要突然开始这么做——否则她会怀疑的。

你可以从今天晚上或明天晚上开始，买一束花或一盒糖，多说些关心的话，多对她温柔的笑……如果每对夫妻都能怎么做的，世间还会有这么多的离婚发生吗？

合作的金玉良言

没有人喜欢被迫购买或遵照命令行事。如果你想赢得他人的合作，就要征询他的愿望，需要及想法，让他觉得是出于自愿。

你对于自己发现的思想，是不是比别人用银盘子盛着交到你手上的那些思想，更有信心呢？如果是这样的话，那么，如果你要把自己的意见硬塞入别人的喉咙里，岂不是很差劲的作法吗？提出建议，然后让别人自己去想出结论，那样不是更聪明吗？

举个例子说明：我的一位学生，费城的亚道夫·塞咨先生，突然发现他必须给一群沮丧、散漫的汽车推销员灌输热忱。他召开了一次销售会议，鼓励他们，把他们希望从他身上得到的个性确实告诉他。在他们说出来的同时，他把他们的想法写在黑板上。然后，他说：“我会把你们要求我的这些个性，全部给你们。现在，我要你们告诉我，我有权利从你们那儿得到的东西。”回答来得既快又迅速：忠实、诚实、进取、乐观、团结，每天热忱

地工作八小时。有一个甚至自愿每天工作十四个小时。会议在新的勇气、新的启示中结束。塞咨先生后来向我报告说，销售量上升得十分可观。

“他们等于和我作了一次道义上的交易，”塞咨先生说，“只要我遵守我的条约，他们也就决定遵守他们的。向他们探询他们的希望和愿望，就等于他们的手臂上打了他们最需要的一针。”

没有人喜欢觉得他是被强迫购买遵照命令行事。我们宁愿觉得是出于自愿购买东西，或是按照我们自己的想法来做事。我们很高兴有人来探询我们的愿望、我们的需要，以及我们的想法。

以尤金·威森的例子来说吧。他在获知这项真理之前，损失了数不清的佣金。威森为一家专门替服装设计师和纺织品制造商设计花样的画室推销草图。一连三年，威森先生每个礼拜都去拜访纽约一位著名的服装设计师。“他从不拒绝接见我，”威森先生说，“但他也从来不买我的东西。他总是很仔细地看我的草图，然后说：‘不行，威森，我想我们今天谈不拢了。’”

经过一百次的失败，威森终于明白自己过于墨守成规。于是他下定决心，每个星期抽出一个晚上去研究做人处世的哲学，以及发展新观念，创造新的热忱。

不久，他就急于尝试一项新方法。他随手抓起六张画家们未完成的草图，冲入买主的办公室。“如果你愿意的话，希望你帮我一个忙，”他说，“这是一些尚未完成的草图，能否请你告诉我，我们应该如何把它们完成，才能对你有所帮助？”

这位买主默默地看了那些草图一会儿，然后说：“把这些图留在我这儿。”结果呢？全部被接受了。

这是九个月以前的事了。从那时候起，这位买主已订购了许多其他的图案，这全是根据他的想法画成的——而威森却净赚了一千六百多元的佣金。“我现在明白，这么多年来，为什么我一

直无法和这位买主做成买卖。”威森说，“我以前只是催促他买下我认为他应该买的东西。我现在的作法正好完全相反，我鼓励他把他的想法交给我。他现在觉得这些图案是他创造的，确实也是如此。我现在用不着去向他推销。他自动会买。”

当提奥多·罗斯福当纽约州长的时候，他完成了一项很不错的建党的功绩。他一方面和政治领袖们保持很良好的关系，另一方面又强迫他们进行一些他们十分不高兴的改革。以下是他们的做法。

当某一个重要职位空缺时，他就邀请所有的政治领袖推荐接任人选。“起初，”罗斯福说，“他们也许会提议一个很差劲的党棍，就是那种需要‘照顾’的人。我就告诉他们，任命这样一个不是好政策，大家也不会赞成。”

“然后他们又把另一个党棍的名字提供给我，这一次是个老公务员，他只求一切平安，少有建树。我告诉他们，这个人无法达到大众的期望。。接着我又请求他们，看看他们是否能找到一个显然很适合这职位的人选。”

“他们第三次建议的人选，差不多可以，但还不太行。”

“接着，我谢谢他们，请求他们再试一次，而他们第四次所推举的人就可以接受了。于是他们就提名一个我自己也会挑选的最佳人选。我对他们的协助表示感激，接着就任命那个人——我还把这项任命的功劳归于他们……我告诉他们，我这样做是为了能使他们感到高兴，现在该轮到他们来使我高兴了。”

“而他们真的使我高兴。他们以支持像《文职法案》和《特别税法案》这类全面性的改革方案，来使我高兴。”

记住，罗斯福尽可能地向其他人请教，并牢记他们的忠告。当罗斯福任命一个重要人选时，他让那些政治领袖们觉得，他们选出了适当的人选，完全是他们自己的主意。

长岛一位汽车商人，利用同样的技巧，把一辆二手的汽车，成功地卖给了一位苏格兰人。这位商人带着那位苏格兰佬看过一辆又一辆的车子，但总是不对劲。这不适合，那不好用，价格又太高，他总是说价格太高。在这种情况下，这位商人——他也是我班上的学生，就向班上的同学求助。

我们劝告他，停止向那位“苏格兰佬”推销，而让他自动购买。我们说，不必告诉“苏格兰佬”怎么做，为什么不让他告诉你怎么做，让他觉得出主意的人是他？

这个建议听起来相当不错。因此，几天之后，当有位顾客希望把他的旧车子换一辆新的时，这位商人就开始尝试这个新的方法。他知道，这辆旧车子对“苏格兰佬”可能很有吸引力。于是，他打电话给“苏格兰佬”，问他能否过来一下，特别帮个忙，提供一点建议。

“苏格兰佬”来了之后，汽车商说：“你是个很精明的买主，你懂得车子的价值。能不能请你看看这部车，试试它的性能，然后告诉我这辆车子，应该出价多少才合算？”

“苏格兰佬”的脸上泛起“一个大笑容”。终于有人来向他请教了，他的能力已受到赏识。他把车子开上皇后大道，一直从牙买加工厂开到佛洛里斯特山，然后开回来。“如果你能以三百元买下这部车子，”他建议说，“那你就买对了。”

“如果我能以这个价钱把它买下，你是否愿意买它？”这位商人问道。三百元？果然。这是他的主意，他的估价。这笔生意立刻成交了。

让别人觉得办法是他或她想出来的，不只可以运用于商场和论坛上，也同样可以运用于家庭生活之中。奥克拉荷马州吐萨市的保罗·戴维斯，告诉班上同学他是如何地运用这个原则的：

“我的家庭和我享受了一次最有意思的观光旅行。我以前早

就梦想着要去看看诸如盖第斯堡的内战战场、费城的独立厅等等历史古迹，以及美国的首都。法吉谷、詹姆斯台以及威廉士堡保留下来的殖民时代的村庄，也是高列在我想造访的名单上。”

“在三月里，我夫人南茜提到她有一个夏天度假计划，包括游览西部各州，以及看看新墨西哥州、阿利桑那州、加州以及内华达州的观光胜地。她想去这些地方游玩已经有好几年了。但是很明显，我们不能既照我的想法又照她的计划去旅行。”

“我们的女儿安妮刚刚在初中读完了美国历史，对于促使美国成长的每个事件都极感兴趣。我问她喜不喜欢在我们下次度假的时候，去看看她在课本上读到的那些地方，她说她非常喜欢。”

“两天以后，我们一起围坐在餐桌旁，南茜宣布说，如果我们大家都同意，在夏天度假的时候将去东部各州。她还说这趟旅行不但对安妮很有意义，对大家来说，也是一件令人兴奋的事。”

一位 X 光机器制造商，利用同样的心理战术，把他们的设备卖给了布鲁克林一家最大的医院。那家医院正在扩建，准备成立全美国最好的 X 光科。L 大夫负责 X 光科，整天受到推销员的包围，他们一味地歌颂、赞美他们自己的机器设备。

然而，有一位制造商却更具技巧。他比其他人更懂得对付人性的弱点。他写了一封信，内容大致如下：

我们的工厂最近完成了一套新型的 X 光设备。这批机器的第一部分刚刚运到我们的办公室来。它们并非十全十美。你知道，我们想改进它们。因此，如果你能抽空来看看我们的设备并提出你的宝贵意见，使它们能改进得对你们这一行业有更多的帮助，那我们将深为感激。我知道你十分忙碌，我会在你指定的任何时候，派我的车子去接你。

“接到那封信时，我感觉很惊讶，”L大夫在班上叙述这件事说，“我既觉得惊讶，又觉得受到很大的恭维。

以前从没有任何一位X光设备制造商向我请教。这使我觉得自己很重要。那个星期，我每天晚上都很忙，但是我还是推掉了一个晚餐约会，以便去看看那套设备。结果，我看得愈仔细，愈发觉自己十分喜欢它。

“没有人试图把它推销给我。我觉得，为医院买下那套设备，完全是我自己的主意。我接受了那些优越的品质，于是就把它订购下来。”

爱默生在他的散文《自己靠自己》一文中说：“在天才的每一项创作和发明之中，我们都看到了我们过去摒弃的想法，这些想法再呈现在我们面前的时候，就显得相当的伟大。”

爱德华·豪斯上校，在威尔逊总统执政期间，在国内及国际事务上有极大的影响力。威尔逊对豪斯上校的秘密咨询及意见依赖的程度，远超过对自己内阁的依赖。

豪斯上校利用什么方法来影响总统呢？很幸运地，我们知道这个答案，因为豪斯自己曾向亚瑟·D·何登·史密斯透露，而史密斯又在《星期五晚报》的一篇文章中引述豪斯的这段话。

“认识总统之后，”豪斯说，“我发现，要改变他一项看法的最佳办法，就是把这个新观念很自然地建立在他的脑海中，使他发生兴趣，使他自己经常想到它。第一次这种方法奏效，纯粹是一个意外。有一次我到白宫拜访他，催促他执行一项政策，而他显然对这项政策不赞成，但几天以后，在餐桌上，我惊讶地听见他把我的建议当作自己的意见说出来。”

豪斯是否打断他说：“这不是你的主意，这是我的？”没有，豪斯不会那么做，他太老练了。他不愿追求荣誉，他只要成果。

所以他让威尔逊继续认为那是他自己的想法。豪斯甚至更进一步，他使威尔逊获得这些建议的公开荣誉。

且让我们记住，我们明天所要接触的人，就像威尔逊那样具有人性的弱点，因此，且让我们使用豪斯的技巧吧。

那时，我正计划到新布仑兹维克去钓鱼及划独木舟。于是我写信给观光局，向他们索取资料。很显然，我的名字和住址是被寄出去了，因为我立刻就收到了各个露营区所寄来的无数信件、小册子以及宣传单。我被弄得头昏脑胀无所适从，不知道选哪一个好。有家营区的主人作了一件很聪明的事。他把他曾经服务过的几个纽约人的姓名和电话号码寄给我，并请我打电话给他们，让我自己去发现他们究竟有什么好条件。

我很惊讶地发现，名单上竟有我所认识的一个人。我打电话给他，询问他的看法，然后我立刻打电报把我举办友谊赛的日期通知那家营区。

其他人想向我强迫推销，但另外一个却让我把自己推销出去。于是他胜利了。

在二十五世纪之前，中国的哲人老子说了一段话，本书的读者今天可能还是用上：

“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王，是以欲上尽，必以言下之；欲先民，必以身后之，是以圣人处上而民不重，处前而民不害。”

聆听学习之道

我们应该聆听别人的最佳理由起码有两个。第一，只有凭借聆听，你才能学习；其次，别人只对听他说话的人有反应。

既然理由如此充分明显，还有人偏要摆出冷硬无兴趣的态度

岂非愚蠢！可惜，我们大部分的人很少真正记得应用它。

有一次在纽约书商的晚餐宴会上，我认识了一位知名的植物学家。我从未与植物学家交谈过，结果发现他是一位很有意思的人。我坐在椅子边上，倾身细听他谈到一些外国的植物，植物新形态的实验，以及温室花园等等。我自己就有一座小小的温室，要解决我那些问题，他是绰绰有余的。

前面提过，我们是在一个晚宴上，其他宾客大概还有十几位。但是我几乎没有跟其他人谈话，只把所有的注意力放在那位植物学家身上，持续了好几个钟头。

将近午夜时，我起身告辞。那位植物学家向主人说了许多赞赏我的话。他说我很能激励人，又是怎么的好。最后，他还说我是个最佳谈话者。

最佳谈话者？可是我几乎没有说什么。如果不改变话题，我根本没什么可说的，因为我对植物学就像对企鹅生态一样无知。我只是专注地聆听。那是因为我真的感兴趣。而他一定感受到了，也一定因此觉得很开心。那样专注地聆听是我们给予他人的最高赞赏。所以，在我专心聆听，鼓励他谈论之后，他才会认为我是一位最佳的谈话者。

美国广播公司（ABC）的热门节目 20/20 的资深主持人休·唐斯，倒是很幸运地在广播的生涯初期就了解聆听的重要。当时仍是听广播的年代，唐斯在电台担任采访工作。他亲眼看到一位资深同事如何因为疏于聆听而颜面尽失。

唐斯回忆道：“他访问的是一位 30 年代由外国逃狱成功的人。这位来宾描述囚犯们如何费了几个月的时间挖掘地道。他们挖了又挖，甚至还吃过泥土。他们想尽办法弄了一把锯条进来。终于他们忖测已越过监狱围墙，于是开始向上挖。那故事相当的戏剧化。”

“到了一天的午夜，他们就快要打通了，他们已经把头上的木板锯断。可是当这位囚犯伸出头，看到的景象却把他吓呆了。他告诉我同事说：‘我一伸出头，才发现自己是在领导人的办公室中央。’”

“结果你猜这位采访者接下去说什么？”唐斯回忆很久以前的故事道：“他问，‘你有什么嗜好？’”

他既没有问：“你没有开玩笑？大人物的办公室？”或是：“我希望那位大亨那晚没有工作到很晚。”或是：“告诉我，你当时想没想到在那人的宝座上坐一坐，抽一根他的雪茄？”反正，只要那采访者真正地聆听，他就可以代表听众问一连串他们有兴趣知道的问题。但是显然采访者心不在焉，以致他竟提出了这么一个风马牛不相及的荒唐问题，剥夺了他的听众听到一个精彩故事高潮的机会。

唐斯说：“这件事千真万确。我还听过别的采访者发生类似的情况，反正采访者根本没有在听，漏掉的部分还真惊人呢！那种采访我称之为‘嗯啊采访。’”

当然，我们都知道聆听的重要并非只有专业记者才用得着。只要有意跟别人沟通，任何人、任何时间、任何地点都需要聆听。

沟通的各项能力中，最重要的莫过于聆听的能力。滔滔的雄辩能力、强而有力的声音、精通多国语言甚至写作的才能都不比聆听来得重要。

有效的沟通始于真正的聆听。而擅长于聆听的人其实少之又少，但成功的领导人却都是那些真正领略聆听价值的人。

摩托罗拉公司品管部处长理查德·布伊托说：“我可不是坐在顶峰，自己订出一个应该达到的目标。我必须从其他同事身上找出共识，也就是说我得常常听人说话。”

即使像布伊托这样擅长沟通的人，任何时候都能宣扬摩托罗拉公司远景的人，也得学会何时不该讲话。以他自己的话来说：“你得关掉自己的发送机，转到接收功能上，好好聆听，鼓励别人说出想法。”

这种认知，是布伊托作为一位企业领导人自我形象的核心部分。他从不谈论或夸耀自己，也从不把自己视为策略制定者或是公司的功臣，反而把自己比喻为一只信鸽。

他的解释是：“我在摩托罗拉的工作并不能解决任何问题。如果你问我硬件方面的事，我会立即给你电话号码请你去找负责硬件的人。我的工作是收集好点子，并想法让大家都能接受。”

他这样做的理由是不言自明的，那就是：世界上没有万事通，聆听他人讲话是最有效的学习良方。

这代表的是聆听你的员工、你的顾客、你的朋友与家人——甚至聆听最严苛的批评，这倒不是说你得成为别人意见的俘虏但是只有借助聆听，才能鼓励他们表达出来。

位于南美洲智利的李弗公司，负责许多产品在南美的经销包括极具规模的派索登牙膏厂。该公司的负责人格罗乔·马基托有一次欣然接受了一位作业员的建议，因为觉得他的建议实在很有道理。起因是他发现生产流程常因钢槽需要清洗而中断。

他回忆道：“我们只有一个钢槽，而这位作业员建议我们应该安装第二槽。清洗第一槽时，我们可以用第二槽，这样就再也不必因为清洗而中断生产。这边加装一个螺门，那边加装一个槽，帮我们节省了百分之七十的转换时间，生产力也因此提高了。”

无独有偶，马基托得到的第二个有关生产牙膏的点子，也是来自于生产线，并且也同样重要。多年来，工厂一直在牙膏输送带下装设极精密昂贵的仪表，它的功能是为确定每个牙膏纸盒中

均装入了一管牙膏。不过，这具高科技的仪器不太管用。马基托说：“我们有时候还是把空纸盒封了起来送出去。”

“那位作业员的意见是把这些昂贵的仪器换掉，只要在输送带旁装一具小型的空气喷射器。把气压设定好，一旦喷到空纸盒上，就足以把空纸盒吹到输送带之外。”

许多人都以为聆听只是一种消极的行为，只有说话才是积极的。人们常说：“别说话，听他说。”就是一种对聆听的误解。只是不说话时听别人说，是一种相当消极的活动。而全心投入、有成效地聆听才是一种非常有效的活动。

南美的一家电脑系统公司桑达公司总裁安德烈·那瓦诺用他的母语西班牙语来作说明。他解释说：“西班牙文里有 *oir* 与 *escuchar* 两个字，翻译出来就是‘听’与‘闻’两个字。我们常说听而不闻，很多人听别人说话时，都在想自己待会儿要怎么回答，根本没有真正聆听对方说什么。所以，真正的聆听绝不只是听而已。”

聆听者虽然不开口说话，但其实真正的聆听者往往积极地参与对话。当然这不容易做到。第一点，就是要专注，而且要真心投入，还要能问问题，鼓励对方多谈。其中包括有反应、机智、周到、不离题、精简等特点。

要表示积极参与谈话的方式很多，绝不需要动不动就插嘴。方式虽然很多，但我们用不着招招精通。擅于聆听的人通常只用几种轻松自然的方式，重点是要有效。

这些方式包括偶尔点点头，回应一两声。有些人会换个姿势或倾身向前，恰当的时候微笑一下或摇摇头。目光的接触最能显示你是一位好的谈话伙伴，因为它表示：“我非常认真地在听你说什么。”

谈话到一个段落时，可以提出相关的问题，再让他发挥下

去。

重要的并不是你到底应该采取哪一种聆听技巧，因为这绝不是一件机械化或一成不变的事。这些只是当你感觉不错时可以用到的几个方式，它们会使跟你谈话的人变得更开心。

艾默·惠勒二十几年前写过一本有关销售的著作：《心动销售术》，书中就提出了类似的想法：“好的聆听者总是倾身向前，他对你说的每个字都全神贯注。他把‘心’放在你身上，在正确的时刻点头或微笑。他的聆听使得双方距离拉近了。”惠勒认为这绝不是只有搞业务的人才需要具备的能力。他写道：“要得到社交与生意上的成就，这是值得采取的一条原则。”

SGS汤普生微电公司的人力资源副总裁比尔·马卡希拉希拉就说：“真正积极聆听的人常是会问问题并静待回复的人，这跟那些跑来丢下解决办法的人完全不同。只有当员工相信你不会直接就下决定时，真正的聆听才可能发生。”

马卡希拉希拉觉得这个观念非常重要，于是他为工厂领班们开创了一种新奖目——积极聆听奖。为判断是否积极聆听，他设计了一种三题式的测试：

你是否提出问题，并静待答复？

你回答问题是否快速直接？

别人是否能感受到你的积极聆听？

内布拉斯加州奥玛哈市的一位寿险市场专员克里斯·康威是一位单亲爸爸，独立抚养两个小男孩。他由大儿子处学会如何真正倾听。

康威说：“丹尼加入了一个青少年团体，约有十五位成员，每周与一对夫妇聚会谈论时事，以及年轻人对那件事的看法。那

对夫妇发挥了引发谈话的功能。我问丹尼他参加这个团体感想如何。”

“丹尼的口气非常热烈，他说因为团体领导人对年轻人所说的话听得那样专注，他敢说他们是真心地关心这个团体。”

他父亲说：“丹尼，我也听你说话啊！”

丹尼说：“爸，我知道！可是你总是忙着做饭、洗碗，手上总是有事。你只会说好或是不好，或是‘我想想’。你根本没有听我说话。他们那些人可不一样，他们脸对着我，眼睛看着我，托着腮全神贯注地听我说话。”

接下去的两个礼拜，克里斯·康威用心听他两个儿子讲话。

“我在他们的盘子上堆满食物，但我自己只取了几根蔬菜。他们任何人开始说话，我就放下叉子，面对他仔细地听。结果是我的体重减轻了十五磅，而晚餐时间也由平均八分钟延长到四十二分钟。”

真正的聆听只有在妥善的聆听环境下才有可能发生。只要有恐惧、焦虑或紧张的情绪存在，就不可能有效地聆听。正因为如此，优秀的教师一定会先把教室的气氛弄得舒适友善。

幼稚园教师芭芭拉·汉默曼说：“我知道只要自己一紧张，就没办法听得进去。因为我会担心自己。所以，如果在教室里的朋友觉得紧张害怕，也不可能自在地听老师说话。”

销售遍布全世界的 31 冰淇淋及奶酪公司前任董事长威廉·萨弗尔有一阵曾被雀巢公司派驻日本负责市场销售。

他回忆道：“我采取的第一个行动就是拜访几家在日本有分支机构的公司。”他学习说日本话，住在日本人的旅馆里，吃日本食物。他采取了一切措施让自己处于日本事物之中。

萨弗尔说：“最重要的是聆听，在你进去开口告诉别人你有多棒之前，你一定要先聆听。你得先学会认清自己的愚昧。然后

你才能开始认识别人，与别人交谈，千万别高人一等。多跟别人交谈，用心倾听，不要太快下决定。”

简单地讲，世界上任何人都喜欢有人听他说话，只有对于听他说话的人，他才会有反应。聆听也是尊重的一种最佳表示，表示我们看重他们。我们等于是说：“你的想法、行为与信念对我都很重要。”

很奇妙的是，要想说服别人赞同你的想法，最好的办法是听他的意见。美国前总统约翰逊的国务卿鲁斯克经过几十年与全世界最顽强的政治领袖谈判的经验，学会了“聆听，是以你的双耳去说服他人”。没错，要说服别人赞同你的想法，聆听确实是强而有力的工具。

拥有私人银行桑德斯·卡普公司的银行家汤姆·桑德斯说：“关键在于先了解对方，他的价值观以及他对投资的想法，再决定你是否能诚实地说出我们的投资方式是正确并对其有利的。”

桑德斯协助大企业做天文数字般的巨额投资。他的首要能力是什么？正是聆听他人。他说：“一切都由聆听开始。他心里到底想怎么样？他为什么不答应？真正的理由到底是什么？”

“我与美台电讯公司（AT&T）已经推持了二十五年的关系，而且是很好的关系。我认为真正的聆听功不可没。”

他又说：“我可以提供印刷精美的小册子，也可以运用幻灯片。可是，我仍然必须弄清楚什么才能真正吸引对方。他考虑什么？担心什么？他看事情的角度如何？”

要想成为积极有效的聆听者之前，首先必须认识聆听的重要性。其次，必须有聆听的意愿。最后，你必须经常练习这种全新的聆听能力。

家用产品界的巨人——橡胶帮手公司总裁沃尔夫冈·史密回忆他自己的经历说：“我的学习经历可不怎么愉快。那是我年轻

时的离婚经历给我的教训。我是个事业心极重的人，当我们的关系遭逢困难时，为了避免离婚，我们去请教一位婚姻顾问。那才是我今生第一次了解有效的聆听有这么举足轻重的作用。当时我正力图挽回一件对我很重要的事——就是我的婚姻，也是第一次有人当面对我说话这么直接。”

是关于聆听吗？史密说：“不完全是聆听，而是真正进入他人的感受，并常想到别人的感觉。而且还能把它投射回去，让别人感受到你对他的重视。”

摩托罗拉公司永远鼓励小组成员发表他们的想法。而公司高层主管只是静坐一旁仔细聆听。摩托罗拉公司的理查·布伊托说：“我坐在这里听过上百个小组告诉我各式问题与解决方法。重要的是，摩托罗拉公司的未来，其实就是由这千百次对话所勾绘出来的。”

这种由高层主管主持但不发表言论的小组讨论方式，对于公司内部的聆听极具价值。类比设计公司董事长雷·史塔塔创造了一种新方法——CNA 圆桌会议。这是一种定期聚会，邀请公司各部门员工组成的小组与董事长史塔塔，及其他高层主管进行开放式的讨论。讨论主题是：创造 90 年代的新类比公司或简称 CNA，这也是公司这一阵子推行的内部口号。

史塔塔解释道：“这绝非仅只是回答人们所提出的问题。我会在讨论进行了一阵子之后，问他们：‘现在我想问问在场的每一位，你现在最关切的是什么？你有什么建议？你原来有何想法？’于是我坐下来做些记录。”

他说：“我认为那才是真正的聆听，因为我记下了备忘录，等于是为我所听到的做个总结。”

钢铁进出口公司阿利根尼公司的品质推进计划负责人乔·布克最近才接任这份工作。他满腔的热忱很快就转成了恐惧，他

说：“品质运动已在本公司最大的工厂内推行了一年半，厂内近两千名员工对这项运动却毫不热心。既然参与是一件无法勉强的事，我怎么样才能让他们认识到品质改进的需要呢？他们以前用自己的方法也成功过。”

布克仔细思考过，他认为自己必须让同事们相信他是位称职的小组成员，应该会对他们有所助益。而他发现其中最重要的是真正的聆听。

他说：“我开始拜访六个部门中的每一个部门，目的是了解每个人对他们部门产品的看法。我避免就品质运动做任何争辩，而只是引领谈话。在每个部门里，我渐渐有了盟友，他们会帮助我鼓励其他人接受赶上世界一流品质的挑战。”

“今天，我们这个厂已成为公司内工会参与程度最高的工厂。他们了解下一站作业员或其他部门同仁就是公司内部的顾客。这都是在所有员工间发挥有效聆听与沟通的直接收获。”

康宁公司的大卫·路德也发现了完全相同的道理。他说：“当我打算沟通前，我一定先自问，要过多久你才会想到‘聆听’这两个字？我发现我们常常都是‘让我告诉你这个’，或是‘让我告诉你那个’等等。”

路德在康宁公司发展出一套将聆听转化为实际可用的品质提高工具。他解释说：“我们先在工厂安排两组人，一组十五位，我告诉他们我们需要准备五个小时。我们进厂后，会发现通常工会领袖与他的助理都在，而我也有一位助理。我与一位工会人员主持一组十五个人。我的助理与另外一位工会人员主持另一组，因此，每组都有两位主持人。”

“我们按照程序进行。我们首先问，我们的品质好在哪里？想想看十年前这里的样子。你觉得现在哪方面的品质已有所改善？好！让我们写在墙上的白纸上。”

“接着我们问道：‘我们的品质有什么不对劲的地方？’唯一的禁忌是不能抱怨主管，其他什么都可以谈，我们也把它写在纸上。”

“然后，我们把两部分浓缩成十或十二个主题，彼此之间难免有重复之处，而我們希望能排除重复的部分。现在，我们来投票。这里有十二项，你们每一位可投三次票，我会一项一项指下去，如果你认为那是相当重要的品质问题，就请举手。”

“这样逐项投票下来，约有半数挂零，有两三项只得到几票，其中总有两项得票最高，那我们就先来处理这两项抱怨。”

“现在，再将两组人合起来，请工厂的管理人员列席。每组有一位发言人，起身报告：‘这是我们小组的投票结果，我们不清楚工厂经理有什么看法。’另一组可能会说：‘工厂经理从来不跟我们沟通。’就算这位经理再迟钝，也会感受到这是一个极为重要的问题。明眼人面前不能再说瞎话，你当场就得与你部门的人取得协调。我们不发任何问卷请他们评分再收回。你亲眼目睹大家所关切的都是同样的事，虽然两个小组完全不知道对方讨论的情况，但往往结果却非常巧合。我们大概已进行过五十次这样的会议。”

这些都是很精彩的方法。其他公司也都各自发展出内部的一套做法。不过，有两项基本原则是不可或缺的：

一，最佳的学习方法仍是聆听。

二，人们只对聆听他讲话的人有所反应。

不变的真理是，人人都喜欢有人听他说话。在工作场合固然如此，在家庭中也是一样。对任何人都是永远有效的。

感谢愚人

逆境总能真实地考验一个人的能力，困难不过是你所受到的最好教育。没有这样那样的问题，你就不会知道自己的能力究竟是好是坏。困难能使你的精神得到锻炼，有时还能锻炼你的身体。用一种老话说，你不会在平静的水面上学会航行。除此之外，如果所有那些令人不快东西全部消失，人类也不能生存。想想如果没有任何人需要你的帮助，生活会变得多么无聊。

乔尔·戈德伯格是一个专门帮助那些“难于相处的人”，缓解他们所处的境况的人事高级官员。早年他曾为一名有活力、有能力、直率的老板工作，但整个管理队伍却相对保守。他们所做的事极具冒险性，那个老板变得“丑陋、愤怒而且失控”，乔尔说。他下定决心要赢，即使这样做是违反规则的。

接下去的几个早上，队伍中传出了许多怨言，乔尔知道他应该说些什么了。为了确认老板的领导是有价值的，他告诉老板他应为这种危及团结的行为负责，他还建议老板在以后遇到类似的问题时应该保持冷静，并注意维持领导的形象。他还进一步建议老板请每位有关的人吃早餐。这个小小的有人情味的尝试让所有的情况都改变了，而乔尔也同时赢得了老板和同事们的尊敬。

你从那些难于相处的人，至少是那些不应该这样的人身上可以学到东西。不管他们是如何恼人，他们都能帮助你指出你需要注意的地方。他们让你谦和，最好之处在于他们能让你变得更强大。约翰·马德恩教练曾告诉他的选手。“当你很难打中的时候，那么就笑吧。这会令击球手认为你不在乎，或是你喜欢这样的球，但不管怎样，这都对你有利。”

如果你对某人已经烦透了，从某种意义上来说这种感觉只是针对于你，那么就不得不问问自己为什么了。可能是你所做的某事招致了这种结果，这就像是一个小偷选择一幢房子作为目标一样，他选择的是他认为能够成功地破门而入的屋子。

我的一个顾客向我诉说了情况，她的一个同辈，一个年轻的主任，在她的老板面前用语言攻击了她，说她使人误入歧途，居心令人怀疑她说那位年轻的主任在同事中散布谣言，暗中破坏她的管理。

她调整了自己的情绪和音量，尽量防止自己的不理智，而且是清清楚楚地纠正了她的想法：“你可以攻击我的建议，但是我不允许你怀疑我的正直，即使是在我们的老板面前。”她继续解释了情况，说明了她想让同事做的是改正自己的错误。我很高兴地看到她维护了自己的尊严而没有伤害到别人。

总而言之，一年中总有六七天出现一些令你不如意的人，别太在意这些，这只是工作和生活的一部分。你可以对自己说：“好吧，这不过是六天当中的一天罢了。”很多人从不做好别人令他失望和泄气的准备，但是这些都有可能发生。

你可以做如下准备：

接受所发生的一切。

下决心你会以一种与别人不同的方式解决问题。

努力重视他人的尊严，当然包括你自己的。

给予他人同情与理解

给他们同情吧，他们将会爱你

同情在中和酸性的狂暴感情上，有很大的化学价值。明天你所遇见的人中，有四分之三都渴望得到同情，给他们同情吧，他们将会爱你。

你不想拥有一个神奇的短句，可以阻止争执，除去不良的感觉，创造良好意志，并能使他人注意倾听于你？

想？好极了，下面就是。以这样开始：“我一点也不怪你有这种感觉。如果我是你，毫无疑问，我的想法也会跟你的一样。”

像这样的一段话，会使脾气最坏的老顽固软化下来，而且你说这话时可以有百分之百的诚意，因为如果你真的是那个人，当然你的感觉就会完全和他一样。让我举例说明。以亚尔·卡朋为例。假设你拥有亚尔·卡朋的躯体、情感和思想，假设你拥有他的那些环境和经历，你就会和他完全一样——也会得到他那种下场。因为，就是这些事情——也只有这些事情——使他变成他那种面目。

例如，你并不是响尾蛇的惟一原因，是你的父母并不是响尾蛇。你不去亲吻一头牛，也不认为蛇是神圣的惟一原因，是因为你并不出生在恒河河岸的印度家庭里。

你目前的一切，原因并不全在于你——记住，那个令你觉得厌烦、心地狭窄、不可理喻的人，他那副样子，原因并不全在于他。为那个可怜的家伙难过吧，可怜他，同情他。你自己不妨默诵约翰·戈福看见一个喝醉的乞丐蹒跚地走在街道上时所说的这

句话：“若非上帝的恩典，我自己也会那样子。”

我有一次在电台发表演说，讨论《小妇人》的作者露易莎·梅·艾尔科特。当然，我知道她是住在麻州的康科特，并在那儿写下她那本不朽的著作，但是，我竟未假思索地，冒然说出我曾到新罕布夏州的康科特，去凭吊她的故居。如果我只提到新罕布夏一次，可能还会得到谅解。但是，老天！真可气！我竟然说了两次。无数的信件、电报、短函涌进我的办公室，像一群大黄蜂，在我这完全没有设防的头部绕着打转。多数是愤慨不平，有一些则侮辱我。

一位名叫卡洛妮亚·达姆的女士，她从小在麻州的康科特长大，当时住在费城，她把冷酷的怒气全部发泄到我身上。如果我称艾尔科特小姐是来自新几内亚的食人族，她大概也不会更生气了，因为她的怒气实在已达到极点。我一面读她的信，一面对自己说：“感谢上帝，我并没有娶这个女人。”我真想写信告诉她，虽然我在地理上犯了一个错误，但她在普通礼节上犯了更大的错误。这将是信上开头的那两句话。于是我准备卷起袖子，把我真正的想法告诉她。但我没有那样做，我控制住自己。我明白，任何一位急躁的傻子，都会那么做——而大部分的傻子只会那么做。

我要比傻瓜高一筹。因此我决定试着把她的敌意改变成善意。这将是一项挑战，一种我可以玩玩的游戏。我对自己说：“毕竟，如果我是她，我的感觉也可能跟她的一样。”于是，我决定同意她的观点。当我第二次到费城的时候，就打电话给她。我们谈话的内容大致如下：

我：某某夫人，几个礼拜以前您写了一封信给我，我希望向您致谢。

她：（有深度、有教养、有礼貌的口吻）是哪一位？我有此

荣幸和您说话吗？

我：您认识我。我名叫戴尔·卡耐基，在几个星期以前，您听过我的一篇有关露易莎·梅·艾尔科特的广播演说。我犯了一个不可原谅的错误，竟说她住在新罕布夏州的康科特。这是一个很笨的错误，我想为此道歉。您真好，肯花那么多时间写信指正我。

她：卡耐基先生，我写了那封信，很抱歉，我只是一时发了脾气。我必须向您道歉。

我：不！不！该道歉的不是您，而是我。任何一个小学生都不会犯我那种错误。在那次以后的第二个星期日，我在广播中致歉过了，现在我想亲自向您道歉。

她：我是在麻州的康科特出生的。两个世纪以来，我家族里的人都会参与麻州的重要大事，我很为我的家乡感到骄傲。因此，当我听你说艾尔科特小姐是出生在新罕布夏时，我真是太伤心了。不过，我很惭愧我写了那封信。

我：我敢保证，您伤心的程度，一定不及我的十分之一。我的错误并没有伤害到麻萨诸塞州，但却使我大为伤心。像您这种地位及文化背景的人士很难得写信给电台的人，如果您在我的广播中再度发现错误，希望您再写信来指正。

她：您知道嘛，我真的很高兴您接受了我的批评。您一定是个大好人。我乐于和您交个朋友。

因此，由于我向她道歉并同意她的观点，使得她也向我道歉，并同意我的观点，我很满意，因为我成功地控制了怒气，并且以和善的态度，来回报一项侮辱。我终于使她喜欢我，因此得到无穷的更真实的乐趣，如果我当时怒气冲冲地叫她滚到一旁，跳到斯古吉尔河去自杀，那一切都免谈了。

每一个入住白宫的人，几乎每天都要遭遇棘手的做人处世问

题。塔虎脱总统自然也不例外，而他从经验中学到，“同情”在中和酸性的狂暴感情上，有很巨大的化学价值。塔虎脱在他的《服务的道德》一书中，举了一个例子，详细说明他如何平息一位既失望又具有野心的母亲的怒气

“一位住在华盛顿的夫人，”塔虎脱写道，“她的丈夫具有一些政治影响力，她跑来见我，缠了我六个多礼拜，要求我任命他儿子出任一项职位。她得到许多参议员及众议员的协助，并请他们一起来见我，重申对她的保证。这项职位需要具备某些技术条件，于是我根据该局局长的推荐，任命了另外的一个人。后来，我接到那位母亲所写来的一封信，批评我是世界上最差劲的人，因为我拒绝使她成为一个快乐的妇人，而那对我来说只不过是举手之劳而已。她更进一步抱怨说，她已跟她的州代表商讨过了，将投票反对一项我特别感兴趣的行政法案，她说这正是我该得到的报应。”

“当你接到像这样的一封信时，你马上会想，怎能跟一个行为不当或甚至有点无礼的人认真起来。然后，你也许会写封回信。而如果你够聪明的话，就会把这封回信放进抽屉，然后把抽屉锁上，先等上两天——像这类的书信，通常要迟两天才回信——经过这段时间，你再把它拿出来，就不会想把它寄出去了。我采取的正是这种方式。于是，我坐下来，写一封信给她，语气尽可能有礼貌，我告诉她，在这种情况下，我很明白一个作母亲的一定十分失望，但是，事实上，任命一个人并不凭我个人的喜好来决定，我必须选择一个有技术资格的人，因此，我必须接受局长的推荐。我并表示，希望她的独生子在目前的职位上能完成她对他的期望。这终于使她的怒气化解，她写了一张便条给我，对于她前次所写的那封信表示抱歉。”

“但是，我送出去的那项任命案，并未立刻获得通过。经过

段时间之后，我接到一封声称是她丈夫的来信，虽然，据我看起来，笔迹完全一样。信上说，由于她在这件事情上过度失望，导致神经衰弱，病倒在床上，演变成最严重的胃癌。难道我就不能把以前那个名字撤销，改由她儿子代替，而使她恢复健康？我不得不再写一封信，这次是写给她的丈夫。我说，我希望那项诊断是不正确的，我很同情，他的妻子如此病重他一定十分难过，但要把送出去的名字撤销，是不可能的。我所任命的那个人最后终于获得通过。在我接到那封信的两天之后，我在白宫举行一次音乐会。最先向塔虎脱夫人和我致意的，正是这对夫妇，虽然这位做妻子的最近差点‘死去’。

佳衣·满古是奥克拉荷马州吐萨市一家电梯公司的业务代表。这家公司和吐萨市一家最好的旅馆签有合约，负责维修这家旅馆的电梯。旅馆经理为了不愿给旅客带来太多的不便，每次维修的时候，顶多只准许电梯停开两个小时。但是修理至少要八个小时，而在旅馆便于停下电梯的时候，他的公司都不一定能够派出所需要的技工。

在满古先生能够为修理工作安排一位最好的技工的时候，他打电话给这家旅馆的经理。他不去和这位经理争辩，他只说：“瑞克，我知道你们旅馆的客人很多，你要尽量减少电梯停开的时间。我了解你很重视这一点，我们要尽量配合你的要求。不过我们检查你们的电梯之后，显示如果我们现在不彻底把电梯修理好，电梯损坏的情形可能会更加严重，到时候停开时间可能会更长。我知道你不会愿意给客人带来好几天的不方便。”

经理不得不同意电梯停开八个小时总比停开几天要好。由于满古表示谅解这位经理要使客人愉快的愿望，他很容易地而且没有争议地赢得了经理的同意。

佳茜·诺瑞丝是密苏里州圣路易市的钢琴教师。她述说了她

怎样处理钢琴教师和十几岁女孩子之间常常会发生的一个问题。贝贝蒂留着特长的指甲，任何人要弹好钢琴，留了长指甲就会有妨碍。

诺瑞丝太太报告说：“我知道她的长指甲对她想弹好钢琴的愿望是一个大障碍。在开始教她课之前，我们谈话的时候，我根本没有提到她的指甲问题。我不愿打击她学钢琴的愿望，我也知道她以不失去它引以为傲，并且花很多工夫照顾它，以使它看起来是很吸引人的指甲。”

“在上了第一堂课之后，我觉得时机成熟，就对她说：‘贝贝蒂，你有很漂亮的手和美丽的指甲。如果你要把钢琴弹得如你所要的那么好，那么只要你能把指甲修短一点，你就会发现把钢琴弹好真是太容易了。你好好地想一想，好不好？’她作了一个鬼脸，表示她一定不会把指甲修短，我也跟她的母亲谈到这种情形，也提到了她的指甲很美丽，又得到了否定的反应。很明显，贝贝蒂仔细修剪过的美丽的指甲，对她来说是极为重要的。

“第二个星期贝贝蒂来上第二堂课。出乎我的意料，她修短了她的指甲。我赞扬她做出这样的牺牲，我也谢谢她母亲给她的影响。她母亲回答说：‘哦，我什么也没有说，贝贝蒂自己决定的。这是她第一次为自己修短了她的指甲。’”

诺瑞丝太太有没有威胁贝贝蒂？她有没有说她不教留着长指甲的学生呢？没有，她没有说。她让贝贝蒂知道她的指甲很美丽，要她把指甲修短是她的一项牺牲。她只是暗示，“我很同情你——我知道决定把指甲修短不是一件容易的事，但在音乐方面的收获，将会使你得到更好的补偿。”

S·胡洛克可能是美国最佳的音乐经纪人。二十多年来，他一直跟艺术家有来往——像查理亚宾、伊莎朵拉·邓肯，以及巴夫洛娃这些世界闻名艺术家。胡洛克先生告诉我，他和这些脾气暴

躁的明星们接触，所学到的第一件事，就是必须同情，同情，对他们那种荒谬的怪癖更是需要同情。

他曾担任查理亚宾的经纪人三年之久——查理亚宾是最伟大的男低音之一，曾风靡大都会歌剧院。然而，他却一直是个问题人物。他的行为像一个被宠坏的小孩，以胡洛克先生的特别用语来说：“他是行为像一个被宠坏的小孩，他是个各方面都叫人头痛的家伙。”

例如，查理亚宾会在他演唱的那天中午，打电话给胡洛克先生说：“胡先生，我觉得很不舒服。我的喉咙像一块生的碎牛肉饼，今晚我不可能上台演唱了。”胡洛克先生是否立刻就和他吵了起来？哦，没有。他知道一个经纪人不能以这种方式对付艺术家。于是，他马上赶到查理亚宾的旅馆，表现得十分同情。

“多可怜呀，”他很忧伤地说，“多可怜！我可怜的朋友。当然，你不能演唱，我立刻就把这场演唱会取消。这只不过使你损失一两千元而已，但跟你的名誉比较起来，这根本算不了什么。”

这时，查理亚宾叹一口气说：“也许，你最好下午再过来一趟。五点钟的时候来吧，看看到那时候我觉得怎么样。”

到了下午五点钟，胡洛克先生又赶到他的旅馆去，仍旧是一副十分同情的姿态。他会再度坚持取消演唱，查理亚宾又再度叹口气说：“哦，也许你最好待会儿再来看我，我那时候可能会好一点了。”

到了七点三十分，这位伟大的男低音答应登台演唱了。他要求胡洛克先生走上大都会的舞台宣布，查理亚宾患了重伤风，嗓子不太好。胡洛克先生就撒谎说，他会照办，因为他知道，这是使这位伟大的男低音上舞台的惟一方法。

亚瑟·盖慈博士在他那本精彩的好书《教育心理学》中说：“所有的人都渴望得到同情，小孩子急于展示他的伤口，或者甚

至把小伤口弄大，以求获得充分的同情。大人为了同样的目的展示他们伤痕，叙述他们的病史、病痛，特别是外科手术的细节从某种观点来看，为真实或想像的不幸而‘自怜’，实际上是一种世界性的现象。”

从对方的角度出发

如果成功有任何秘诀的话，就是了解对方的观点，并且从他的角度和你的角度来看事情的那种才能。

伯特·曼宁先生在纽约麦迪森大道上班之前，一直想成为一位作家。不是广告文案，而是一位真正的作家。因此，他年轻时每天都在打字机前卖力地工作，写一些短篇文章与小说。但是如同大多数年轻作家一样，曼宁的作品连他自己都养不活，他必须另外打一份工来贴补日常生活。

他觉得做直销是个不错的主意。

他卖过大英百科全书，也卖过高级厨具，他还在芝加哥老家附近的劳工阶级区域，销售过墓地。

最后这一项却是最赚钱的，不过并非一开始就赚钱，而是努力后的结果。曼宁白天在打字机前工作了一整天之后，傍晚便穿上西装打上领带，拎起手提箱出去挨家挨户地推销。对于开门让他进去的人，他总是以最热忱的态度说明，为什么墓地是最值得投资的产业，芝加哥人口骤增，因此墓园一定越来越少，以及公司提出的五年以内保证使购买人不承担任何风险……

曼宁说：“它真的是低成本、很好的一项投资，我完全这么认为，但是事实上是我什么都卖不出去。因为我没有站在他们的立场来看问题。我说明的都是财务方面的利润，而不是他们真正所关心的重点。以那样的商品而言，应该还有很多我根本没有想

到过的相关性。”

曼宁从来没有问过的一个根本问题是：“这些人到底关心的是什么？他们跟我认识的人会有什么不同的看法？我到底应该说什么才能让他们觉得对自己与家人都有好处？”

一旦提出这些问题，答案就自然浮现了。

“他们都是家庭观念很重的人，亲戚关系密切——表亲、祖父母、叔伯、姑娘来往频繁，他们不希望离开老家。”

曼宁猜测他们死后也不想彼此分开。他因此不再谈论财务投资，而只谈论家人的亲密相守。曼宁回忆道：“那些墓地的产业真的提供他们一个绝佳的机会，让家人可以葬在一起，扫墓时很方便，再也不必到城外两百英里外去看祖父母的墓地，这对他们是个很重要的考虑点。”

“起初，我也不了解，以为只要提出好的投资理由就够了，但那一点也不吸引他们。他们绝不会为投资的理由去购买它。”

“一旦我真正了解他们关心的是什麼，想要的是什麼，就可以轻易让他们了解，他们的愿望很容易达成。结果，我的业绩很不错。”

曼宁后来成为智威汤逊广告公司的总裁，开始了辉煌的事业，而他幸运地在年轻时就学到了：以他人的角度来看事情。这真是一把最重要的成功之钥。

就曼宁这个例子而言，“其他人”指的是芝加哥的那些家庭主妇与他们的先生。不过，“其他人”可能指的是老板、同事、部属、顾客、配偶、朋友或子女，任何人都有可能。“永远试图以他人的角度来了解一切。”这一条基本原则在任何人身上都能发挥功效。

世界知名的半导体制造商 SGS 汤普生公司副总裁比尔·马卡希拉希拉说过：“未来对领导人的需求只有越来越殷切。不论你

是清洁工或接待人员，你都必须学会与人相处。如果你还以为某种职位会让你有驾驭他人的权威，那也是过去的历史了。你没有选择，必须开始以他人感兴趣的事作为出发点。”

马卡希拉希拉注意到，一旦公司内部开始了这样的改变，就会产生全新的沟通状况。他说：“一旦你学会以老板的关切点为出发点，那么你们就是站在同一个基础上了。你们才能开始有真正开放的对话。千万不要只想自己，或是只想自己的需求。想想别人的需求，再想想问些什么样的问题可以更了解他们真正的需要。”

这样做，在你个人的人际关系上也会带来辉煌的结果。凤凰城的一位杰出企业家维恩·郎说道：“最近我四岁的小孙子乔丹跟我们夫妇共度一晚。乔丹早上起来时，发现我开着电视看新闻，同时又在读报，他见我并不专心听新闻，就想看卡通片。

“乔丹说‘爷爷，要不要先关掉电视，你才好专心看报？’我觉察出他想看卡通片，于是我说：‘可以关掉，或者看你想看的节目。’

“几秒钟之内，他找到了遥控器，立刻转到卡通片的频道。他只有四岁，却会想：‘爷爷想要什么？然后，我才可以得到我想要的。’”

利密特公司的乐娜品牌部门市场部副总裁芭芭拉·海丝对运用这条原则的结果印象深刻。既然她的工作是零售业，因此，对她来说，“其他人”是她的顾客。

海丝认为其实整个过程起始于顾客步入商店之前。她说：“在一些大商场中，我们的店，常有七十英尺长的橱窗，因此顾客平均有八点五秒的时间决定是否要走进店来。”那决定性的一刻乘上几百万次，就决定了乐娜店是否得以成功。正如海丝所说：“我们只有八点五秒的关键时刻。”

竞争激烈的零售业领导人，确实足以成为由顾客的角度来看世界的领导人代表。

我们都进过很糟糕的商店。那些售货员聚在一堆，闲话家常。顾客有时自觉是个闯入私人俱乐部的冒失鬼。服务？你想要服务？店员自己都快无聊死了、烦死了，谁还耐烦提供什么服务？

所幸，不把顾客当一回事的时代已经过去了。顾客已经受够了。没有顾客至上观念的商店现在很难生存，它的员工当然也不再有得混了。

已故的山姆·沃尔顿曾为他的渥玛百货雇用全职的“迎宾人员”，他们的主要工作是站在大门口附近欢迎顾客，跟他们打招呼、指点方向。为什么要这么做？这可不只是因为沃尔顿先生特别讲究礼数，而是因为他足够聪明，能由顾客的眼光来看自己的生意。顾客们来了，他们走进一家宽广明亮的商店，到处都是货品，他们实在需要有人指引一下方向。因此，对店方的这项服务也会特别感激。而且，一旦经此找到他们要找的货品，他们也会比较想购买。能令顾客开心的事，一定有利于店方。开心的顾客对任何商店都是求之不得的。

山姆·沃尔顿一直坚信应该“超越顾客的期望”，他认为：“只要你能超越顾客的期望，他们会一而再、再而三地光顾。因此，在满足他们的需要后，应该再加一点点。”

百货业中较高级价位的诺士众百货即使在 20 世纪 80 年代与 90 年代初期的经济衰退期，仍能安然通过考验，主要是因为这家百货公司的第一条信念就是：以顾客的眼光看事情。

企业顾问丹尼斯·魏特利曾说：“诺士众百货是世上最惊人的零售店。我太太苏珊已经把诺士众百货当做忠实的盟友。她曾有一次在诺士众购买了两双皮鞋，两周后，她拿回去退货，因为有

一双鞋不太舒服，结果，诺士众把两双鞋都收回去了，不成问题，绝对照办！顾客永远是国王与王后，他们是值得尊崇的，理应得到照顾。”

即使如此，丹尼斯·魏特利再也想不到有一天晚上他会在家里接到一通电话，对方是位亲切的女士。

“请问苏珊·魏特利女士在吗？我是诺士众百货的顾客服务代表玛莎。”

“玛莎，有何贵干？你一定是想多做点生意吧！我们正准备用晚餐，我不希望用餐时有任何干扰，你有什么事想找苏珊？”

“我们公司新进的一批女鞋中，正有苏珊想要的尺码与颜色。我下班后，可以帮她送过去。”

“我记得你，你不是住在南郡吗？我们住的地方在北郡，你一点都不顺路。再说我们五分钟以后就要开始用餐了，你也来不及送到。不过，还是谢谢你。”

“我用的是手提电话，我现在正在府上的车道上。”

“噢，那么请进吧！”

诺士众当然做成了生意，这一次，连魏特利先生也印象深刻，难以忘怀了。这家百货公司确实是以顾客的角度在处理事务。

现在，再也不能以我们最方便的方式做生意了，而要以对顾客方便的方式，也就是尽一切努力令顾客开心。要令顾客开心的前提，当然是必须以顾客的眼光来看事情。

邓白氏软体服务公司每推出一项产品前，都会为它成立一个“顾客委员会”。

公司董事长约翰·伊姆雷说：“顾客委员会有一张优先顺序表，我们也有一张，包括规格与功能。我们希望更有竞争力，他们想要满足顾客的需求。他们提出要求，而我们以解决问题、满

足需求为荣。因此，除非他们把某项产品列上优先顺序表，否则我们就不发展该项产品。”

在邓白氏公司，这被认为是做生意的基本步骤，而不是浪费。伊姆雷宣称：“没有顾客的意见，我们根本没有办法发展任何产品。在象牙塔中设计出来的产品，能好到哪里去？”

这样的高瞻远瞩绝不应该只保留给顾客。它也应该运用在员工、供应商、甚至每天来往的任何人身上。

一家承销澳洲产吕的霍尔曼公司外销部门主管大卫·霍尔曼，有一次碰到了一个棘手的情况，他得通知供应产地一个坏消息，蔬菜外销价格比预期的跌了五成。

这通电话的反应正如预料的，对方吓呆了。情况严重到霍尔曼决定开车两个小时亲自到产地去跟业主当面对论。

霍尔曼抵达农场时，场主出去查看作物了，农地潮湿泥泞，霍尔曼借了双橡胶长靴，走到田里去找那个人。

“你还好吗？”霍尔曼以关切的口吻问道。

接着霍尔曼怀着同情心仔细聆听农人的辛劳，今年花了多少时间在作物上，这几年的不景气，以及他对市价的不满意。

霍尔曼完全了解对方的处境，农人日子不好过。霍尔曼表达了他个人的关切之情。却没想到——出乎霍尔曼的意料——他还没有提起收购价格，对方就说：“我看得出来你真的关心我，而且了解我的处境。我愿意接受你提出的价钱，只希望不久情况会好转，我们两人都会好过一点。”

因此，站在对方的立场上吧！要处理棘手的情况，目前还没有比这更好的办法。

激发人类的高贵品质

我们每一个人都是理想主义者，都喜欢为自己做的事找个动听的理由。因此，如果要改变别人，就要挑起他的高贵动机。

我自小在密苏里州劫车大盗杰西·詹姆斯活动的乡下长大，曾到基尔尼拜访詹姆斯的农场，杰西·詹姆斯的儿子仍然住在那个地方。

他的妻子告诉我一些故事，提到杰西如何抢劫火车及银行，然后把抢来的钱分给邻近的农人，让他们把银行的抵押款付清。

杰西·詹姆斯可能把自己当作一名理想主义英雄，两代之后的苏尔兹、“双枪手”克罗雷，以及亚尔·卡朋，也都存在这种想法。事实上，你所遇见的每一个人——甚至你在镜子中看见的那个人——总是把自己看得很高，在作自我评价时，总认为自己是个大好人，而且公正无私。

J·皮尔旁特·摩根在那本分析性的著作中说，一个人去做一件事，通常是为了两种原因：一种是真正的原因，另一种则是听来很动听的原因。

每个人本身都曾想到那个真正的原因，你用不着强调它。但是，我们每一个人，在心底里都是理想主义者，总喜欢想到那个好听的动机。因此，为了改变人们，就要挑起他们的高贵动机。

要实现这一点，是否太过理想化了？先让我们看看再说。我们就以宾州格连欧登的法里尔—米契尔公司的汉弥尔顿·法果尔先生为例子。法里尔先生有一个对房子很不满意并且威胁要搬家的房客。这位房客的租约还有四个月才到期，每月房租是五十五美元。尽管租约尚未到期，他却通知法里尔先生，他马上就要搬

出去。

“这个人已在我的房子内渡过整个冬天——也就是一年当中，房租最贵的一段时间，”法里尔先生把他的故事告诉班上的学生，“我知道，要在秋天之前把公寓再租出去，是相当困难的。我看得出来，两百二十美元就要泡汤了——相信我，我已看到赤字了。”

“现在，按照一般情形来说，我可能会面对那位房客，奋力展开挽救行动，劝告他把租约再细看一遍。我本来可以指出，如果他搬家，他房租的余款将立刻到期——我可以，也将会那样采取行动，把那些款项全部收回。”

“不过，我并没有那样激动而大闹一场，反而决定试试其他战略。我开始就这么说：‘先生，我已经听过你的话了，我仍然不相信你打算搬走。从事租赁业多年，已使我学会了观察人们的本性，一开始，我就仔细把你打量了，我认为你是一个信守诺言的人，对于这一点我深信不疑，因此，我很情愿来冒个险。’”

“现在，我有一个建议，把你的决定暂摆在桌上几天。仔细想一想。如果你在月初房租到期之前来见我，并告诉我你仍然打算搬家，我向你保证，我一定接受你这项决定。我会给你搬家的权利，并承认我的判断错了。但是，我仍然相信你是一个遵守诺言的人，你一定会住到租期届满为止，毕竟，我们是人，不是猴子——这项选择全在我们自己！”

“好了，当新月份来到时，这位先生亲自来把房租付清。他说，他和他太太讨论过了，决定再住下去。他们已经获得一项结论——惟一的光荣作法，就是住到他们的租期届满。”

现已去世的诺德·诺斯克利夫，有一次发现一家报纸刊登了一张他极不愿公开的个人照片，于是他写了一封信给编辑。他是否写：“请你不要再刊登我那张照片，我不喜欢它。”不，他诉诸

于一项高贵的动机，他诉诸于我们每个人对母亲的尊敬及喜爱的心理。他写道：“请不要再刊登我那照片，我母亲不喜欢那张照片。”

当约翰·洛克菲勒希望阻止报社的摄影记者拍摄他孩子的照片时，他也同样针对一项更高贵的动机。他没有说：“我不希望他们的照片被刊登出来。”不，他诉诸于我们每个人心中避免伤害小孩子的那种欲望。他说：“你们都知道小孩子的脾气，你们之中，有些人自己也有小孩子。你们都知道，小孩子太出风头，并不太好。”

希鲁斯·寇蒂斯，这位来自缅因州的穷小子，经过一番奋斗后，终于成为百万富翁，拥有《星期六晚邮》和《妇女家庭月刊》。当他刚开始创业时，付不起像别家杂志社那样高的稿酬，无法请一流的作家为他的杂志写稿，于是他就激发起他们的高贵感。例如，他甚至说动了《小妇人》的不朽作者艾尔科特小姐为他写稿，当时她正声名大噪。而他只是寄出一张一百元的支票，不是寄给她，而是寄给她最心爱的一项慈善事业。

说到这儿，一些怀疑者也许会说：“哦，这套把戏对诺斯克利夫和洛克菲勒或是一位重感情的小说家来说，当然行得通。但是，老天！我真想看着你把这一套行在我必须向他们讨帐的那些粗鲁的家伙身上将会如何！”

你也许说得很对，但没有一件事是可以适用于任何情况的，也没有一件事对所有的人都有效。如果你对目前的结果已经感到满意，那为什么要改变？如果你不满意，那何不试试看？

不管怎么样，我想你将乐于听听我以前的一位学生詹姆斯·托马斯所述说的这个真实的故事：

某家汽车公司的六位顾客，拒绝付服务费。并非每一位顾客都对整个服务费表示拒付，而是每人都宣称他有某一项帐目发生

错误。每一位顾客，在每项服务工作完成时都曾签字，因此，公司知道那些服务工作确实做过了，他们就如此对顾客说明——这是第一个错误。

以下就是该公司贷款部人员，催讨这期账款的步骤。你想，他们会成功吗？

他们分别拜访每一个顾客，直截了当地告诉他，他们是来收取一项早已过期的账款。

他们明白表示，公司是绝对而且无条件地正确。因此，他——顾客——是绝对无条件地错。

他们暗示，公司对汽车的认识比他要深得多。因此，到底还有什么好吵的？

结果：他们吵了起来。

这些方法能令顾客感到满意，而使账款获得解决吗？这个问题，你可以自己去回答。事情演变到这种地步，贷款部经理开始打算打官司，幸好，这件事引起了总经理的注意。他调查了这些欠账的顾客，发现他们以前都是很快把账付清，享有很好的名声。这里面一定有什么不对——收款的方法有很大的错误。于是，他把詹姆斯·托马斯召到面前，叫他去收取这些“无法收回的账”。

以下就是托马斯先生所采取的方法。

“我去拜访每一位顾客，”托马斯先生说，“同样也是为了要收取这项早已到期的账款——同时我们知道这款项绝对没错。但我完全不提这些。我解释说，我奉命来看公司做了些什么，或什么事忘了做。”

“我明白表示，在我听完顾客的说明之前，我没有什么意见。我告诉他，公司并非本身绝对没有错。”

“我告诉他，我只对他的车子有兴趣，他对自己车子的认识，比世界上其他任何人都要深——他是这方面权威。”

“我尽量让他说话，我听他说话，表现出很有兴趣而同情的样子，这正是他所需要的——也正是他所盼望的。”

“到了最后，当这位顾客处于一种合适的心理状态时，我使他认为这整件事是公平交易。我诉诸于他们高贵动机。‘首先’，我说，‘我希望你明白，我也觉得这件事处理不当。我们公司的一名代表曾为你带来了不便，使你觉得不快和恼怒。对于这件事，我很抱歉，身为公司的一名代表，我特别在此郑重向你道歉。我在这儿坐了这么久，也听了你这方面的说明，使我不禁对你的公正和耐心留下深刻印象。现在，由于你既公正又有耐心，我想请求你为我做件事。这件事你可以做得比其他任何人更好，也比其他人懂得更多。这儿有一张你的账单，我知道，如果我请求你对这账单作一番估价，这对我来说，是最安全了，我想如果你是我们公司的董事长，你也会客观地照做。我让你全权决定，你说多少，就算你多少。’”

“他是否评价了那些账单？他当然那么做了，而且慷慨得很。那些账单分别从一百五十美元到四百美元不等——那些顾客是否都付出了最高额？不错。其中有一个对某项有问题的项目坚决不付一分钱；但其他五个人全都付出最高额！最妙的还在后头呢——在以后两年之内，这六位顾客都向我们订购了新车。”

“经验告诉我，”托马斯先生说，“在尚未得到顾客的真实资料之前，最妥当的方法，就是假设他是诚心、诚实、正直的，一旦使他相信他是对的，他就会心甘情愿而且急于把欠款付清。以另一种可能更清楚的说法来说，人们都很诚实，并且希望推卸他

们的责任。这项规则的例外很少，而且我深信，那些性喜诈骗的人，在大部分案例里，反而会有更有利的反应，只要你能使他觉得你认为他诚实、正直和公正。

热忱感动上帝

热忱和积极心态以及你成功过程的关系，就好像汽油和汽车引擎之间的关系一样，热忱是行动的动力。

热忱的工作与生活

已故的佛里德利·威尔森，曾是纽约中央铁路公司的总裁，有一次在广播访问中，被问到如何才能使事业成功，他回答：“我深切地认为，一个人的经验愈多，对事业就愈认真，这是一般人容易忽略的成功秘诀。成功者和失败者的聪明才智，相差不多。如果两者实力半斤八两的话，对工作较富热忱的人，一定比较容易成功。一个不具实力而富热忱，和一个虽具实力但不热忱的人相比，前者的成功也多半会胜过后者。

“一个热忱的人，不论是在挖土，或者经营大公司，都会认为自己的工作是一项神圣的天职，并怀着深切的兴趣，对自己的工作热忱的人，不论工作有多么困难，或需要多么艰苦的训练，始终会用不急不躁的态度去进行。只要抱着这种态度，任何人都成功，一定会达到目标，爱默生说过：‘有史以来，没有任何一件伟大的事业不是因为热忱而成功的。’事实上，这不是一段单纯而美丽的话语，而是迈向成功之路的指标。”

因此，对工作热忱，是一切希望成功的人——像创造杰作的

艺术家、卖肥皂的人、图书馆的管理员，以及追求家庭幸福的人——必须具备的条件。

热忱这个字眼，源自希腊语，意思是“受了神的启示”。

对工作热忱的人，具有无限的力量。威廉·费尔波，是耶鲁大学最著名而且最受欢迎的教授之一。他在那本极富启示性的《工作的兴奋》中，如此写道“对我来说，教书凌驾于一切技术或职业之上。如果有热忱这回事，这就是热忱了。我爱好教书，正如画家爱好绘画，歌手爱好歌唱，诗人爱好写诗一样。每天起床之前，我就兴奋地想着有关学生的事……人在一生中所以能够成功，最重要的因素就是对自己每天的工作抱着热忱的态度。”

任何一项事业的老板，都知道雇用热忱者的重要，也知道这种人难以物色。亨利·福特说过：“我喜欢具有热忱的人。他热忱，就会使顾客热忱起来，于是生意就做成了。”

“十分钱连锁商店”的创办人查尔斯·华尔渥兹也说过：“只有对工作毫无热忱的人才会到处碰壁。”查尔斯·史考伯则说：“对任何事都热忱的人，做任何事都会成功。”

当然，这是不能一概而论的。譬如，一个对音乐毫无才气的人，不论如何热忱和努力，都不可能变成一位音乐界的名人。话说回来，凡是具有必需的才气，有着可能实现的目标，并且具有极大热忱的人，做任何事都会有所收获，不论物质上或精神上都是一样。

即使需要高度技术的专业工作，也需要这种热忱。爱德华·亚皮尔顿，是一位伟大的物理学家，曾协助发明了雷达和无线电报，也获得了诺贝尔奖。时代杂志引用他的一句具有启发性的话：“我认为，一个人想在科学研究上有所成就的话，热忱的态度远比专门知识来得重要。”

这句话如果出自普通人之口，可能会被认为是外行话，但

自亚皮尔顿这种权威性的人物，意义就很深远了。如果在科学的研究上热忱都这么重要，那么对普通的职员来说，岂不是占着更重要的地位吗？

关于这点，我们可以引用著名的人寿保险推销员法兰克·派特的一些话加以说明。他那本《我如何在推销上获得成功》，在销路上，打破以往任何一本有关如何推销的书籍。

以下是派特在他的著作中所列出的一些经验之谈：

“当时是一九零七年，我刚转入职业棒球界不久，遭到有生以来最大的打击，因为我被开除了。我的动作不起劲，因此球队的经理有意要我走路。他对我说：‘你这样慢吞吞的，好像是在球场混了 20 年。老实跟你说，法兰克，离开这里之后，无论你到哪里做任何事，若不提起精神来的话，你将永远不会有出路。’

“本来我的月薪是一百七十五美元，走路之后，我参加了亚特兰斯克球队，月薪减为廿五美元。薪水这么少，我做事当然没有热忱，但我决心努力试一试。待了大约十天之后，一位名叫丁尼·密亨的老队员把我介绍到新凡去。在新凡的第一天，我的一生有了一个重要的转变。

“因为在那个地方没有人知道我过去的情形，我就决心变成新英格兰最具热忱的球员。为了实现这点，当然必须采取行动才行。

“我一上场，就好像全身带电。我强力地投出高速度的球，使接球的人双手都麻木了。记得有一次，我以猛烈的热气冲入三垒，那位三垒手吓呆了，球漏接，我就盗垒成功了。当天气温高达华氏一百度，我在球场奔来跑去，极可能中暑而倒下去。

“这种热忱所带来的结果，真令人吃惊，产生了下面的三个作用：

1. 我心中所有的恐惧都消失了，而发挥出意想不到的技能。

2. 由于我的热忱，其他的队员也跟着热忱起来。

3. 我没有中暑；我在比赛和比赛后，感到从没有如此健康过。

“第二天早晨，我读报的时候，兴奋得无以复加，报上说：‘那位新加进来的派特，无异是一个霹雳球手，全队的人受到他的影响，都充满了活力。他那一队不但赢了，而且是本季最精彩的一场比赛。’

“由于我热忱的态度，我的月薪由二十五美元提高为一百八十五美元，多了七倍。

“在往后的两年里，我一直担任三垒手。薪水增加了三十倍。为什么呢？就是因为一股热忱，没有别的原因。”

但后来，派特的手臂受了伤，不得不放弃打棒球。接着他到菲特列人寿保险公司当拉保险的人，整整一年多都没有什么成绩，因此他很苦闷。但后来他又变得热忱起来，就像当年打棒球那样。

目前，他是人寿保险界的大红人，不但有人请他撰稿，还有人请他演讲自己的经验。他说：“我从事推销，已经三十年了。我见到许多人，由于对工作抱着热忱的态度，使他们的收入成倍地增加起来。我也见到另一些人，由于缺乏热忱而走投无路。我深信惟有热忱的态度，才是成功推销的最重要的因素。”

所以，从上面所提到的那些人看来，可以得到如下的结论：热忱的态度，是做任何事必需的条件。任何人，只要具备这个条件，都能获得成功，他的事业，必会飞黄腾达。

乐队指挥鲍勃·克劳斯贝的儿子，曾被问到他父亲和他的叔叔平·克劳斯贝每天的生活情形。他回答：“他们永远都在愉快地工作。”

“那你长大之后希望怎样呢？”好奇的人又问他。

“也是愉快地工作。”年轻的克劳斯贝毫不迟疑地回答。
对工作具有热忱的人，都是愉快地工作着。

如何培养热忱

以下将介绍一些培养热忱的方法：

订定一明确目标。

清楚地写下你的目标、达到目标的计划，以及为了达到目标你愿意做的付出。

用强烈欲望作为达成目标的后盾，使欲望变得狂热，让它成为你脑子中最重要的一件事。

立即执行你的计划。

正确而且坚定地照着计划去做。

如果你遭遇到失败，应再仔细地研究一下计划，必要时应加以修改，别光只因为失败变更计划。

与你求助的人结成团队。

断绝使你失去愉悦心情以及对你采取反对态度者的关系，务必使自己保持乐观。

切勿在过完一天之后才发现一无所获。你应将热忱培养成一种习惯，而习惯需要不断的补给。

抱着无论多么遥远，你必将达到既定目标的态度推销自己，自我暗示是培养热忱的有力力量。

随时保持积极心态，在充满恐惧、嫉妒、贪婪、怀疑、报复、仇恨、无耐性和拖延的世界里不可能出现热忱，它需要积极的思想和行动。

以上这些培养热忱的方法，难道不是你已经在做的吗？当然是的。热忱是你为成功所付出所有努力的自然结果。重要的是，你现在已了解你为达到目标所采取的每一步成功步骤。同时也在创造你的热忱，了解热忱给你带来帮助后，你将更有能力将热忱运用到其他你想运用的地方。

热忱的加强剂

如果认为你的热忱应该发生作用，而它却跟不上你在发挥其他原则方面的进度时，你可以利用一些简单的练习来刺激你的热忱。

热忱的行动

这个建议好像不必要吧！不，它是有必要的。以热忱的态度参加会议，自信地和他人握手，以明确的言词回答问题，坚定地主张你的观念和建议所具有的价值。理想的情况是以自己的热忱，使这些行为都变成自动自发的反应，但如果你能有意识地执行这些行为的话，你将会看到积极结果，而这又会燃烧热忱的火花。

热忱的日志

当你的热忱高涨时，可将它记在记事簿里，记录激发热忱的环境，以及因为热忱而表现出来的举动：你会因为被激励而展开行动吗？你解决问题了吗？你说服某人了吗？同样的，在记事簿中记入你的明确目标和达到目标的计划，每当你的热忱高涨时就把它记下来。这不但会提醒你出现热忱的原因，同时也能使你回顾一下热忱所带来的好处。热忱就像一个螺旋，它会向内转或向外转，也会上升或下降，使你的热忱循着正确的方向发展。当热

忱的螺旋转错方向时，不妨回顾一下你的记事簿。

做一些“办得到”的工作

在某种程度上“办得到”的工作就像是拐杖一样，但如果你不出门，拐杖对你是不会有什么帮助的。“办得到”的工作，是你知道你能做得既好又快的工作。你应该设法使它与你的明确目标发生关系，以使它能帮助你引导并且控制你的热忱。

例如你有一家五金行，虽然你的责任不是照顾销售柜台，而是在后面的办公室中处理业务，但你却很清楚你对于销售工作是多么的感兴趣，这个时候你不妨站到销售的柜台边卖一些东西，以重新振奋一下你的热忱。

批评但不浇熄热忱

有的时候，你必须批评你的团队成员或其他为你工作的人。如果在过程上你能谨慎小心的话，便不会因为批评而浇熄他人的热忱，你必须引导你的“黑羊”自己承认自己的错误。

以下是安德鲁·卡耐基告诉我的一些关于这种过程的范例：

我的私人秘书是一位跟随我好多年的年轻人，他做事有效率、可信赖，而且有令人感到快乐的个性。他曾经和一群朋友交往过，但这样朋友有酗酒的坏习惯。我发现他开始在星期一上班迟到，后来又变得容易发怒。我知道我该对他的行为做一些善意的分析了，因此我邀请他来我家共进晚餐。

在晚餐期间，我们谈了许多令人开心的事情，但就是没有提到我想和他说的话。晚餐后我们来到书房抽着雪茄，我开始问他一些问题。

首先我问他，他是否认为应该考虑给一位经常酗酒的人升迁的机会，他回答说他认为不该给这种人升迁的机会。

接着我问他，如果他的员工中有人因为酗酒而无法工作时

他会如何处理，他回答说可能会开除这个人。

这个时候，他已显露出局促不安的神情，而我也停了一会儿给他深入思考的机会。接着我问他，是否有可能给明理的人及时改变习惯，而避免毁掉一生的机会。

他沉默了几分钟后，站起来看着我并对我说：

“你不必再拐弯抹角了，我早就知道会有今天这样的结果，我很感谢你使这件事变得容易多了，我只能说我过去就像一个傻瓜一样，但是我可以改。如果你给我时间，我将证明我会改。”

从此之后，他就自己约束自己，他以和以往不一样的热忱态度来处理他的工作，并且一路升迁到成为我们公司一间最大的钢铁厂经理为止。

你应已看出这种批评过程的价值和重要性。如果卡耐基很生气地斥责这位秘书的话，那他就可能因为感到窘迫而否认任何问题。如此一来卡耐基将会失去一位得力员工，而他也会因而更沉溺于不良习惯，但结果却显示出他们二人都能向前跨进一步。

尊重并锻炼你的热忱，热忱可克服艰难的问题，而你可从此一过程中获得的利益绝对超出你的想像之外。

热忱改变生命

一个把我推向成功之路的重要因素是我继母的热忱。

在我 9 岁的时候我的父亲便娶继母进门。当时我们是居住在维吉尼亚州乡下的贫苦人家，而她则来自较好的家庭。

我的父亲一边向她介绍我，一边说：“多希望你注意这个全郡最坏的男孩，他可能会在明天早晨以前就拿石头扔你。”

我的继母走到我面前，并托起我的头看着我，接着她看着我

的父亲说：“你错了，这不是全郡最坏的男孩，而是最聪明、但还没有找到发泄热忱地方的男孩。”

我们就凭着她这一段话而开始建立友谊，也就是这段友谊，使我创造了成功的二十八项黄金法则，并将这些原则的影响力发扬光大，在她来之前没有人称赞过我聪明。我的父亲和邻居们都认定我是坏男孩，而我也真的表现一些坏行为给他们看，但是我的继母就只说了那一句话，便改变了一切。

她还改变了许多事情，她鼓励我的父亲去念牙医学校，而我父亲也从那所学校光荣毕业。她把我们家迁到郡府所在地，以便父亲的牙科诊所在那里会有较好的生意，而我和兄弟也可接受较好的教育。我的父亲最初反对这些建议，但最后还是屈服在她的热忱之下。

当我 14 岁时，她给我一部二手打字机，并且告诉我她相信我会成为一位作家。我了解她的热忱，而且我也很欣赏她的那股热忱，我亲眼看到她的那股热忱是如何改善我们的家庭生活。我接受她的想法，并开始向当地的一家报社投稿。我不是惟一得到我继母恩惠的人，我的父亲最后成为城里最富裕的人，而我的兄弟之中有一位物理学家、牙医师、律师和一位大学校长。

热忱的力量真的很大！当这股力量被释放出来支持明确目标，并不断用信心补充它的能量时，它便会形成一股不可抗拒的力量，并足以克服一切贫穷和不如意。

你可以将这股力量传给任何需要它的人，这恐怕是你能够运用热忱所做的最伟大的工作了。激发他人的想像力，激励他们的创造力，帮助他们和无穷智慧发生联系。

培养、展现和分享热忱，是成功学背后精神原则的完美表现。当你以热忱完成你的工作时，就是更进一步的表现，你已在你的周围创造出成功的意识，而此一成功意识无可避免会对他人

造成更好的影响。你在这个世界上付出的热忱愈多，就愈能得到你想得到的东西。

第四章

善良的力量

友善待人

情感的力量需要你变得亲切和友善，即使你周围的人并非如此。友善待人比你所受的教育、你的信誉和金钱更重要。友善待人、好的修养和温顺的性格比聪明伶俐更有益。友善待人的态度在体谅别人犯错的同时，也维护了你的自尊。苏姗李（福布斯的主编）曾经说过最高的友善是：“一种仅为高尚情操所动的态度，它不期望任何回报和认可。”巴普蒂斯特·特兰佩特也曾说过“可以从一个人如何对待那些于他毫无用处的人看出一个人的品格”。我记得有一次，我亲眼目睹我的一位良师益友帮助了一位对他的成功毫无价值的小商贩，于是我问：“为什么帮他那么大的忙，专门告诉他那条消息？他并不能帮你干什么。”他只是简单地说了句：“我就是那种人。”

如果你认为我是在告诉你如何才能被人喜欢，那就大错特错了，那并不是我所要讨论的。我曾经听说过有关一位首席执行官

的事，他想成为被大众所认可的成功商人和受欢迎的人。有人告诉他应多在树荫下漫步，多与人交谈，多观察一下周围发生的事。问题是他总是拿着一根高尔夫球杆走来走去。当他停下来与别人交谈时，他总是示范如何击球。在这个例子中，他是不和群的，与人疏远的。精神的、身体的以及情感的力量必须要彼此融合在一起。

友善待人并不是说要互相通融，它也不意味着要做一位软弱的领导者。我们可以从一位客户的不经意的发现中来理解清楚：“我的管理方式是极为放任的，我让他们做自己的事，从不强迫他们做什么。但问题是我所管理的部门效率很低，所以我决定用与我平常风格相反的方法来做一些事。上个星期一开工作会议时，我指派某某人去干某某事，这时，令我惊奇的是，他们都喝彩般地回答：‘OK！老板。’我们过了在公司里有史以来最有效率的一天。”

实际上，我无需告诉你们如何去做“好人”。不管你愿不愿意呆在你现在的地方。但我敢打赌，95%的情况下，你周围的人都愿意为你开门，让你先上来，为你倒咖啡以及会为你做其他很多事。而在另外5%的情况下有些白痴使你的态度不得不变得恶劣时，我希望你继续努力，不要强求这5%的人能跟其他人一样对你。相反，你应使自己变得更加幽默，以友善待人的态度，继续走你的路去得到你所需要的结果，它会使你满意的。

最重要的是，友善待人保持了自尊和自信，因为你有可能误会了某人，他们可能并不是愚笨的人。记住要设身处地地为他们着想。所以，如果你自己不友善，那你与他们又有什么区别呢！不要因为那5%的情况而使自己变得像我所听说的某些人那样，“他们好像从来没有亲人和朋友。”如果你要进行一场大改革，他们会很嫉恨，有些时候他们会反对你，对你不真诚，但你始终应

该对他们友善。友善待人并不意味着消极被动，友善就是友善，它包括友好、热心、文雅，它并不要我们过于使自己适合别人，以至没有人知道你所站的立场。相反，你更应采取一种明确、坚定的立场，但可以以一种和蔼的方式表达它。

友善的不满应该以一种建设性的方式表达出来：

在绝大多数情况下保持冷静，以便当你发火时人们知道你真的生气了。

仅发“聪明火”，当它积聚到一定程度时一次性爆发，并迅速地消失。

记住，有时愤怒能给卑微的人带来勇气。如果你把它抑制住，你就可以为自己减少一天或更多时间的悲痛。

我们经常说当你生气时先数到 10 再发火，托马斯·杰斐逊则说应数到 100，有时事先想清后果就可以避免发火。

一名客户跟我讲了一个她在工作过程中生气的故事，在一次公事出差期间，她把自己锁在酒店的房间里，24 个小时内仅仅是反复地看着《Desperado》这部电影，也取消了一切商业会议，最终她压制住了怒火。她没对自己或他人造成任何伤害，并以这种方式在这次危机中使自己一直受到控制。正如职业拳击手奥斯卡·德·拉·霍亚所说：“控制住自己是成功地夺取金腰带的关键，高兴与欢乐使你可以轻松击倒对手。”

没有什么敌人是无关紧要的，即使你有 5 位朋友而只有一个敌人也太多了。如果你认为你没有敌人，那你就很有可能是错了。当你看到有仇恨正在萌芽，你就应该去和解或消除你们之间的分歧（前提是你得有敌人）。你应该现实一点，有选择性地不要太“好人”——但不要经常这样。我知道生活不总是美好的，

你应该在情况变坏前克服它。

与人为善的处世之道

林肯的信

一八六五年四月十五日，林肯奄奄一息地躺在福特戏院正对面一家廉价客栈的卧房里。有人在戏院枪杀了他。林肯那瘦长的身子斜躺在那张对他来说太短的床上，床的上方，挂着一张罗莎波南的名画“马市”的廉价复制品，有一盏煤气灯发出惨淡的黄晕。

当林肯奄奄一息地躺着时，战争部长史丹顿说：“这里躺着的是人间有史以来最完美的元首。”

无价的一课

林肯做人处世的成功秘诀是什么？我对林肯的一生研究了十年，而且花了整整三年的时间，写作和润饰一本叫做《人性的光辉》的书。我相信我已经尽了人类一切的可能，对林肯的个性和家居生活，做了详细和透彻的研究，对林肯跟别人的相处之道，我做过特别的研究。他是否喜欢批评别人？呵，是的。当他年轻的时候，在印第安那州的鸽溪谷，他不止批评，还写信作诗揶揄别人，把那些信件丢在一定会被发现的路。其中有一封信所引起的反感，持续了一辈子。

林肯在伊州春田镇执行律师业务的时候，甚至投书给报社，公开攻击他的对手。但这种事，他少做一次就好了。

一八四二年秋天，他取笑了一位自负而好斗，名叫詹姆斯·

史尔兹的爱尔兰人。林肯在《春田时报》刊出了一封未署名的信，讥讽他一番，令镇上的人都捧腹大笑起来，史尔兹是个敏感而骄傲的人，气得怒火中烧。他查出写那封信的人是谁，跳上了马，去找林肯，向他提出决斗。对方给他选择武器的自由，因为他的双臂很长，他就选择骑兵的长剑，并跟一名西点军校的毕业生学习舞剑，决斗的那一天，他和史尔兹在密西西比的一个沙滩碰头，准备决斗至死为止，但是，在最后一分钟，他们的助手阻止了这场决斗。

这是林肯一生中最恐怖的私人事件。在做人的艺术方面，他学到了无价的一课。他从此再没有写过一封侮辱人的信件，他不再取笑任何人了。从那时候起，他没有为任何事批评过任何人。

理所当然的一封信

南北战争的时候，一次又一次，林肯任命新的将军统帅而每一个将军——麦克时蓝、波普、伯恩基、胡克尔和格兰特——相继地惨败，使得林肯只能失败地踱步。全国有一半的人，都在痛骂那些差劲的将军们，但林肯因为“不对别人缺德，只对大家祝福”，一声也不吭。他喜欢引用的句子之一是“不要评议别人别人才不会评议你。”

当林肯太太和其他的人对南方人士有所非议的时候，林肯回答说：“不要批评他们，如果我处在同样情况之下，也会跟他们一样。”

盖茨堡之役发生在一八六三年七月的前三天期间。在七月四日晚上，李将军开始向南撤退的时候，黑云密布，大雨倾盆。当他带着挫败之军，退到波多梅克时，发现面临着一条高涨而无法通过的河流，而身后又是一支胜利的北军。李将军被困住了，他无法逃脱。林肯看出这点——这是一个天赐良机，一个捕捉李将

军的军队立即结束战争的机会。因此，林肯满怀希望地命令格兰特不要召开军事会议，而立即攻击李将军。林肯通过电话下令，又派出一名特使去见格兰特，要他立即采取行动。

而格兰特将军怎么做呢？他的做法，正好跟所接到的命令相反。他违反林肯的命令，召开了一次军事会议。他迟疑不决，一再拖延。他打电话来，举出各种借口，他一口拒绝攻击李将军。最后，河水退去，李将军带着他的军队从波多梅克逃脱了。

林肯勃然大怒。“这是什么意思？”林肯对他的儿子罗勃叫起来，“老天爷！这是什么意思？他们在我们的掌握中，我们只要伸出手去，他们就是我们的了；但我无论说什么或做什么，都无法使我们的军队移动一步，在那种情况之下，几乎任何一个将领都可以击败李将军。如果我在那儿的话，我自己就可以把他歼灭。”

在痛苦、失望之余，林肯坐下来，写给格兰特一封信。别忘啦，林肯这段时间用词总非常保守和克制。因此，他在一八六三年所写的这封信，算是最严厉不过了。

我亲爱的将军：

我不相信你能体会李逃脱所引起的严重性。他本来在我们的轻易掌握之中，当时如果对他一拥而上的话，加上我们最近的一些其他胜利，就可把战事结束了。

结果现在呢，战事可能会无限期地延长下去。如果你上星期一不能安全地攻打李的话，又怎能在渡河之后，在你只剩下少部分的兵士时——不到你当时手边的三分之二兵力——去攻击他呢？我无法期望你能改变形势，若要期望你能的话，也是一种不合理的期望。你的良机已失去了，因此我感到无限的悲痛。

你猜，格兰特读到这封信的时候有什么反应？

格兰特一直没有看到这封信，林肯没有把它发出去。这封信是在林肯死后，在他的文件中被找到的。

我的猜想——这只是一个猜想——是，写完这封信之后，林肯看看窗外，对自己说：“等一下。也许我不应该如此匆忙。我坐在这静静的白宫里，命令格兰特去出击，是举手之劳的事，但假如我当时是在盖茨堡，假如我在上星期，也跟格兰特一样，见到遍地血腥，假如我听到伤兵的悲号哀吟，也许我也不会如此急着去进攻了。也许我的性格跟格兰特一样地柔弱，我的做法可能就会跟他的相同了。无论如何，现在木已成舟了。如果我发出这封信，固然可发泄我的不快，但是却会使格兰特为自己辩护。这将会使他责备我。这将会造成恶感，破坏了他身为指挥官的效力，而且也许迫使他辞职不干。

因此，就像我上面所说的，林肯把这封信放在一旁，因为他从痛苦的经验中学到，尖刻的批评和斥责，几乎总是无济于事。

提奥多·罗斯福总统说，他当总统时，若碰到棘手的问题，他常往椅背上一靠，抬头望望挂在他白宫办公室墙上那张林肯的巨幅画像，问他自己：“如果林肯在我这种情况下，他将怎么做？他将如何解决这个问题？”

马克·吐温常常会大发脾气，写的信火气之大足可以把信纸烧焦，例如，有一次他写一封信给激怒了他的人说：“给你的东西应该是死亡埋葬许可证。你只要开口，我一定会协助你弄到这份许可证。”还有一次，他写信给一位编辑，谈到一名校对企图“改进我的拼写和标点”。他以命令的口气写道：“此后这方面的情形必须遵照我的底稿去做，并且要叫那个校对把他的建议留在他那已经腐朽了的脑子里面。

写这些可以刺痛别人的信，很叫马克·吐温感到痛快。这样他的气也就出了，而这些信也没有引起任何不好的反应，因为他的太太已经悄悄地把这些信藏了起来，没有付邮资，这些信根本就没有寄出去。

你是否想劝某人改掉一些坏习惯呢？好极了，棒极了。我非常赞成。但为何不从你自己开始呢？从一个纯粹自私的观点来说，这比有意改进别人获益更多。是的，而且所冒的风险也少得多了。

白朗宁说：“当一个人先从自己的内心开始奋斗，他就是个有价值的人。”要革除你自己所有的缺点，也许必须到圣诞节才办得到。那时候你就可以在假期里好好休息一番，再利用元旦规劝和批评别人，但要先把自己弄得十全十美。

“不要抱怨邻居屋顶上的雪，当你自己门口脏兮兮的时候。”

当我还很年轻的时候，极想表现一番，我写了一封信给作家里察哈丁·戴维斯，他一度在美国文坛上红得发紫。我当时正着手一篇有关作家们的杂志文章。我请戴维斯告诉我他的写作方式。在这几个星期之前，我曾收到一封来信，信末写着：“口述信 未读过。”

我觉得棒极了。我觉得写那封信的人，一定很了不起、很忙碌、很重要，我一点也不忙碌，但是我急于向里察哈丁·戴维斯表现一番，因此我就在短笺的结尾，以这些字句作为结语：“口述信 未读过。”

他根本就不回我的信，只把信退还给我，而在尾端草草地写下：“你的礼貌真是没有礼貌。”没错，我是做错了。也许我是咎由自取。但，作为一个凡人，我不以为然。我不以为然的感受是如此深刻，当我在十年之后读到里察哈丁·戴维斯的死讯时，我的心中仍然想着，我羞耻地承认我那次对他的伤害。

不要批评、指责和抱怨

如果我明天要造成一种历经数十年，直到死亡才消失的反感，只要轻轻吐出一句恶毒的评语就够了——不论你多么肯定自己那样做是理所当然。

跟别人相处的时候，我们要记住，和我们来往的不是逻辑的人物，和我们来往的是充满感情的人物，是充满偏见、骄傲和虚荣的人物。

刻薄的批评，使得敏感的汤玛斯·哈代——他是曾使英国文学丰富的最佳作家之一，永远放弃了小说写作。批评使得英国诗人汤玛斯·查特登走向自杀。

班杰明·富兰克林年轻的时候手腕不够高明，后来跟人相处变得如此圆滑，如此干练，结果被任命为美国驻法大使。他成功的秘密是什么呢？“我不说任何人的坏话，”他说，“我只说我所知道的每个人的一切长处。”

要了解和谅解别人，就需要个性和自制。

“一个伟大的人，”卡莱尔说，“以他对待小人物的方式，来表达他的伟大。”

包布·胡佛是一位著名的试飞员，并且常常在航空展览中表演飞行。一天他在圣地亚哥航空展览中表演完毕后飞回洛杉矶，正如《飞行》杂志所描写的，在空中三百尺的高度，两具引擎突然熄灭。由于他熟练的技术，他操纵飞机着陆，但是飞机严重损坏，所幸没有人受伤。

在迫降之后，胡佛第一个行动是检查飞机的燃料。正如他所料到的，他所驾驶的第二次世界大战时的螺旋桨飞机，居然装的是喷气机燃料而不是汽油。

回到机场以后，他要求见为他保养飞机的机械师。那位年轻的机械师为所犯的误差而极为难过。当胡佛走向他的时候，他正泪流满面。他造成了一架非常昂贵的飞机的损失，差一点还使得三个人失去了生命。

你可以想象胡佛必然大为震怒，并且预料这位极有荣誉感，事事要求精确的飞行员必然会痛责机械师的疏忽。但是胡佛并没有责骂那位机械师，甚至于没有批评他。相反地，他用手臂抱住那位机械师的肩膀，对他说：“为了显示我相信你不会再犯错误，我要你明天再为我保养 F—51 飞机。”

赞美别人吧

派特·巴洛是我的一位老朋友。他有个狗与小马的节目，他一生都跟马戏团和杂耍团到处旅行，我很喜欢看派特训练狗的样子。我发觉当狗有了一点点的进步，派特就会拍它，夸奖它，还给它肉吃，并逗它一阵子。

这没什么新鲜。几世纪来，驯兽师都是用同样的方法。

我一直在想，为什么当我们要改变别人的看法时，不用嘉许来代替斥责？即使是最小的进步，让我们来赞美吧！这样会激励人们不断地进步。

在《孩子，我并不完美，我只是真实的我》这本书里，著名的心理学家杰丝·雷耳评论说：“称赞对温暖人类的灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长开花。但是我们大多数的人，只敏于躲避别人的冷言冷语，而我们自己却吝啬于把赞许的温暖阳光给予别人。”

在十九世纪的初期，伦敦有位年轻人想当一名作家。他好像什么事都不顺利。他几乎有四年的时间没有上学。他的父亲钹铛

入狱，只因无法偿还债务。而这位年轻人还时常受饥饿之苦。最后，他找到一个工作，在一个老鼠横行的货仓里贴鞋油的标签，晚上在一间阴森静谧的房子里，和另外两个男孩一起睡，他们两个人是从伦敦的贫民窟来的。他对他的作品毫无信心，所以他趁深夜溜出去，把他的第一篇稿子寄了出去，免得遭人笑话。一个接一个的故事都被退稿，但最后他终于被人接受了。虽然他一先令都没拿到，但编辑夸奖了他。有一位编辑承认了他的价值。他的心情太激动了，因此他漫无目的地在街上乱逛，眼泪流下了他的双颊。

因为一个故事所获得的嘉许，改变了他的一生。假如不是这些夸奖，他可能一辈子都在老鼠横行的货仓做工。你也许听说过这个男孩，他的名字叫查尔斯·狄更斯。

另外一个男孩在一家干货店工作以维生。五点他就得起床，打扫店面。一天做十四小时的奴隶。那真是单调又辛苦的工作，他也轻视这份工作。两年后，他无法忍耐了，有一天起床后，还没吃早餐，他就跋涉了十五里的路，去投奔他做管家的母亲。

他变得狂暴起来。他向她恳求，而且哭了，他发誓假如他继续做那份工作，他会毁了自己。于是他写了一封悲惨的长信给他的老校长，说他心已死，不想再活下去了。他的老校长给了他一些安慰，并说他确实很聪明，应该得到好一点的事，于是请他当一名老师。

这份称赞改变了这位青年的一生，也为英国文学史留下了不朽的一页。这位男孩持续地写了无数本畅销书，并赚了好几十万。你也许也听说过这位青年，他的名字叫韦尔斯。

用赞扬来代替批评，是史金纳心理学的基本观点。这位伟大的心理学家以动物和人的实验来证实，当批评减少而多多鼓励和夸奖时，人所做的好事会增加，而比较不好的事会因受忽视而萎

缩。

北卡罗莱纳州洛杉矶的约翰·林杰波夫，就拿这种态度对待他的孩子。如同许多家庭一般，父母与孩子关系的形式是吼叫。许多家庭的例子显示，在那么做一段时期之后，孩子与父母的关系变坏了。

林杰波夫先生决定用在我们课堂上学的一些方法，来解决这个问题。他报告说：“我们决定以称赞别人来代替挑剔别人的过失。当我们看到他们做的都是负面的事情时，这非常不容易做到，要找些事情来称赞，真的是很难。我们想办法去找他们值得赞美的事情，而他们的一些别的错处也消失了，他们开始照着我们的赞许去做。居然，竟出乎常规，他们乖得连我们也不敢相信。当然，他们并没有一直持续下去，但总是比以前要好得多了。现在我們不必再像以前那样纠正他们。孩子们做对的事要比做错的事多得多。这些全都是赞美的功劳，即使赞美他最细微的进步，也比斥责他的过失要好得多。”

这对工作来说，也是一样。凯斯·罗伯，在加州木林山的公司，也运用了这一原则。他的印刷厂接的东西，有些是品质很精细的。但印刷员是位新人，他不太能适应他的工作。他的监督很不高兴，想解雇他。

当罗伯先生知道了这个情形以后，亲自到印刷厂，跟这位年轻人谈了一谈。他告诉他，对他刚接的工作，他非常满意，并告诉他，这是他在公司所看到的最好成品之一。他还指出好在哪里，及那位年轻人对公司的重要性。

这能不影响那位年轻人对工作的态度吗？几天以后，情况大大改观。他告诉他的同僚，罗伯先生非常欣赏他的成品。从那天起，他就成为一位忠诚细心的工人了。

我们都渴望被赏识和认同，而且会不顾一切去得到它。但没

有人会要阿谀这种不诚恳的东西。

能力会在批评下萎缩，而在鼓励下绽放花朵。要成为人类有效的领导者，请记住：

赞美最细小的进步，而且是赞扬每一次的进步。要诚恳地认同和慷慨地赞美。

假如一个好工人却变成了粗制滥造的工人，你会怎么做？你可以解雇他，但这并不能解决任何问题。你可以责骂那个工人，但这只能引起怨怒。

亨利·韩克，他是印第安那州洛威一家卡车经销公司的服务经理，他公司有一个工人，工作每况愈下。但亨利·韩克没有对他吼叫或威胁他，而是把他叫到办公室里来，跟他坦诚地谈一谈。

他说：“比尔，你是个很棒的技工。你在这条线上工作也有好几年了，你修的车子也都很令顾客满意。其实，有很多人都赞美你的功夫好。可是最近，你完成一件工作所需的时间却加长了，而且你的质量也比不上你以前的水准。你以前真是个杰出的技工，我想你一定知道，我对这种情况不太满意。也许我们可以一起来想个办法来改正这个问题。”

比尔回答说并不知道他没有尽好他的职责，并且向他的上司保证，他所接的工作并未超出他的专长之外，他以后一定会改进它。

他做了没有？你可以肯定他做了。他曾经是一个快速优秀的技工。韩克先生给他的那个美誉促使他去努力，他怎么会做些不及过去的事。

包汀火车厂的董事长措撒慕尔·华克莱说：“假如你尊重一个人，这个人是容易诱导的，尤其是当你显示你尊重他是因为他有某种能力时。”

总之，你若要在某方面去改变一个人，就把他看成他已经有了这种杰出的特质。莎翁曾说：“假如你没有一种德行，就假装你有吧！”更好的是，公开地假设或宣称他已有了你希望他有的那种德行。给他们一个好的名声来作为努力的方向，他们就会痛改前非，努力向上，而不愿看到你的希望破灭。

比尔·派克是佛里达州得透纳海滩一家食品公司的业务员，他对公司新系列的产品感到非常兴奋，但不幸的是，一家大食品市场的经理取消了产品陈列的机会，这令比尔很不高兴。他对这件事想了一整天，决定下午回家前再去试试。

他说：“杰克，我今天早上来，还没有让你真正了解我们最新系列的产品，假如你能给我时间，我很想为你介绍我漏掉的几点。我非常敬重你有听人谈话的雅量，而且非常宽大，当事实需要你改变时，你会改变你的决定。”

杰克能拒绝再听他谈话吗？在这个必须维持的美誉下，他是没办法这样做的。

不要打击别人的信心

让人相信，改进自己的弱点并不是那么困难，只要树立信心，终能改正过失。

你要是跟你的孩子、伴侣、雇员说他或她对某件事显得很笨，很没有天份，那你就做错了，这等于毁了他所有要求进步的信心。但假如你用相反的方法，宽宏地鼓励他，使事情看起来很容易做到，让他知道，你对他做这件事的能力有信心，他的才能还没有发挥，这样他就会练习到黎明，以求自我超越。

楼维尔·汤麦斯就是个处理人际关系的高手，他会给人勇气与信心，使人充满自信。举例来说：上个礼拜我与汤姆夫妇一起

度周末，他请我参加他们的桥牌友谊赛，桥牌对我来说是个全然陌生的游戏，我一点都不解它的规则。

楼维尔说：“达尔，为什么不试试呢？除了需要一些记忆与判断的能力外，它没有什么技巧可言。你曾经对人类记忆的组织有过深入的研究，所以打桥牌一定难不倒你。”

当我还没意识到什么时，他已经把我拉到桥牌桌边。我发现这是有生以来第一次参加桥牌比赛，完全是因为他给了我信心，使我觉得打桥牌不是件难事。

所以如果你想在不招致对方怨恨与不满的情形下，改变他，指正他，别忘了这条原则：用鼓励的方式，使他有信心去面对错误，改正错误。

人际关系的润滑剂

丽特·邓路之，是美国最伟大的演说家之一，并且是曾经做过一次总统候选人的詹姆斯·布雷恩的女儿的丈夫。自从多年以前他们在苏格兰安德鲁·卡耐基家里相遇之后，邓路之夫妇就过着令人羡慕的快乐生活。

秘诀在哪里？

“选择伴侣要注意的第一点是，”邓路之夫人说，“我把殷勤有礼列在婚姻之后。但愿年轻的太太们，对于她们的丈夫就像对待陌生人一样有礼！如果泼辣，任何男人都会跑掉。”

不讲理是吞食爱情的癌细胞。虽然我们都知道这一点。但糟糕的是，我们对待自己的家人，居然不如对待陌生人那样有礼。

对于陌生人，我们不会想到去打断他的话，说，“老天，你又把你老太婆的裹脚布搬出来了！”没有得到允许，我们不会想去拆开朋友的信件，或者偷窥他们私人的秘密。只有对我们自己

家里的人，也就是我们最亲密的人，我们才敢在他们有错误时污辱他们。

我们再引用桃乐丝·狄克斯的话：“非常令人惊奇地，但确实千真万确地，惟一对我们口吐难听的、污辱的、伤害感情话语的人，就是我们自己家里的人。”

“礼貌，”亨利·克雷·瑞生纳说，“是内在的品质，它看守院门，并招引门里院中花儿的注意。”

礼貌对婚姻，就像机油对于马达一样的重要。

奥利佛·文德尔·何姆斯写的深受读者喜爱的《早餐的独裁者》这本书，可能任何家庭都有，但是在他自己的家里却没有。事实上他太顾虑别人了，即使心情不好，也尽量想办法不让他的家人知道。自己要伴随这些不快，还要不使不快影响到其他人，真是够受的。

这是何姆斯的做法。但是一般人怎样呢？办公室里出了差错，他失去一笔买卖，或挨了老板一顿官腔，他累得头痛，或没有赶上交通车。他几乎还没有回到家，就想把气出在家人的头上。

在荷兰，你要把鞋子留在门外面，然后才能进到屋里。根据哈利爵士的意见，我们应该跟荷兰人学一学，在进到屋里之前，把一天工作上的麻烦，脱下留在外面。

威廉·詹姆斯曾写过一篇文章，叫做《人类的某种盲目》。这篇文章值得你专程地跑到图书馆去阅读。“本论文所要讨论的现代人的盲目，”他写道，“就是不知道动物和人的感情。这种盲目使我们都遭受了痛苦。”

“这种盲目使我们都遭受了痛苦。”对顾客，甚至生意上的合伙人尖声讲话，许多人都会以为不妥，但对太太大吼，却也不以为然。然而，这个人的幸福快乐方面，婚姻比事业更加重要，更

加切身。

一般人如果有快乐的婚姻，就远比独身的天才生活得更快乐。俄国伟大的小说家屠格涅夫受到整个文明世界的赞誉，但是他说：“如果在某个地方有某个女人对我过了吃晚饭时间还没有回家，表现出十分关心，我宁愿放弃我所有天才和所有的著作。”

幸福快乐婚姻的机会，究竟有多少呢？如我们已经提到过的桃乐丝·狄克斯认为，半数以上的婚姻都是失败的。但保罗·波皮诺博士的看法相反，他说：“男人在婚姻上获得成功的机会，比他在任何行业上获得成功的机会都多。所有进入买卖食品杂货行业的男人，百分之七十会失败。所有步入结婚礼堂的男人和女人，百分之七十会成功。”

对于这件事情，桃乐丝·狄克斯的结论是这样的：

“跟婚姻相比，”她说，“在我们一生中，生是一支插曲，死更是一件小事。”

“虽然，有一位满足的太太、一个和睦而快乐的家庭，对一个男人来说，比赚一百万元还来得重要，可是一百个男人之中，还找不到一个慎重想过，或真诚地试过使他的婚姻成功。他把一生中最重要的事情交给了命运，成功或失败就看幸运之神是否照顾他。当钞票都在丈夫的口袋里，可以用柔和方式而不需要强暴的手段时，为什么他们不温柔地对待太太？这点真令太太们不明白。

“每个男人都知道，用奉承的方式可使他的太太愿意做任何事情，而且什么也不顾地去做。他知道，如果他只夸奖她几句，说她把家庭管理得如何的好，说她如何的帮助了他而不必花他一个钱，她就会把她的每一分钟都赔上去。每一个男人都知道，如果告诉他太太，说她穿上去年的某件衣服她将会是多么的美丽可爱，她就会宁愿不买从巴黎进口的最新款式。每一个男人都知

道，他可以把太太的眼睛亲得闭起来，一直亲到她像蝙蝠般瞎了。他只热情地吻一下她的嘴唇，她就会像蚊子一样的变哑。

“每一个太太都知道她丈夫了解这些事情，因为她早已把如何对待她的方式完全告诉了他。但他宁愿不顺从她的意思，反而花钱吃不好的东西，把钱浪费在为她买新衣服、新型豪华轿车上，而不愿花精神来奉承她一点，不愿意以她所要的方式来对待她。她真的不知道该喜欢他呢，还是讨厌他。”

因此，如果你要维持家庭生活的幸福快乐，请记住：要殷勤有礼。

小事要糊涂

第二次世界大战刚结束的某一天晚上，我在伦敦得到一个极有价值的教训。当时我是罗斯·史密斯爵士的私人经纪。大战期间，史密斯爵士曾任澳洲空军战斗飞行员，派在巴勒斯坦工作。欧战胜利缔结和平后不久，他以三十天之内飞行半个世界的壮举震惊了全世界。没有人完成过这种功业，他造成很大的轰动。澳洲政府颁奖他五千美元，英皇授予他爵位，有一阵子，他是联合王国里最受谈论的人——大英帝国的林白。有一天晚上我参加一次为推崇他而举行的宴会。宴席中，坐在我右边的一位先生讲了一段幽默故事，并引用了一句话，意思是：“谋事在人，成事在天。”

那位健谈的先生提到，他所征引的那句话出自《圣经》。他错了，我知道。我很肯定地知道出处，一点疑问也没有。为了表现优越感，我很多事，很讨人嫌地纠正他。他立刻反唇相讥：什么？出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话出自《圣经》。他确定是如此。

那位先生坐在右边，我的老朋友法兰克·葛孟在我左边。他研究莎士比亚的著作已有多多年，于是我俩都同意向他请教。葛孟听了，在桌下踢了我一下，然后说：“戴尔，你错了，这位先生是对的。这句话出自《圣经》。”

那晚回家的路上，我对葛孟说：“法兰克，你明明知道那句话出自莎士比亚。”

“是的，当然，”他回答，“哈姆雷特第五幕第二场。可是亲爱的戴尔，我们是宴会上的客人。为什么要证明他错了？那样会使他喜欢你吗？为什么不保留他的颜面？他并没问你的意见啊，他不需要你的意见，为什么要跟他抬杠？永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突。说这句话的人虽已经过世了，但我受到的这个教训仍长存不灭。

那是我最需要记住的教训，因为我向来是个积重难返的杠子头。小时候，我和我哥哥为天底下的任何事物而抬杠。进入大学，我又选修逻辑学和辩论术，也经常参加辩论比赛。后来我在纽约讲授演讲与辩论，有一度我曾想写一本这方面的书。但从那次之后，我听过、看过、参加过，也批评过数千次的争论。这一切的结果，使我得到一个结论，天底下只有一种能在争论中获胜的方式，就是避免争论。要像你避免响尾蛇和地震那样避免争论。

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己是绝对正确。你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；如果赢了，还是输了。为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处，那又怎么样？你会觉得洋洋自得。但他呢？你使他自惭，你伤了他的自尊，他会怨恨你的胜利。而且，“一个人即使使口服，但心里并不服。”

潘恩人寿保险公司立下了一项规则：“不要争论。”

真正的推销精神不是争论。人的心意不会因为争论而改变的。

举例说明：几年前，有位很冲动的爱尔兰人名叫欧哈瑞，听过我的课，他受的教育不多，但却很爱抬杠。他做过人家的汽车司机，后来因为推销卡车并不成功而来求助于我。我问了几个简单的问题，就发现他老是跟顾客争辩。如果对方挑剔他的车子，他立刻会涨红脸大声强辩。欧哈瑞承认，那时候，他在口头上倒赢了不少辩论。他后来对我说，“我老是走出人家的办公室说：‘我总算整了那笨蛋一次。我的确整了他一次，可是我什么都没有卖给他。’”

我的第一个难题不在于欧哈瑞怎么说话。我立即要做的是，训练他自制，避免口角。

欧哈瑞现在是纽约怀德汽车公司的明星推销员。他怎么成功的？这是他的说法：“如果我现在走进顾客的办公室，而对方说：‘什么？怀德卡车？不好！你送我我都不要，我要的是何赛的车。’我会说：‘老兄，何赛的货色的确不错。买他们的卡车绝对错不了。何赛的车是优良公司的产品，业务员也刮刮叫。’”

“这样他就无话可说了，没有抬杠的余地。如果他说何赛的车子最好，我说没错，他只有住口了。他总不能在我同意他的看法后，还说一下午的‘何赛的车子最好’。接着我们不再谈何赛，我就开始介绍怀德的优点。”

“当年若是听到他那种话，我早就气得一阵红一阵白了。我会开始挑何赛的错，我愈批评别的车子不好，对方愈说它好；愈辩论，对方就愈喜欢我的竞争对手的货品。”

“现在回忆起来，真不知道过去是怎么干推销工作的。我一生里花了不少时间在抬杠。我现在守口如瓶，果然有效。”

正如睿智的班杰明·富兰克林所说的：“如果你老是抬杠、反驳，也许偶尔能获胜，但那是空洞的胜利，因为你永远得不到对方的好感。”

因此，你自己要衡量一下：你宁愿要那种字面上的、表面上的胜利，还是别人对你的好感？

你在争论中可能有理，但要想改变别人的主意，你就错得使你所做的一切都徒劳。

美国威尔逊总统任期内的财政部长威廉·麦肯铎，以多年政治生涯获得的经验，归结了一句话：“靠辩论不可能使无知的人服气。”

“无知的人？”麦肯铎说得太保留了。据我本人的经验，不论对方聪明才智如何，你也不可能靠辩论改变任何人的想法。

比方说，所得税顾问派生，为了一笔关键性的九千块钱，跟一位政府的税务稽核争论了一小时。派生解释这九千块钱事实上是应收帐款中的呆帐，不可能收回来，所以不该征收所得税。那位稽核反驳道：“非征不可。”

“那位稽核非常冷酷、傲慢，而且顽固，”派生在课堂上说，“任何事情和理由都没有用……我们愈争执，他愈顽固，所以我决定不再同他理论，开始改变话题捧他几句。”

“我说，‘比起其他要你处理的重要而困难的事情，我想这实在是不足挂齿的小事。我也研究过税务问题，但那是书上的死知识。你的知识全是来自实务工作的经验。有时我真想有份像你这样的工作，那样我就会学到很多。’”，我说得很认真。

“这下，稽核员在椅子上伸直身子，花很多时间谈论他的工作，告诉我他发现过许多税务上的鬼花样。他的口气慢慢地友善起来，接着又谈起他的孩子。临告别的时候，他说要再研究研究我的问题，过几天会通知结果。”

“三天后，他打电话到我办公室，通知我那笔所得税决定不征了。”

这位税务稽核表现了人性最常见的弱点。他要的是一种重要人物的感觉。派生愈和他争论，他愈要高声强调职务上的权威。但一旦对方承认了他的权威，争执自然偃旗息鼓，有了扩张自我的机会，他就变成一位富于宽容和有同情心的人了。

拿破仑的家务总管康斯丹，在《拿破仑私生活拾遗》中，写到拿破仑和约瑟芬打桌球时曾说：“虽然我的技术不错，但我总是让她赢，这样她就非常高兴。”

我们可以从康斯丹那儿学到颠扑不破的经验。让我们的顾客、情人、丈夫、太太，在琐碎的争论上赢我们。

释迦牟尼说：“恨不消恨，端赖爱止。”争强激辩绝不可能消除误会，只能靠技巧、协调、宽容，以及用同情的眼光去看别人的观点。

真心地对他人感兴趣

一个人只要对别人真心感兴趣，在两个月之内，他所得到的朋友，就比一个要别人对他感兴趣的人，在两年之内所交的朋友还要多。

《职业妇女》杂志主编琳·波维琪曾经在《新闻周刊》工作了二十五年。她是以秘书受雇，后来升任为研究员，最后荣膺《新闻周刊》第一位女性资深编辑。这个职位表示她必须督导作家与编辑，而他们以前曾经是她的主管波维琪回忆道：“事情发生了有趣的逆转。”

其实大部分的同事对她的晋升都相当认同，只有一位编辑不

以为然。波维琪说：“那位编辑从开始就无法接受这个安排，倒不是因为讨厌我，而是因为他认为我得到这个职位凭的只是性别，而非真才实学。我是从别人那儿听说他的想法，当着我的面，他什么都没表示过。”

波维琪尽量保持平静，她让自己尽快进入新角色。她协助提供故事的新点子，她经常与作家们交谈，她对辖下的六个部门——医药、媒体、电视、宗教、生活方式与理念——都表现出真正的兴趣。

波维琪晋升后六个月左右，有一天这位编辑走进她办公室坐在她对面的椅子上，对她说：“我得告诉你，当初我对你的晋升很不以为然，我觉得你太年轻、经验不足，只因为是女性就得到了这个职位。”

“但是，现在我想告诉你，我真的很感谢你对工作的浓厚兴趣，以及你对作家们与编辑们的关切。在你以前的四位资深编辑，我对他们只有一个印象，那就是他们只把这个职位当作跳板，没有一位真正关切这份工作。而你却完全不同，你是真正对这份工作感兴趣，并且对每个人感兴趣。”

毫无疑问地，波维琪把她多年培养起来的管理风格带到她在《职业妇女》杂志的新职务上。她说明道：“你应该认真对待每一个人，绝对不能拒人于千里之外，而且必须经常与他们接触。我常常走动以便与同仁交谈。我们有一套聚会系统，因此每一位同仁都知道某一天的某个时间，会有机会与我单独谈话。他们一定会有机会、有时间说想说的话。我对他们的所做所为很感兴趣，我对他们的工作感兴趣，我对他们这个人本身更感兴趣。”

对他人表示真正的兴趣——只有这样才能令别人对你感兴趣。人们只有在别人的真诚关切下才会有所回应，因为他们没办法不回应。

其实，这其中有着最基本的心理因素。别人关注我们，总会让我们受宠若惊，让我们觉得与众不同，更让我们觉得举足轻重。我们喜欢跟对我们感兴趣的人来往，我们喜欢跟他们建立友谊，我们也对他们感兴趣以报答他们的关切之情。

汤姆·哈特曼·蒙席已经成为纽约长岛天主教会中的一位传奇人物。多年来，他总共主持了三千八百场婚礼，并曾为一万名以上的新生婴儿施洗。怎么会有这么多人请求这位蒙席的主持呢？难道就没有别的神父可请了吗？当然不是，只是哈特曼·蒙席所表现出来的对人浓厚的关切之意，还没有别人能及得上。

哈特曼主持婚礼并非一成不变地公式化。他通常会花时间真正了解这两位来找他主婚的新人。他请他们到他的住所，又登门造访他们。在那几个月的时光中，他常引导他们谈论自己。就是用这种方法，他才能真正主持一场符合他们个人需求与兴趣的婚礼。

他会对新人说：“好，我答应主持这场婚礼，但是我不只把它当做一个礼仪，我真正想发掘的是其中的奥秘，我要把它设计得超乎想像的美好。所以，我想先了解你们，我会跟你们谈谈你们对彼此关系的看法，你深爱对方的是什么。我想了解你们之间是否面临过挑战，你们又是如何克服的。在你们的婚礼上，我也会谈到这一点。”

哈特曼主持婚礼绝非易事。但是他对人的关注，却使新人更了解彼此，这才是最重要的收获。哈特曼说：“当他们发现我对他们一生中的关键时刻是如此重视时，他们在其他方面也会听取我的意见。”

哈特曼以同样的态度为婴儿施行洗礼。他一定会先了解这一家人，包括婴儿，以及所有一切使这婴儿的诞生具有特殊意义的事情。为了给一位单亲妈妈的孩子施洗，他甚至陪那位母亲去参

加拉玛兹自然生产课程。

哈特曼表示，由于这种关切，使他在劝服准爸爸们陪妻子一起上课准备分娩时，变得更具说服力。因为哈特曼自己都去拉玛兹教室，才能赢得那些男士们的信任，而他也才能鼓励他们：“去参加吧！你将会接触到真正的奥秘。”许多人回来谈到那场动人的经历，都说：“如果我没有真正经历过，那我永远只是隔岸观火的旁观者。”

要对人表示感兴趣，方法不下千百种，而且大部分都比去参加拉玛兹课程容易得多。对人表示感兴趣，有时候只要用开心的声音回个电话就可以了。接电话时，只要用一种：“我很高兴接到你的电话！”的声调打招呼。或当你逛街碰到熟人时，也能对这次巧遇表示出真正的喜悦，这些都是对人感兴趣的表示。

对人微笑，记住别人的姓名，弄清楚怎么写、怎么念、还有他的职衔。记住朋友的生日并问候他的家人。一家投资经纪商威灵顿公司的财务长大卫·泰勒说过：“我永远记得麦克理斯特先生是在必治妥公司工作。只要我一见到他，就自然会联想起来，在我的记忆中，这两件事是牵连在一起的，我总是牢记这个人以及他的职业。但是我发现并非每个人都具有这种能力。”

你无法想像记住别人的姓名会有多大的助益。泰勒在从事饮料业担任主管时就了解到这一点的重要性。他说：“我当时任职于加拿大饮料公司，听来可能很怪异，但我认为认识航空界的人很重要，因为他们是大客户。例如格鲁曼飞机公司员工众多，而他们公司装了很多饮料贩卖机。”因此，记住一些人名以及他们的关联对开拓市场是非常有帮助的。

泰勒运用记住姓名的能力去与人建立真诚的关系。他花时间去记住别人的姓名与工作，也常运用这种特长去帮助别人解决他们的困难。

不要只记住对你重要的人，他们可能都已经得到了足够的关怀。不要忘记那些秘书、助理、接待人员以及信差，他们使你的生活有序却是常被忽略的一群。问问他们得意的事，这样做绝对是正确的，起码你的信件会更快送到你的办公桌上。

对人表示关切一直是艾德里安娜·比特女士的注册专利，她是斯卡拉曼丝绸公司的总裁。比特女士有一天经过壁纸部门时无意间听到壁纸部门主管正跟一位员工在谈话。

那位主管问道：“路易，最近好吗？”

路易回答：“唉，不太好，我有点烦恼。”

比特走上前问了一句：“你知道原因吗？”

路易解释道：“我一直有恐高症和幽闭恐惧症，可是今年圣诞节我得搭飞机到波多黎各去度假。我觉得好恐怖哦！”

比特又追问了几个问题，最后她说：“我想你最好还是去看医生。”

“我去看过一位医生，可是他的诊所在三十二楼，吓死我了。”

“也许你应该找一位在一楼看病的医生。”比特说。

“比特女士，其实我前几天做过一个梦，我梦到自己怕得要命，可是你走过来用手臂抱住我，告诉我不要怕。”路易说。

比特于是抱住路易，并对他说：“别怕！路易，做几个深呼吸，恐惧就会过去了。”

他们又谈了一阵，路易终于绽开笑脸，并问比特道：“你愿意陪我搭飞机吗？”

比特跟他一起大笑了起来。

几天后比特谈起这件事，说：“路易昨天启程了，我想他应该不会有问题。”

对于这样温馨的关怀，没有人会无动于衷的。因此，一定要

真诚，真心对别人感兴趣是需要耐心培养的。

打开话匣子——即使是谈论公事——最好的方式都是先留意到一件与谈话对象有关的事。可能你注意到的是墙上的一幅画、桌上一件儿童做的笔筒或是倚在墙角的回力球拍都可以作为话题。你可以表示感兴趣、钦佩或是致意，或问这一类的问题：“你墙上那幅画好漂亮，画家是哪一位？”或是：“好体贴的礼物，是你孩子做的吗？”或是：“回力球？那不是蛮难学的吗？”这些问题看来没有什么学问，可是能表示对别人一种基本的、对他本人的兴趣，而且也是一种积极有趣的问题。

对他人表示感兴趣是人际关系的基石，它代表：“你对我很重要，我有兴趣，我很关切。”很少有人会不动心的。

威瑟夫妇可以说是事事顺心。先生史蒂芬从事保险经纪工作非常成功。他们在郊区有一幢很棒的住宅，他也是一位善心人士，他们的大女儿是耶鲁大学的新生，双胞胎弟弟在读高中，成绩优异。

一个周末的夜晚，史蒂芬与他太太罗宾在一家餐厅共进晚餐，史蒂芬骤然心脏病发作而去世了，享年只有四十五岁，真是英年早逝。

史蒂芬出殡时来宾有几百人，都是他的朋友、同行以及他资助的教会执事们。其中许多人还亲自到威瑟夫妇的公馆致悼。

与史蒂芬突然去世同样令人意外的，是他太太在出殡那天晚上说的话，她说：“史蒂芬从来不知道他有这么多朋友，有这么多人爱着他，真是遗憾啊！”

他会不知道？有这么多朋友，又做了这么多善事的史蒂芬竟会不知道吗？很显然，这些人中没有几个真正透露过他们内心的感情。

我们千万不要重蹈覆辙。如果你关心一个人——可能是你的

朋友、配偶或同事——你一定得让他知道，而且得立即把握机会。

比感兴趣更重要的，就是要表示出来。

哈理森会议服务公司是一家筹办各种会议、讲习会的公司，包办一切相关事务，以使顾客可以心无旁骛地专心研讨会议的主题。哈理森公司的生存之道在于训练员工对顾客一而再、再而三地表示真诚的兴趣。

虽然哈理森公司在提供精美的会议设备上毫不逊色。安排别人的会议室、一流的餐点、高科技视听设备，甚至对提供多样化的休闲选择，哈理森公司一样也不缺。但是，除非让顾客感觉到备受重视与尊重，否则他们可以把生意交给任何一家公司去做。

哈理森公司董事长沃尔特·格林说：“我还记得有一位中国来的贵宾出席我们办的国际会议，我们公司的一位接待人员无意中听到他怀念中国菜，刚好这位接待人员自己会烧中国菜，隔天她回家亲自下厨精心准备了一些中国菜，带到会场。我简直无法描述那位贵宾对这样贴心的照顾有多么受用，以及他与同桌贵宾分享中国菜时的兴奋。”

这位接待人员的行动清楚表示：“我们关切你，我们真心由衷地关切你。”受到这样的重视，谁能不感激？

值得庆幸的是，对他人感兴趣其实是一种很容易培养的习惯，并且很容易延伸出去。只要你真正体会其重要性，再加上一点练习就成了。在你碰到下一个人时，就不妨试着问他：“你去年夏天考虑想买的那栋房子，后来怎么样啦？”或是：“哇！你这里看出去的景致可真好，你怎么能克制自己不整天盯着窗外呢？”

只要你一旦开始第一步，它很快地会成为你生活中最自然的一部分。你会不自觉地表示关切，然后真的对周围的人越来越感兴趣。这样做的附加价值是，一旦你对他人更感兴趣，你就会把

注意力由自身移开，而不再一头钻在自己的问题堆里。

你越多注意别人，你的人际关系就会越好，而你自己消极的想法也会相对减少。对别人说几句好心的话就有这么多回报，算是很值得的啦！

商业畅销书作者哈维·马凯是以信封生意起家的。他畅销书中的许多实例都是由那时得来的。马凯说：“我相信有创意的礼物效果惊人，不过，我指的礼物，可不是什么价值不菲的高贵礼品。”

马凯曾经用过一位业务员。他回忆道：“那位业务员在我的心目中，只能算是勉强及格。可是有一次他告诉我，他的一位客户刚生了一名女婴，于是他去买了一份礼物。那很好啊！可是那礼物不是送给新生儿的，而是送给那女婴的小哥哥，他只有一岁半，正为妈妈分心照顾妹妹哭闹不已。我还记得当时感到的那股冲击。突然间，他令我刮目相看。现在，他是我们公司最重要的业务经理。”

对别人表达真诚的关切对于新进后辈尤其重要。美国总统比尔·克林顿似乎上幼稚园的第一天就知道这一点。他的老师回忆时表示，克林顿天性友善，对其他小朋友极感兴趣，毫无戒心。

他会跑来跑去跟小朋友打招呼：“嗨，我是比尔，你叫什么名字？”听起来也许是老套。可是克林顿当选美国总统时，阿肯色州他以前班上的同学们可没有一个觉得意外的。

如果你新进一家公司工作，或是在城里新开发一门生意，那么，开朗、友善、关切地招呼别人对你而言就更为重要了。你要传达的讯息不是“我来啦！你能为我做什么？”，而是“我来了，我能为你做什么？”

对我们居住的社区，也有很多方式可以表示：“我关心这个地方。”你可以到医院当义工，担任少年棒球队的教练，你也可以

以加入家长会，或参与一些慈善活动。这些活动有助于你在舒适的气氛下认识新的朋友，又有趣，又能让你更满意自己，它可以帮助你发展新的人际关系、增加自信，并把你的舒适圈扩大。

美国商业银行现任副总裁史蒂芬·盖瑟以一种痛苦的方式学会对人感兴趣的重要性。

盖瑟很早就平步青云，少年得志。20世纪80年代末期，大学刚毕业，他就任职一家大规模投资公司的主管。他在洛杉矶西区拥有住宅，又开着一辆奔驰轿车，而他当时才二十五岁。他说：“当时我自认为呼风唤雨，要什么有什么，而且我在人前毫不掩饰这种自大的态度。

“但是，1990年以后美国经济开始萎缩，有一天，老板叫我进去对我说：‘史蒂芬，你的能力没话讲，可是问题出在你的态度上。公司里没有人愿意与你配合，我恐怕必须请你离开公司。’

“真是晴天霹雳，像我这样的成功先生，居然被开除了。我以为此处不留爷，自有留爷处，要找个高薪的主管职位应该不难。但是我大错了。迎接经济萧条吧！

“经过了几个月求职的挫折，以前那种自大的态度已层层剥落，现在只剩下厚厚的一层恐惧。生命中第一次我感到缺乏自信，恐惧紧紧地攫取了我。既然以前我以那种态度待人，当然也就无处可投靠，无人可倾诉。我当时是完全孤独的。”

一直到那时候，盖瑟才学会应该对他人感兴趣。他开始聆听，开始对除了自己以外的人关心。他渐渐了解自己的问题所在，并开始帮助处境比他还糟的人。他打开心胸，变得比较有人情味，更可爱，更能共事。

他回忆道：“我换了一种态度去待人。我觉得自己变了。我的恐惧减轻了，心胸开阔了，我周围的人也注意到了。我的生活品质提升了，即使我已不再拥有宅第与轿车。”

“ 三年后，我又回到高层主管的职位， 只不过这一次，我周围的同事都真正是我的朋友了。 ”

真诚地关心他人，没有比这更有效，更有价值的了。

第五章

行动的力量

打造成功的形象

有吸引力的个性

想要达到永久成功必须培养具有吸引力的个性，令人愉快的个性，就是一种已经发展圆满的个性。

对目标的真诚态度

没有任何事物可以取代你对实现明确目标的诚挚态度，你应对目标的真诚态度表现在言行中，以使每一个人都能看到它的存在，如果你的表现不够真诚，就会立刻显现在你的言谈举止中，任何伪装技巧都无法掩盖心中的不真诚。

凡是唯唯诺诺的人，必将成为人们的笑柄，因为每个人都看得出这种人所表现出来的不真诚；同样的，如果你能秉持真正的诚挚态度，别人也会看得到的。

安德鲁·卡耐基有过这样的经历，他叫一位新人员到他的办

公室，给他指示。这位新人员听完指示后，便凝视着卡耐基的双眼，面露和善地微笑说道：“好的，老板，你有最后决定权，但是我想告诉你，你的指示将会使你花费一笔钱，因为你对这件事的调查没有我调查的详细。”

这位新人员的确信态度（但却没有任何不服从意思），使卡耐基决定暂缓做出决策，并且继续调查此事。结果他发现，他原先的看法是错误的，而这位新人员的观点才是正确的。

这位先生名叫舒瓦布，他最后促成了卡耐基和摩根先生的交易。

舒瓦布后来自己成立了大型伯利恒钢铁公司，他成就非凡事业的起点，就是他对所有目标所持有的真诚态度。

先对你自己真诚，而后你的自力更生精神，将会不断地稳定成长。

如果你对目标持有真诚态度。此一态度将会强化所有的个性，当您必须展现弹性时，还有什么比坚持明确目标奉献更能指引正确方向的呢？

迅速做决定

做事情拖拖拉拉的人，是不会受人欢迎的。

在这个变化快速的世界里，那些做事慢吞吞的人，根本无法跟上现代人的步调。

成功的人，做决定既明确又快速，这样的人，无法忍受那些做决定慢或不明确的人，迅速做决定是一种习惯，然而这种习惯却需要靠积极心态的支持，因为它给你信心。

迅速做决定和你对目标的真诚态度也有很密切的关系，你愈能明白明确目标的价值，就愈能迅速抛弃令人混乱的意见，而选择那些朝目标迈进的意见。你对目标的真诚态度，有助你迅速做

出决定。

虽然到处都有机会，但机会却稍纵即逝，如果你不能迅速做出决定，即使你已发现到机会，机会还是会离你而去。

礼节

世界上最廉价，而且能得到最大效益的一项特质，就是礼节。虽然它是人类一种自发性的行为，但很不幸的是，现在已难得到这样的特质了。正因为如此，所以它的表现让人觉得更具有价值。

礼节是无论在任何情况下，都能尊重他人的感受，有意帮助不幸者；以及控制各种自我本位主义形式的一种习惯。切勿把过度的行为表现误认为礼节，如果你因为主宰会谈而侮辱公司总裁时，光是在晚宴上表现得宜，是无法弥补遭受侮辱之感受的。

说话语气

语言是我们表现自己个性最常用的一种方法。

你应控制自己的说话语气，以期传达的不只是单纯的句子而已。若用不同的语气来表现相同的句子时，所传达的意义就会有所不同。

你可以用充满信心的语气，说“我在星期四以前需要那笔货”这句话，以使供应商了解到你有充分的理由提出这样的要求。如果你以焦虑的语气说这句话，你的供应商可能会察觉你目前正处于困境，而他可能趁机会抬高价钱。如果你以生气的口吻说这句话，则可能使已建立数年的关系毁于一旦。

练习控制你的说话语气，听一听你的发音方式，当你能以充满信心的语气说话时，你的积极心态和对目标的真诚态度，也会同时表现出来。

微笑的习惯

在培养具有吸引力的个性时，千万别小看经常保持诚挚微笑的重要性，这种微笑的习惯，对你自己的影响也是很大的，当你生气时试着保持微笑，这个简单的动作，可使人保持冷静，而且还能提醒你时时不忘保持积极心态。

保持微笑可使你击败冷酷的对手，因为想要对微笑的人动怒，是件不容易的事。

在镜子面前练习微笑，如果能同时练习控制说话语气就更好了。这两项个性息息相关，它们都会影响到别人对你的感觉，同时对你自己的行为，也会有一定的影响力。

脸部表情

我们通常可从别人的脸部表情，察觉他心里在想什么事情，而实际上，我们也常以此作为判断的基础。例如，有经验的推销员在这方面就有独到的功夫。

如果你愈能了解和控制脸部表情，就愈能解析别人的脸部表情，在你对着镜子练习说话语气和微笑时，不妨同时也练习一下脸部表情。

宽容

宽容是对那些在意见、习惯和信仰方面与你不同的人，表现出耐心和光明正大态度的一种气质。

敞开心胸接受新观念和新资讯，无非是为了使自己的个性更有魅力而已。虽然宽容和机智有着密切的关系，但宽容比机智更能辨认，并且抓住对自己有利的事物，你或许无法学到所接触到的所有新观念，但是，你可以研究并尝试去了解它。

无宽容之心，会为你带来下列不利的情况：

- 使原本愿意和你做朋友的人变成敌人。
- 由于不愿求取新知识而阻碍了心智的发展。
- 阻碍想像力的发展。
- 不利于自律功夫的培养。
- 妨碍正确的思考和推理。

你愈缺乏宽容之心，就会愈封闭自己，因而无法接触到多样的社会现象，以及思想的精神层面。反之，只有乐于接受新观念，才能使思想的精神面不断发展茁壮。

坦白态度和言词

任何人都不喜欢欺瞒而不坦率的人，做人狡猾而且说话不直截了当，喜欢拐弯抹角，是绝对不可靠的。

这种人的问题，并非在于他们公然说谎，而在于他们表现出和说谎具有同性质的行为：他们故意对那些有权知道事实真相的人隐瞒真相，这是一种有损健全人格的卑劣、不诚实行为。

具有真正健全人格的人，勇于直接和他人说话以及交往，而且即使在对自己不利的情况下，仍然坚守此一习惯。

如果你认为可将前面所举出的各种个性，用来从事一些欺诈计划，那你就大错特错了。缺乏真诚坦白的态度，你的其他个性将无法发挥作用；如果你沦落到非使用一些欺诈伎俩的地步时，你对你的明确目标还有什么信心？你又以什么样的心态来面对目标呢？

幽默感

适当的幽默感，有助保持弹性，以及适应变化多端的生活环境，幽默感可使你在压力中放松自己，并使自己一直保持有人情味，而不变得冷酷、疏离、生气或苦恼，它可使你的生活不至于太严肃。

应该笑而不笑的人，根本是在拒绝一剂最佳的精神振奋剂。当你的产品或计划出现了瑕疵时，发掘这种情况的幽默面，将会振奋你的精神，并使你得以再重新开始。否则的话，你可能因此而感到挫折沮丧。

此外，幽默感可使简单的微笑动作变得更容易，而且也有助于增强你的积极心态。

正义感

除非你能以公正的态度对待别人，否则既无法培养出吸引人的个性，而且也无法达到明确目标，正义感的一项不可或缺的根本要素，就是“有意的诚实”。

许多人把诚实当做是一种权宜之计，但由于这种诚实态度弹性太大，致使它可能会被扭曲成谋求自己利益的一种手段。在培养坦白的说话态度时，你就已经在实践有意的诚实方面，跨出了重要的一步；你必须坚持这种诚实美德，并且无论是否会为你带来立即的好处都要实践它。

即使正义感无法使你抓住每一次的获利机会，但它却能为你带来下列的实际好处。

它为你建立起信心的基础；没有了信心你将无法培养出吸引人的个性。

它建立起深具魅力的诚挚和健全的性格。

它不仅会吸引他人的注意，同时还提供获得真正而且永久不变之个人利益的机会。

它使你培养出自立和自重精神。

它强化你的道德良知，并因而使你的行动更为迅速，因为此时你的动机和欲望比以往更加清晰。

它吸引值得你效力的朋友并且击败你的对手。

它敞开你的心胸迎向信心。

它保护你免于破坏性的争议，想想看，有多少杰出人物因为言行不慎而走上自我毁灭之路。

它鼓励你以具有魅力的个性朝着明确目标迈进。

正义感不仅是一种获得实质利益的工具，同时还强化各种人际关系，它驱除贪婪和自私，并使你更了解你的权益和责任，而所有其他个性也将因为有了正义感而更有力量。

生动的演说

“生动的演说”比适当的用字遣词更重要，结合坦白、适当措词和其他个性，将使你成为一位具有坚定信念和说服力的沟通者——无论你是否在会议中对众人演讲，或是单独和某人谈话，都会出现相同的结果。

一场生动而且具有激励作用的演讲，可能对文明的发展方向具有相当大的影响力。国家的命运，往往受到那些懂得生动演讲技巧者的力量所左右，而且都留名青史，你的抱负现在或许没有那么伟大，但为什么不培养这种抱负呢？

为了使自己也能掌握生动的说话技巧，你必须在日常生活中，就练习合乎逻辑而且充满热情的说话方式。如果你能在每句

话背后，都注入必要感情的话，则当你在进行正式语言表达时将更具影响力。

然而再生动的演说技巧，也无法把已经失去的听众再拉回来。一句谚语说道：“了解你要说什么，运用感情说出想说的话，说完后就坐下！”最后二句才是重点。记住，演说内容愈短愈好，说完你想说的话之后就应立刻停止。冗长的演讲，会增加听众的负担，而且一点也不尊重听众的时间，这种演讲一点说服力也没有。

如果你不以听众接受的方法进行演说，同样也会招致失败。切勿在你的新客户前面，使用一些专业术语或技术性词句，利用举例和图解说明，将会使你说的内容更加生动，并可使所传达的信息切中重点。如果你在对一家从来没有使用过电脑的公司解说产品时，使用过多专业术语的结果，将会看到每个人都在打瞌睡。反之，如果你说明如何透过电脑连线作业，使员工如何能够迅速地分享资料，以及电脑可使员工作业更迅速和有效率，你将看到所有听众都争相和你进行交易。

你在控制说话语气方面的努力，将会在公开演讲时得到回报，经由说话的语气可传达你的热忱、信心和力量，热忱是各种演说的核心要素，完美地融合在一起，听众很难不被发自真诚的热忱所感动；这种诚挚的热忱具有感染力，如果你具备了真诚的态度，同时对自己的明确目标也充满信心的话，就能自在地在话语中表露出明显感情，而这正是生动演说不可或缺的要素。

多才多艺

无论你对自己所从事的领域，了解多么透彻，如果你对这世界没有广泛的兴趣，别人还是不认为你具有什么魅力，即使你和你的朋友可以绕着工作话题谈论好几个小时，但你还是会像牙医

师去糖果店一样地不受欢迎。

要求自己熟悉当代发生的问题，并且在工作之余培养一些嗜好，它们会拓展你的性格，并且使你更了解自己，如果你了解自己，就更有能力去了解别人，而对方也因而感激你。

喜欢和人接触

就像狗能分辨喜欢和不喜欢狗的人一样，人也会很快地分辨出所交往的人，是否具有喜欢和人接触的特质，人们排拒那些天生就不喜欢自己的同胞的人，但却会被那些真正热忱的人所吸引。

即使你认为可以用一些手段掩饰你对同胞的疏远，但对方还是会感受到你缺乏人情味的个性。

你应引导你的思想对抗所有冷酷的冲动行为，并且注意控制你的脾气，发脾气是情绪失控的表现，而当情绪失控时，你可能会突然说出或做出一些对自己和他人造成重大伤害的话或事情，情绪失控的人会说出口酸刻薄的话，而语气之伤人，有如飞刀一样锐利。

对他人无宽容之心，是自私和缺乏自律的一种表现，同时也是失败主义的象征，光只是对别人诉说你最近的不幸，或是生活无目标，对任何人都是没有帮助的，人们会原谅那些目标放得高，但最后却失败的人。

缺乏努力精神，却又不断向别人提起自己缺乏进取心的人，显露出对他人的心情完全不在意的个性。如果不能对他人保持高度的兴趣、宽容之心和尊重，对方也会本能地给你相同的回报。

谦恭

在吸引人的个性中，绝对找不到傲慢、自大和本位主义的影

子，千万别把谦恭和怯懦混为一谈。应认知“即使最伟大的人，也不过是整体中渺小的一分子”的道理。谦恭的人，了解自己目前所拥有的幸福，是要用来为众人谋福利，而不是作为话题来谈论的。

如果你正学习谦恭的话，不妨运用你对他人高度的兴趣，以便将你的注意力转到你以外的话题上。当你的信心增长之后，你就会认识到这个伟大世界的重要性和它的价值；信心强的人总是有一颗谦逊的心，而这个特质永远都值得被人赞美。

展示你的信心

信心是你对于宇宙力量的一种了解、信任以及融合的表现，光只具备信心是不够的，你必须运用它。

信心是一种精神状态，为了使信心能为你的永续成就有所助益，你必须具备积极而非消极的信心，所谓积极的信心，是指使自己和宇宙中的某种重要力量建立起关系的一种过程，我把这个力量称为“无穷智慧”。

了解无穷智慧

如果对于世上的存在没有积极而且明确的信仰时，是不可能培养出积极而且应有的信心的，有许多方法可以培养这种信仰，观察、实验、感觉、祈祷、冥想和思考，都是可行的方法。

我们通常都会借着观察事情的结果，或接受自己信赖的人的意见来了解一件事，在你了解无穷智慧过程中，可循着外在世界和内在世界两条途径，来观察其中的端倪。

外在世界

凡是乐于思考的人，都会在外在世界中发现无穷智慧的证据，自然界每一过程都有一定的秩序。太阳不会今天从东边升起，而明天从西边升起。

我们在任何地方，都可看到持续不绝的自然法则，这种因循自然法则所产生的秩序，明显地指出宇宙中存在着的一种明确运转目标，以及充满智慧的执行计划，而这正是无穷智慧的证据。

就如旦尼生所说的：“太阳、月亮、星星、海洋、山丘和平原，所有这些难道不是造物者的先见之明吗？”

看看手表，你知道如果没有经过组织的智慧之助，就不会出现这只表，而且也知道使用表是人类的智慧，你同样也知道人类的智慧并非起源于一个人。人类的智慧，是表达宇宙自然秩序力量的一种工具而已。

你可以把手表拆开，把所有零件放在一个帽子里，并且搅乱它们，即使过了 100 万年之后，这些零件也不会自行组合。组合手表需要一份明确的计划，以及审慎而且有组织的智慧。就像手表一样，没有了无穷智慧，宇宙是不可能存在的。

内在世界

你可运用许多感觉器官来评价外在世界：触觉、视觉、味觉和嗅觉，但同时你也有感知另一真实世界的感观机能。智囊团的优点就在于，他使你接触到其他人的创造力，将你的思想和其他人的思想连接在一起，并开启每位团员的潜意识，以迎向无穷的智慧。

你的良心道义，是使你接触这些力量的工具。同样的，当你祈祷时，你就是在展现此一内在世界，这些经验力量一再地塑造

人类的历史。

传到索洛耳里的传言，改变了基督教的原来面貌和发展方向，驱策甘地的崇高信念不但影响了印度，而且对世界的社会和政治的改革方法都造成影响。

人类所拥有的发现、信奉，以及散播基本思想的观念和精神，可进一步证明我们具备凭无穷智慧、发展出明确的积极关系的能力。你可和无穷智慧建立起这种关系，并将他们应用在你的生活之中。

克服怀疑

记住，信心是一种精神状态，他是靠着调整你的内心，去接受无穷智慧的方法而发展成的。信心是使无穷智慧的力量配合你明确目标的一种适应表现，信心是“成功”的发电机，也是将你的想法付诸实践的原动力。

无疑的，你可暂时放松你的理智和意志力，并完全敞开你的胸怀去接受无穷智慧，但你必须控制你的思想，使它定期敞开以接受无穷智慧力量。

无论你的内心所怀抱着的意念或信仰是什么，它都可能成为真实。因此，切勿在通往无穷智慧的路上自设路障，就像当阳光透过三棱镜时，会变成多道光束一样，当无穷智慧通过你的内心时，也会绽放出不同的光芒。

那些消极念头，诸如不可能成功、不要去做、成功之路障碍重重和有些事无法成功等等，都是思想中的缺陷。这些缺陷足以扭曲并且分散无穷智慧的力量。如果你因为迷信而关闭通往无穷智慧的大门，那你将永远无法享受到他的好处。

你无法骤然告诉自己，你有信心并且希望马上出现好的结果。信心是一种必须经过培养的精神状态。每天腾出一小时的时间。

间，来思考你和无穷智慧之间的关系，找出可在你的生活中，以及在所有可表现无穷智慧的地方，应用无穷智慧的方法。

先清除在你内心里的各种消极思想：缺乏、贫穷、恐惧、疾病和不和谐。接着再按照下列三个简单的步骤，建立你的信心。

表达对达到目标的明确欲望，并使这种明确欲望和一项或多项基本行为动机结合在一起。

制定实现欲望之明确且详细的计划。

开始执行计划，并以所有自觉性的努力作为后盾。

你愈能以对无穷智慧的信心作为行事基础，就愈能以敞开的心胸去接受他的力量，而你也愈能洞察到这股力量对你生命的影响。最后，这股力量会使你更容易将信心作为行事的基础，这难道不是一次完美的循环过程吗？

当你面对一项问题或疑问时，便可用信心作为解决的方法。你以信心为基础的行事风格，已使你的潜意识相信你将成功。

放松你的理性，以免他影响到由潜意识中萌生出来（以对成功的信心作为基础）的观念、预感和直觉。你应从这些源自潜意识的智慧中，寻找问题的解决之道。

当你认定一项计划之后，应立即执行，切勿犹豫、争论、怀疑、担心和烦恼，直接去解决就是了！

当你发现计划的执行结果和你的预期不一样时，应再重复一次建立信心的程序，从敞开心怀建立信心到信心的实践，是需要花时间的。但是记住，无穷智慧本身是不会为你做任何事的。

如果你以信心为基础所制定的计划，需要其他人的合作时那就务必要找到合作的人，这些人不会自己跑来找你的。如果你的计划需要资金，你必须尽全力去找寻投资人；不会有人把钱自动

送上门来的。你必须把你的信心实际运用出来。

最后一句话：“如果你的祈祷词是感谢你已拥有的幸福，而不是要求你没有的东西时，你将能够更快地得到成果。”

展现信心的力量

将信心运用到实际行动的第二法门，就是积极心态。以下将说明培养信心和积极心态的步骤。

步骤 1

先建立一明确目标，并且朝着目标前进，确定你要的是什么，并且努力去得到它。但应确定你所希望的目标是值得你努力而且你可达成的目标。别小看自己的能力，但也别定出一个遥不可及的目标。

步骤 2

早晚祈祷你所订目标的实现，以坚定你对目标的信念。想想看，当你达到目标后的欢愉感觉。当你达到一个目标之后，再设定一个新目标，但切勿因为达到目标就感到自满。

比尔·盖茨创设了供应世界 70% 电脑操作系统软体的微软公司。在他 35 岁之后，他的公司已发展成比麦当劳、迪斯尼和 CBS 还要大的企业。但他从此就停止进步了吗？

不，他仍然不断地想为自己和公司扮演什么新的角色。他在 37 岁时，开始提供一种可能使办公室内的所有机器都能连线作业的系统：电话、传真机、电脑全都能一起工作。他成功地说服 AT&T 和 IBM 等企业加入他的行列，共同开发并且生产此一重要系统。

你将会达成你为自己设定的目标，每天都要运用一切方法培养你对未来的远见。

步骤 3

给你自己下一道强烈的命令，去做你想要做的事，并尽可能地每天在脑海里回想一次这道命令。

如果你的命令中包括一栋漂亮的房屋，一辆豪华的汽车和一个高品质的衣橱，那就常常想着这些目标吧！你可以模仿驾着那辆华贵汽车的动作，或想像那栋房子的美丽，别吝惜用你的想像力来强化你的欲望。

步骤 4

写下你的明确目标会为你带来的种种好处，并时时在脑海中想着这些好处，这可使你借着自我启发的力量创造出成功意识。而成功意识可在事情进行得不太顺利时，坚定你达到目标的决心。

如果你被一件难以达成的事情困住时，则可以想一想一旦你得到解脱之后，想要做些什么事，并且对此一期待报以微笑。

步骤 5

和那些支持你和你的明确目标的人交往，并接受他们的鼓励，这些人可能是你的同事、朋友或家人。

一位房地产经纪人带着沮丧的神情回到家里。当她不顺心地叹气时，她的丈夫拿出他的“百万富翁俱乐部”证书以及一张买主的名单问道：“你看看这些是什么？是谁卖掉这些房子的？是谁卖掉那栋坐落在湖边费时 2 年还卖不掉的房子？是谁看中那栋梦想中的房子的？最近的一个售屋案子不是最好的案子吗？”

她听了丈夫的鼓励之后再度打起精神奔向战场，但是她的丈夫呢？别认为那些鼓励的话不会鼓舞她的丈夫，同样也别认为他在说完那些鼓励的话之后，在自己的工作方面不会有所进步，我们每个人都需要别人的鼓励，而鼓励他人的同时，也会为自己带来同样的好处。

步骤 6

别在过完一天之后，才发现当天的所作所为，对明确目标没有一点明显的贡献。虽然房地产经纪人无法每天都卖出一栋房子，但是他们每天都会带客户去看房子，会谈论他（它）回顾潜在客户名单，演练销售方法，想像他们将为一个家庭介绍那么美丽的房子，虽然这些并非实际的销售行为，但他们都是实际销售行为的一部分。

步骤 7

选择一位富裕、自力更生和成功的人作为“楷模”，并时时想到你不但要迎头赶上，而且还要超过他。别告诉别人你所选择的楷模，因为选择楷模的目的不在于进行公开的竞争，而在于借着比自己强的人，来确立你要走的方向。

步骤 8

在你的四周放置书籍、图片、座右铭能强化成就和自力更生意识，并且随时变更放置的位置。这些可使人警惕反省的东西，能帮助你有机会从不同的角度观看这些东西，并和其他不同的东西发生联系。

上述的那位房地产经纪人，将她的“百万富翁俱乐部”证书的影本框起来，放在她的书桌上。有一天她清除证书上面的灰尘，清完灰尘后随后放在一份报纸上。当她准备再去拿证书时，发现报纸上有篇报道一位最近被雇用的足球教练的新闻。“他总得要有个可以住的地方吧！”她心理想。你猜猜看她把她的最近想要卖的一栋房子卖给谁了？

当你营造出具有建设性的气氛时，可将你所听到和读到的鼓励字句记在笔记本上，如果你能在路上或开会时快速地书写数字，则将会为你带来长久的动力。

步骤 9

别因为遇到的了反对意见就想逃避，而应运用你所有的资源就地和反对者战斗。

但这并不是说要对那些向你说“不”的人挥动拳头，而是说不要接受那些反对意见，而要尽一切努力改变反对者的心意，或者你应该反躬自省，看看你有什么做得不对的地方并加以改进，有的时候逆境反而是一种检验的机会，它可提供使自己更进步的方法。

记住，你之所以成为一个独立的人，并且处于一定的处境，乃因为你的心中坚持着某种观念和想法。如果你迟迟不肯运用这些观念的话，那就等于给自己带来更多的限制和挫折。

步骤 10

为完成任何有价值的事情，都须付出一定的代价，任何有价值的事情也值得去做。自力更生的代价就是当一个人在运用信心时，必须时时保持谨慎的态度。

关上通往恐惧的门之后，你会很快地看到通往信心的大门，增加和运用信心是一段费时而且需要奉献的历程，你在这方面的努力是无止境的，因为你所能运用的力量是无限的，因努力而获得的回报也是无尽的。

充沛的活力

如何多清醒一小时

休息并不是浪费生命，它能够让你在清醒的时候做更多清醒、有效率的事。

在那本名叫《为什么要疲倦》的好书里，丹尼尔·何西林说：“休息并不是绝对什么事都不做，休息就是修补。”在短短的一点

儿休息时间里，就能有很强的修补能力，即使只打五分钟的瞌睡，也有助于防止疲劳。棒球名将康黎·马克告诉我，每次比赛之前哪怕只睡五分钟，也能够赛完全场，一点也不感到疲劳。

爱迪生认为他无穷的精力和耐力，都来自他能随时想睡就睡的习惯。

当亨利·福特过八十岁大寿之前，我去访问过他。我实在猜不透他为什么看起来那样有精神，那样健康。我问他秘诀是什么，他说：“能坐下的时候我绝不站着，能躺下的时候我绝不坐着。”

让我再重复一遍：照美国陆军的办法去做——常常休息，照你自己的心脏做事的办法去做——在你感到疲劳之前进行休息，那么你每天的清醒时间，就可以增加一小时。

是什么使你感到疲劳

要衡量一项工作的质量，不是看你有多疲倦，而是看你有多不疲倦。

什么心理因素会影响到坐着不动的工作者，而使他们疲劳呢？是快乐吗？是满足吗？不是的，绝不是这样！而是烦闷、懊恨，一种不被欣赏的感觉，一种无用的感觉，太过匆忙、焦急和忧虑——这些都是使那些坐着的工作者筋疲力尽的心理因素，使他们容易感冒，减少他们的工作成绩，而且会让他们回家的时候带着神经性的头痛。不错，我们之所以感到疲劳，是因为我们的情绪使我们的身体紧张。

为什么我们在思考的时候，也会产生这些不必要的紧张呢？丹尼尔·柯西林说：“我发现主要的原因……是几乎所有的人都相信愈是困难的工作，愈是要有一种用力的感觉，否则做出来的成绩就不够好。”所以我们一集中精神就皱起眉头，耸起了肩膀，

要所有的肌肉都来“用力”。事实上这对我们的思考，根本没有丝毫帮助。

碰到这种精神上的疲劳，应该怎么办呢？要放松！放松！再放松！要学会在工作里放松情绪。

这很容易吗？才不呢，你恐怕得把你做了一辈子的习惯都改过来。可是花这种力气是值得的，因为这样可以使你的生活根本性的变化。威廉·詹姆士在他那篇题为《论放松情绪》的文章里说：“美国人过度紧张、坐立不安、着急以及紧张痛苦的表情……是种坏习惯，不折不扣的坏习惯。”紧张是一种习惯，放松也是一种习惯，而坏习惯应该祛除，好习惯应该养成。

你怎样才能放松呢？是该先从思想开始，或是该从你的神经开始呢？两者都不是。你应该先放松你的肌肉。

任何时候你都能够放松，任何地方你也都能够放松，只是不要花力气去让你自己放松。所谓放松，就是消除所有的紧张和力气，只想到舒适和安逸。开始的时候先想怎样放松你眼部肌肉和脸上肌肉，不停地说着：“放松……放松……放松，再放松。”要感觉到你的体力，由你的脸部肌肉，一直到你身体的中心。要使你像孩子一样地，完全没有紧张的感觉。

下面是帮你放松的五项建议：

看一本这方面的好书。

随时放松你自己，使你的身体软得像一只旧袜子。

工作时采用舒服的状态。

每天问自己：“我有没有使用一些和我的工作毫无关系的肌肉？”

每天晚上再检查一次，问问你自己：“我有多疲倦？如果我感觉疲倦，这不是我过分劳心的缘故，而是因为我做事的方法

不对。”我算算自己的成绩，”丹尼尔·何西林说，“不是看我度过一天之后有多疲倦，而是看我多不疲倦。”

卓越的领导能力

小小的胜利可以由一个人单枪匹马取得，但那种带来最后成功的伟大胜利就不能靠单干取得了。要取得这种胜利，必须有其他人参与。当你开始动员其他人一道为达到某个目的而工作时，你就跨进了领导者的行列。事情的成败，全赖领导者的领导水平了。

领导才能究竟是什么？领导才能就是把理想转化为现实的能力。一个领导者确实能把理想变成现实，但必须加入另一个重要因素——其他人。一个领导者应不但通过自己的努力，而且通过别人的努力实现理想。自以为自己是领导人，但没有追随者，不过是空想。

一般来说，世界上有两种类型的人：一是领导者，二是追随者，这二者在你开始工作时，你就要决定你是否愿意在你选择的行业中成为一名领导者，还是保持当一名跟随者。补偿的差别是很大的。跟随者不可能有理由期望得到和领导者一样的补偿，尽管很多跟随者错误地期望这样的报酬。

当一名跟随者没有什么不光彩，但另一方面，当一名跟随者不会有什么名望。大多数领导者是以跟随者的资格开始的。他们之所以成为杰出的领导者，是因为他们开始是聪明的跟随者。不能够机智地跟随领导者的人，是不可能成为有能力的领导者的，很少有例外情况。能最有效地跟随领导者的人，往往是能最快发展为有领导才能的人。一位聪明的跟随者有很多优势，其中包括他从领导者那里获得知识的机会。

决断力

领导者的一项重要必备条件是具有快速下决断的能力。

有人在分析过 1600 多人之后，可以发现一项事实，领袖人物一向都是具有快速决断能力的人，即使是在并不太重要的小事中也是如此；追随者却永远不会拥有快速的决断能力。

追随者——不管在哪一行业——通常就是那些根本不知道自己想要什么的人。他优柔寡断，犹疑不决，而且拒绝作出决定，即使是极为微小的事情他也不愿这样做，除非有一位领袖诱导他这样做。

而一位领导者不仅拥有一项明确的主要目标，而且还有达到那项目标的一个十分明确的计划。同时，还具有坚不可摧的自信心，因而在任何情况下，他都能果断地作出决定。

拉沙叶实习大学的一位业务员前去拜访西部小镇上的一位房地产经纪人，想把一个“销售及商业管理”课程介绍给这位房地产商人。

这位业务员到达房地产经纪人的办公室时，发现他正在一架老古董的打字机上打着一封信。这位业务员自我介绍一番，然后介绍他所推销的这个课程。

那位房地产商人显然听得津津有味。然而，听完之后，却迟迟不表示意见。

这位业务员只好单刀直入了：“你想参加这个课程，不是吗？”

这位房地产商人以一种无精打采的声音回答说：“呀，我自己也不知道是否想要参加。”

他说的倒是实话，因为像他这样难以迅速作出决定的人有数百万之多。

这位对人性有透彻认识的业务员，这时候站起身来，准备离开。但接着他采用了一种多少有点刺激的战术，下面这段话使房地产商人大吃一惊。

“我决定向你说不喜欢听的话，但这些话可能对你很有帮助。

“先看看你工作的办公室，地板脏得怕人，墙壁上全是灰尘。你目前所使用的打字机看起来好像是大洪水时代诺亚先生在方舟上所用过的。你的衣服又脏又破，你脸上的胡子也未刮干净，你的眼光告诉我你已经被打败了。

“在我的想像中，在你家里，你太太和你的孩子穿得也不好。也许吃得也不好。你的太太一直忠实地跟着你，但你的成就并不如她当初所希望的。在你们刚结婚时，她本以为你将来会有很大成就。

“请记住，我现在并不是向一位准备进入我们学校的学生讲话，即使你有现金预缴学费，我也不会接受。因为，如果我接受了，你将不会拥有去完成它的进取心，而不希望我们的学生当中有人失败。

“现在，我告诉你为何失败。那是因为你没有做出决定的能力。

“在你的一生中，你一直养成一种习惯：逃避责任，无法做出决定。结果，到了今天，即使你想做什么，也无法办得到了。

“如果你告诉我，你想参加这个课程，或者你不想参加这个课程，那么，我会同情你，因为我知道，你是因为没有钱才如此犹豫不决。但结果你说什么呢？你承认你并不知道你究竟参加或不参加。你已经养成逃避责任的习惯，无法对影响到你生活的所有事情做出明确的决定。”

这位房地产商人呆坐在椅子上，下巴往后缩，他的眼睛因惊

讶而膨胀，但他并不想对这些尖刻的指控进行答辩。

这位业务员道声再见，走了出去，随手把房门关上。但他再度把门打开，走了回来，点头微笑着在那位吃惊的房地产商面前坐下来，又说：

“我的批评也许伤害了你，但我倒是希望能够触怒你。现在让我以男人对男人的态度告诉你，我认为你很有智慧，而且我确信你有能力，但你不幸养成了一种令你失败的习惯。你可以再度站起来。我愿意扶你一把，只要你肯原谅我刚才所说过的这些话。

“你并不属于这个小镇。这个地方不适合从事房地产生意。你赶快替自己找套新西装，即使向人借钱去买来，然后跟我到圣路易市去。我将介绍一个房地产商人和你认识，他可以给你一些赚大钱的机会，同时还可以教你有关这一行业的注意事项，你以后投资时可以运用。

“你愿意跟我来吗？”

那位房地产商人竟然抱头哭泣起来。最后，他努力地站了起来，和这位业务员握握手，感谢他的好意，并说他愿意接受他的劝告，但他要以自己的方式去进行。

他要了一张空白报名表，签字报名参加《推销与商业管理》课程，并且凑了一些一毛、五分硬币，先付了头一期学费。

3年以后，这位房地产商人开了一家拥有 60 名业务员的大公司，是圣路易市最成功的房地产商人之一，他还指导其他业务员工作。每一位准备到他公司上班的业务员，在被正式聘用之前，都要被叫到他的私人办公室去，他把自己的转变过程告诉这位新人，从拉沙叶大学那位业务员在那间寒酸的小办公室与他见面开始说起。

敢做

在我们身边，许多相当成功的人，并不是一定是他比你“会”做，更重要的是他比你“敢”做。哈默就是这样一个人。

1956 年，58 岁的哈默购买了西方石油公司，开始大做石油生意。石油是最能赚大钱的行业，也正因为最能赚钱，所以竞争尤为激烈。初涉石油领域的哈默要建立起自己的石油王国，无疑面临着极大的竞争风险。

首先碰到的是油源问题。1960 年石油产量占美国总产量 30% 的得克萨斯州，已被几家大石油公司垄断，哈默无法插手；沙特阿拉伯是美国埃克森石油公司的天下，哈默难以染指；……如何解决油源问题呢？1960 年，当花了 1000 万美元勘探基金而毫无结果时，哈默再一次冒险地接受了一位青年地质学家的建议：旧金山以东一片被德士古石油公司放弃的地区，可能蕴藏着丰富的天然气，并建议哈默的西方石油公司把它租下来。哈默千方百计从各方面筹集了一大笔钱，投入了这一冒险的投资。当钻到 860 英尺（262）米深时，终于钻出了加利福尼亚州的第二大天然气田，估计价值在 2 亿美元以上。

哈默成功的事实告诉我们：风险和利润的大小是成正比的巨大的风险能带来巨大的效益。

与其不尝试而失败，不如尝试了再失败，不战而败如同运动员竞赛时弃权，是一种极端怯懦的行为。作为一个成功的经营管理者，就必须具备坚强的毅力，以及“拼着失败也要试试看”的勇气和胆略。当然，冒风险也并非铤而走险，敢冒风险的勇气和胆略是建立在对客观现实的科学分析基础之上的。顺应客观规律加上主观努力，力争从风险中获得利益，是经商者必备的心理素质，这就是人们常说的应当胆、识结合。

自律使你成功

对思想的控制，是你的个人进取心、积极心态和热忱控制的关键因素，而自律则是结合所有这些努力的过程。

一个人能达到自律要求后，在其他原则方面必然也会有所进步。自律要求自我认识以及对自己能力的正确评估。同样的，如果缺乏自律功夫，其他原理也无法真正付诸行动。自律可以说是一条管道，而你为了达到成功目标，所必须表现出来的所有个人力量，都会流经这个管道。

把你的心智想像成是一座贮存你潜在力量的贮存库，你现在应学习从库中释放适当数量的力量，并将它引导到正确方向，这就是自律的本质。

控制你的情绪

大多数的人都先行动再思考行动的后果，自律则要求相反的程序：你将学习“谋定而后动”。

积极情绪	消极情绪
爱	恐惧
性	嫉妒
希望	仇恨
信心	报复
热忱	贪婪
忠诚	愤怒
欲望	迷信

所有这些情绪都是一种心理状态，所以也是你能掌握的对象。你可以想像如果不能控制那些消极情绪，会造成多么大的危

险。同样的，如果你不能有意地控制那些积极情绪的话，它们也会造成破坏性的结果。

隐藏在这些情绪里的，是具有爆炸威力的力量。如果你能适当地控制这股力量，它就可能使你获得成就；但如果你任由它自行奔放，它就可能把你扔到失败的深渊之中，使你头破血流。

自律要求以你的理性来平衡你的情绪，也就是说在你决定之前，你应学习兼顾你的感情和理性。有的时候应该排除所有情绪，而只接受理性的一面；而有时候你必须接受较多的情绪面，并用理性来做一些修饰——符合中庸之道是非常重要的。

例如那些正在热恋中的人，他们都愿意为所爱的人做任何事，此时他们很容易受到对方的摆布，热恋中的人很难成就什么事情，因为他们根本没有为自己定下什么目标。

你也许会怀疑，热恋时期的危险是否意味着，若能用理性严格控制自己的生活，并且在做任何决定时排除一切情绪的因素，是比较安全而且聪明的方法，答案当然是否定的。

别忘了你的情绪会给你带来推动力，而这股动力，就是使你将决定转变成具体行动的力量。如果你毁掉了希望和信心，那还有什么值得爱的呢？如果你扼杀了热忱、执着、欲望，而仅存在理性时，那理性还会带来什么好处呢？虽然仅存的理性还具备引导方向的功能，但是还有什么好让它引导的呢？

你必须控制并引导你的情绪而非摧毁它，况且摧毁情绪是一件不可能的事情。情绪就像河流一样，你可以筑一道堤防把它挡起来，并在控制和引导之下排放它，但却不能永远抑制它，否则那道堤防迟早会崩溃，并造成大灾难。

你的消极心态同样也可被控制和引导，积极心态和自律可去除其中有害的部分，而使这些消极心态能为目标贡献力量。有的时候恐惧和生气会激发出更彻底的行动，但是在释放消极情绪

(以及积极情绪)之前务必要让你的理性为它们做一番检验,缺乏理性的情绪必然是一位可怕的敌人。

是什么力量使得情绪和理性之间能够达到平衡呢?是意志力或自尊心(我将在以下做更详细的说明)。自律会教导你的意志力作为理性和情绪的后盾,并强化二者的表现强度。

你的感情和理智都需要一位主宰,而在你的自尊心里就可发现这个主宰,然而只有你在发挥你的自律精神时,自尊心才会扮演好这个角色,如果没有了自律,你的理智感情便会随心所欲地进行战争,战争结果当然是你会受到严重的伤害。

自律的力量

当我们谈到力量时,你可能会想到那些拥有金钱财富的人。但在这个世界上却有身无分文而有力量的事物——甘地。他没房子,没有钱,但是他的影响力使本世纪其他有力量的事物为之失色。

在你看过甘地的力量,并分析他的力量来源之前,会对上面这段话感到惊讶,他花一段长时间,一步一步地击败大英帝国,他以一种大英帝国政府不了解的力量,为他的人民从帝国手中争取到自由。他的力量来自于五个方面:

明确目标

甘地的目标,在于使全印度人民获得自由,他知道他要什么,知道他一生中最大的目标是什么,而且确信没有人能够击败他。

多付出一点点

没有人要求甘地奉献他的一生,也没有人付钱要他这么做,他也没有任何自私的目的;他并不从个人利益的角度思考问题,

他不仅只是多付出一点点，而是付出千千万万，因为他的目标，在于嘉惠住在这个国家的 4 亿人民，难怪他有力量。

信心

甘地心中对于他必将为他的人民争取到自由一事没有半点疑惑，他的思想完全执着于他的明确目标。他的坚定目标，加上百折不挠的行动，使他能够敞开心胸接受无穷智慧的力量。

成功的团队

甘地组织了一个可能是人类有史以来最大的团队！由好几百万人的智慧所组成的团体。在这些成员中，有许多人并没有受过正规教育，但他们每个人都有完成甘地目标的信心和强烈欲望，除了有比这更宏大的目标，这个世界上是没有其他力量可以摧毁这个团队的。

自律

你认为甘地如何在这么多年当中，一直把他的注意力集中在他的明确目标上的？在这么长的时间里，他必然有机会为了个人利益，去运用他的声势或力量，任何拥有甘地这股力量的人，都可能会好好地利用这个机会的。但他的自律精神，使他愿意过朴素的生活，同样的，他的自律精神最后使人民获得自由。

思想结构

你的思想可分为六个部分，每一部分都受到你的意识控制了。了解这六个部分有助于你了解自律。这六个部分是：

自尊心，这是意志力的来源，它扮演着最高法院的角色并具有推翻、修正、变更和剔除所有其他部分工作的力量。

情绪，它是产生推动力并进而使你的思想、计划和

目标付诸行动的发动机。

理性，你用来权衡、淘汰和正确评价你的想像和情绪产物的工具。

想像力，这是你赖以创造为达成目标所需要的构想、计划和方法的部分。

良知，检验你的计划和目标是否合乎道德正义性。

记忆，这是储存你所有经验，以及所有得自无穷智慧之感官、感觉和启示的仓库。

自尊心

自尊心是你意志力的来源，同时也是你所拥有的最有价值的东西，你的其他部分都是一些没有多大价值的化学元素。你必须控制并且锻炼你的这份无价之宝，它能成就任何你想成就的事——从贫穷和疾病到最具有光明希望的雄心。

有些人的自尊心显得柔弱而且缺乏勇气，而有些则显得过分自负，大多数人都有趋于前者的倾向，无论是哪一种人都不会有什么成就的。

别让柔弱的自尊心使你变得退步，我认识一位曾经很富有的人，因为经商失败而沦为每周只赚几百元的计程车司机。虽然开计程车本身并没有什么不好，但是对于一位收入曾经达到六位数字的人来说，这并不是一项适当的工作。这位仁兄需要的是想办法激发自己的自尊心，以使他再度迈向成功。

我认识一位手指上戴着钻戒的妇女，这颗大钻戒是她成功的象征，而不是表现她的虚荣心或庸俗。她曾经贫穷过，但是这颗大钻戒，却时时提醒她贫穷的日子已经过去，并借此方法强化她的自尊心。你也应该效法她的榜样，虽然，你不一定要用一些可看得见，或者类似钻戒一样昂贵的东西来提醒自己，但无论如何

必须是重要的，而且有价值的东西。

务必要把你的自尊心看成是你最宝贵的资产，并且要像保护一颗钻石一样地保护它，想必你不会把钻戒随手乱扔，让别人来捡吧！但大多数人，却在每个人面前都掏出自己的自尊心，并让自尊心受到恐惧和忧虑的污染。不要让别人知道你心中的秘密，也不要让别人把他们的负担加在你的身上。你必须学习保护你内在自我（也就是自尊心）的技巧，以避免受到消极观念的不良影响。

在你的自尊心四周有三层保护墙，最外面一层的高度，足以将无权占用你时间的人摒除在墙外，这面墙有好几扇门，如果有人有权利占用你的时间，就让他进来，但务必要确定这个人真的有权这样做。

中间这道墙的高度，比第一面墙还要高，它只有一扇门，而你必须好好防守这扇门，你只能允许那些带给你所需要的东西或具备共同点，并且可以和你相互帮助的人进来。

最里面这面墙的高度之高，无人能攀爬；而且也没有门，你应该不让任何人进入这面墙内，因为这面墙的功用就在于保护你的自尊心。如让别人进入墙内时，则他会带着你珍爱的东西离开，并且留下担忧和焦虑。你应在你的自尊心四周筑上这面墙，并给你自己独处，以及和无穷智慧沟通的空间。

情绪

只有自律才是解决这些问题的惟一方法，问题的解决之道应从下述认知开始：这个世界上只有两种问题，一种是你能解决的问题，而另一种是你无法解决的问题。

你应立即以最实际的方法，着手解决你能解决的问题。至于那些你无法解决的问题，你应把它从你的思想中剔除并忘掉它。

不妨把忘掉无法解决的事看成是：把使你情绪不稳定的事情

关在门外，自律允许你关上这扇门，并且把门锁紧，而不要站在门内频频回顾过去的不如意，你应向前看。

当你关上这扇门时，你就是正在运用一个非常有价值的技巧，这个技巧需要诚心，以及坚强的意志力。反复这个过程多次，你的意志力就会愈坚强。

“关门”不会使你的心肠变硬或使你变得冷酷没有感情，它只会使你变得更为坚定。自律不允许你在心中藏有任何消极记忆，而你也不应把时间浪费在那些无法解决的事情身上。如果你执意开着那扇门的话，那只会毁掉你的创造力，破坏你的进取心，干扰你的理性，并且混乱你的所有思想的六个部分。

关上通往恐惧和担忧的门会使你有机会开启希望和信心之门。

理性

如果说自尊心是最高法院，那我们可以说理性的功能，就如同高等法院中的审判工作，理性会评价由想像力所创造出来的东西，修正情绪并核准良知所做的决定，你应借观察、研究和分析真理来训练你的理性。

想像力

想像力所负责的是所有创造性的努力，新的构思形成于想像力之中，而你必须允许你的理性小心谨慎地控制想像力的活动，你应集中想像力为你的明确目标服务，而不可任凭它胡思乱想。由于想像力是所有新事物之母，所以它是你迈向成功之路的一项无价之宝。

良知

你的良知随时在监控思想和行为所表现出来的道德正义。如果你能一直接受良知的审查，并且照着它的建议去做的话，它就

能使你成为众人称赞和尊敬的人物。如果你不遵从良知的忠告的话，那你就可能会和你的成功团队成员日益疏离，和无限智慧的力量断绝关系，并且充满了恐惧。最糟糕的是，这个社会为那些不肯接受良知忠告的人筑起一间间的监狱，而监狱内的铁栏杆，往往阻挡了坐监者的视线，使他们更无法接触到无穷智慧。

记忆

这儿储存着你从意识和潜意识部分所得到的印象。自律允许你将所有不如意的记忆从这个仓库中剔除，以使它有更多的空间可容纳积极的记忆。当你需要这些记忆时，便可随时把经由自律而强化的意志力调出来加以使用。

自律是用来协调这些思想的，并控制它们，它所显现的直接效果，就是会产生为了集中所有努力，以便迈向成功所需要的精神和谐。

机会永远存在

如果你受教育不足；如果你缺乏先天优势；如果你的勇气和胆量不够；如果你懦弱、过于敏感或缺少进取心；如果你感到自己的生活一团糟；如果你从未找到自己的位置；如果别人成功但你不成功；如果你把握不住自己的生活，失去了对自己、对同胞的信心……那么我祝贺你很幸运的拿到了这本书，它将引导你攀登生活的阶梯。振作起来！你很快就要上路，手擎火把，点燃你的雄心壮志，在生命中投下一道神圣的光环。

时间一点不晚

也许许多人现在还不必担心这一点，但多数人在不知不觉中已步入中年。如果是这样，记住年龄所带来的好处：丰富的经验，成熟，智慧，有远见，自信，从容的态度，积累的知识，决断的能力，理解别人，过去的工作，同事的尊重，信誉，良好对财政业界的接触。

只要你跟上新的技术，避免落伍，采用现代化的方法，保持竞争力和高效率，保持健康和旺盛的精力，同年轻的老板和同事友好相处，跟上不断变化的文化和价值观，保持良好的精神面貌，建立财政保险，不要甘于平庸，你就永远不会老。一个朋友，马克·利凡（Mark Kevine），钻石经纪人，为了生意去了香港并在饭店的大堂会见了一位客户。他将自己描述为“6英尺高，棕色的头发和胡须”。但是当他离开房间时，镜中看到的只是灰色的头发和胡须，它们二十年前就不再是棕色了。

最近出差时，我看到镜中的自己，很长时间内无法接受。我看上去比自己感到的要老。我想是因为房间光线太差，于是到前台要了一个亮的灯泡，但没有用，好像是房间的镜子使你看上去比较老。而实际上，即使镜子能很好地反映出影像，它所反映的也只是外观。

我们都越来越老。比我年轻的一位朋友，在最近给我寄来一张生日卡中写道，“不管你有多大年纪，我总比你年轻”。当然，我感到年轻，但我必须提醒自己我不是一个年轻的职员，而是一个成熟的、有经验的职员，要同周围的年轻职员打交道。

鲍伯·格林（Bob Greene），《50年冲刺》（*The Fifty Year Dash*）的作者说“工作到50岁的不争事实之一是你再也不会被当作后

起之秀了。无论用何种办法，在任何领域……你可能对自己的工作很在行，很成功，但大门已经关闭了。”不管你离 50 岁有多远或多近，你不能使时光逆转。不管你的年龄如何，这一时刻是变得更成功的时刻。任何年龄阶段的人都能如此，老人同年轻人有同样的选择，只是时间更加紧迫。

身边的机会

“年轻人的机遇不复存在了！”一位学法律的学生对丹尼尔·韦伯斯特抱怨说。“你说错了，”这位伟大的政治家和法学家答道，“最顶层总有空缺。”

没有机遇？没有机会？在这世界上，成千上万的孩子最终发财致富，卖报纸的少年被选入国会，出身卑微的人士获得高位。在这世界上，难道没有机会？对于善于利用机会的人，世界到处都是门路，到处都有机会。我们未能依靠自己的能力尽享美好人生，虽然这种能力既给了强者，也给了弱者。我们一味依赖外界的帮助。即使本来就在眼前的东西，我们也要盯着高处寻找。

巴尔的摩有一位妇人，参加舞会时丢了一只贵重的钻石手镯，就以为这只手镯被人从斗篷口袋里偷走了。几年后，她沦落到为人清洗楼梯，整天为养家糊口而殚精竭虑。一天，她想剪开一件破旧不堪的斗篷以便缝制一个头巾，天啊！在斗篷的衬里，她发现了那只钻石手镯。在贫困潦倒之际，她还有价值 3500 美元的财产，而自己却一无所知。

许多人认为自己贫穷，实际上他们有许多机会，只是需要他们在周围和种种潜力中，在比钻石更珍贵的能力中发掘机会。据统计，在美国东部的大城市中，至少 94% 的人第一次挣大钱是在家中，或在离家不远处，而且是为了满足日常、普通的需求。

对于那些看不到身边机会，一心以为只有远走他乡才能发迹的人，这不啻是当头一棒。

一伙巴西牧羊人前往美国加州淘金，随身带了一把半透明的石子用来在路上玩西洋跳棋。到了旧金山，石子大都被扔掉了，他们才发现这些石子是钻石。他们急忙赶回巴西，而出产石子的地方已被其他人占有并出售给了政府。

内华达州一个最高产的金银矿被矿主以 42 美元的价格售出，以便筹钱前往其他矿区去圆自己的发财梦。哈佛的阿加西兹教授曾讲过一个农夫的故事。这个农夫有一处几百英亩的农庄，里面尽是些石头和不值钱的树，他决定把农庄卖掉去从事更赚钱的煤油买卖。他开始关注煤层和煤油储藏，并进行了长时间的研究。他把农庄以 200 美元的价格卖掉，然后跑到 200 英里以外的地方开展新业务。不久，买下农庄的人在农庄里发现了大量煤油，而以前那个农夫不知道其价值却千方百计想把它卖掉。

几百年前，在印度河畔住着一位波斯人，名叫阿里·哈菲德。他住在河堤上的一幢农舍里，从那里放眼望去是无垠的田野伸向远方的大海。他有妻子和孩子，有一望无际的农庄，里面种植着谷物、鲜花和果树。他有很多钱，有自己希望拥有的一切。他很知足，很幸福。一天傍晚，一位佛教长老前来拜访，与他坐在火边，给他解释世界是如何创造的，以及最初的几缕阳光如何在地球表面凝结成钻石。

这位长老告诉他阳光凝成的一个拇指般大小的钻石要比金、银、铜矿值钱得多，用一块钻石，他可以买下许多他现有的农庄；用一把钻石，他可以买下一个省；用一矿钻石，他可以买下一个王国。阿里·哈菲德静静地听着，感觉自己不再是个富人，他被一种不知足感攫取了，他的财富也随之消失。

第二天一早，他叫醒了这位令自己不再幸福的长老，急切地

问他在哪里可以找到钻石矿。

“你要钻石干什么？”长老吃惊地问。

“我要成为富翁，让我的孩子们登上国王的宝座。”

“那你只能出去寻找，直到你找到钻石为止。”长老说。

“可我到哪里去找呢？”现在已一贫如洗的农夫问。

“东南西北，随便哪里。”

“我怎么知道自己已找到了呢？”

“当你看到一条河流过崇山峻岭之间的白沙，在白沙中你就会找到钻石。”长老答道。

农庄主随即卖掉了农庄，把一家人托付给邻居，拿上贷来的钱，出发去寻找人人都想得到的宝藏。他翻越阿拉伯的高山，经过巴勒斯坦和埃及，游荡了数年却一无所获。他的钱已花完，不得不忍饥挨饿。可怜的阿里·哈菲德对自己的愚蠢的狼狈相深感羞愧，最后纵身跳入大海一死了之。买下他那农庄的人十分知足，尽量利用周围的一切，认为背井离乡去寻找钻石没有道理。一天，正当骆驼在园中饮水时，他注意到小溪的白沙上有一道光芒闪过。他捡起一块石子，十分喜爱那灿烂的光泽，就把它拿进屋内，放在壁炉边的架子上，之后就把这件事忘得一干二净了。

那位打破了阿里·哈菲德平静生活的长老一天又来拜访农庄的新主人。他刚一进屋就被那块石子发出的光芒吸引住了。“这是颗钻石！这是颗钻石！”长老异常兴奋地喊道。“阿里·哈菲德回来了吗？”“没有，”农庄主回答说，“另外，这并不是颗钻石而是一块普通的石头。”两个人走进园子，用手指搅动白沙，看吧，一颗颗钻石闪闪发光，这比第一块更美。

举世闻名的哥尔卡达钻石矿就这样被发现了。假如阿里·哈菲德心满意足地留在家里，在园子里挖一挖，而不是跑到异国他乡去圆发财梦，那么他就会成为全世界首富之一，因为在他的农

庄里到处是珍贵的钻石。

你有属于自己的、独特的位置和工作。找出你的位置，占据你的位置。本书的读者中，很少有人成功的机会逊于加菲尔德、威尔逊、富兰克林、林肯、哈丽埃特·比彻·斯托或者其他什么人，但要取得成功，你必须准备好在机会来临时捕捉并利用机会。记住有四样东西一去不返：说过的话，射出的箭，虚度过的人生和错过的机会。

人类文明有一个怪现象，利用的机会越多，创造的新机会就越多。如果你不遗余力地去寻找，就会易如反掌地找到工作岗位，只是在传统行业中，你不易像从前那样脱颖而出，因为现在的标准提高了，竞争也更激烈。“世界不再是陶土，”爱默生说，“而是劳动者手中的铁，我们必须不断地锤打它，为自己打造出一个位置。”

许多人从别人视而不见的零碎物品中发了大财。正如从同一朵花中，蜜蜂得到蜂蜜，蜘蛛得到毒汁一样，从一些最不起眼的东西，如碎革、棉屑、矿渣和铁屑中，有人创造财富，有人却收获贫穷。大凡有益于人类生活的东西，一套家具也好，一件厨具也好，衣服食品也好，很少有不能加以改进而使人发财的。

成功的机会源于生活

机会？在我们的周围到处都有。自然界的力量愿为人类服务。千百年来，闪电一直想引起人类对电的注意，电可以替我们完成那些枯燥乏味的工作，从而使我们抽出身来开发上帝赋予的能力。潜在的能力到处都有，要由敏锐的眼光来发现。

首先观察世人有何需求，然后去满足这一需求。一项让烟在烟囱中逆行的发明虽然巧妙，但对人类毫无益处。华盛顿的专利

局里装满了各种构思精巧的装置，但几百个里面也不见得有一个对发明者本人或世人有什么用处。尽管如此，仍有许多人醉心于这类无益的发明，弄得家徒四壁，一家人在贫困中苦苦挣扎。

一个善于观察的男人发现自己的鞋眼被拉了出来，因为买不起一双新鞋，便思忖：“我要做个可以镶到皮革里的带钩的金属圈。”当时他贫困潦倒，连割房前的草都要向别人借镰刀，而就靠这项小发明他成了一位富翁。

新泽西的纽瓦克有一位善于观察的理发师，他觉得理发的剪刀有待改进，便发明了理发推子，由此发了大财；缅因州有位男子不得不帮助卧病在床的妻子洗衣服，他感到传统的洗衣方法既耗费时间，又消耗体力，便发明了洗衣机，这样他也成了富翁；有一位先生受尽牙痛之苦，心想应该有一种方法把牙塞上来止痛，便发明了黄金塞牙法。

成就大事业或有重大发明创造的人并非财大气粗之辈。第一台轧棉机是在一个小木屋里制造出来的；美国第一艘汽船是由费奇在费城一座教学的器具室里组装起来的；麦考密克在小磨房里研制出著名的收割机；第一个干船坞模型是在一间阁楼内制作的；位于马塞诸塞州沃塞斯特的克拉克大学创办者克拉克靠着马厩里制作玩具马车开始发财；爱迪生早在作报童时，就已藏在行李车厢内开始了他的实验。

米开朗基罗在佛罗伦萨街边的垃圾堆里捡到一块被人扔掉的大理石，这块大理石是被一个不熟练的工人在切割过程中损坏的。无疑也有其他艺术家注意到了这块品质优良的大理石，但因其被损坏，所以只剩下了痛惜。只有米开朗基罗看到这块废弃的大理石中的天使，用凿子和锤子创作出人类历史上一件最优秀的雕像——《年轻的大卫》。

帕特里克·亨利年轻时被人视为懒惰的废物，务农、经商均

一事无成。他学习了六个星期的法律便挂出营业招牌，在打赢第一场官司后，他终于觉得自己即使在家乡弗吉尼亚也能获得成功。英国当局通过印花税条例后，亨利被选人弗吉尼亚州议会，提出了反对这一不公平征税的法案。他终于成为美国最出色的演说家。

伟大的自然哲学家法拉第是铁匠的儿子，年轻时写信给汉佛里·戴维申请在英国皇家学会谋职。戴维就此咨询了一位朋友：“这有一封名叫法拉第的年轻人来的信，他一直在听我的课，想让我为他在皇家研究院找个工作，我该怎么办？”“怎么办？让他去刷瓶子，他要是能有什么出息，就会立即去干；他要是不会有出息，就会拒绝。”这位年轻人在工作中曾利用抽出来的时间在药房的顶楼内用旧坩埚和玻璃瓶做实验，而正是这次机会使他终于成为伍尔维奇皇家学会教授。廷德尔谈起这位年轻人时说：“他是人类历史上最伟大的实验哲学家。”法拉第成为那个时代的科学奇人。

有一个传说，讲的是一位艺术家一直想找一块檀香木用来雕刻圣母像。就在他近乎绝望，以为自己的构思即将落空时，他做了一个梦，梦中被吩咐用一块烧火用的橡木雕刻圣母像。醒来后他立即照办，用一段普通的木柴创作出一个雕刻史上的杰作。许多人一心想找到檀香木用来雕刻，因此错过了许多宝贵的机会，实际上，我们用烧火用的普通木材就可以创作出杰作。有人虚度人生，从来看不到成就一番大事业的机会，而有人站在旁边，在同样的条件下挖掘机会，取得辉煌的成功。

我们不可能人人都像牛顿、法拉第或爱迪生那样有伟大的发现，也不可能像米开朗基罗或拉斐尔那样有传世之作，但我们可以抓住平凡的机会并使之不平凡，进而使我们的人生变得更壮丽。

如果你想致富，就必须研究你自己和你自己的需要。你会发现千百万人也有同样的需要。风险最小的营生总是同人类的基本需求相关。衣、食、住是我们必不可少的。我们也需要娱乐、教育和文化设施。一个人，只要他能满足人类的一项需要，改善人类采用的方法，或对人类的生存状态作出贡献，那么他就可以发财，而且，就在他所在的地方发财。

弱者等待机会，强者创造机会

机会？你的生活充满了机会。学校里的每节课，工厂或办公室的每一小时都展现新的机会。每位顾客都是机会；报纸上的每条新闻都是机会；每次发布会都是机会；每笔交易都是机会，礼貌的机会，友善的机会，诚实的机会，结交新朋友的机会；每次新的展示都是好机会；每次考验你的毅力和荣誉的责任都是千金难买的机会。如果像弗里德里克·道格拉斯这样连身体都不归自己所有的奴隶能成为演说家、编辑和政治家，那么同道格拉斯相似的、有着许多好机会的你能取得怎样的成就呢？

只有闲人，而非劳动者，才会没完没了地抱怨没有时间，没有机会。许多人把零零碎碎的机会漫不经心地丢弃了，而有些人却从这些机会中得到许多好处，甚至比别人从一生的时间里得到的还多。他们像蜜蜂一样不放过每一朵花。他们见到的每一个人，经历的每种情况，无不为他们的知识或个人力量的宝库增添点什么。

人的一生中，幸运女神只会光临一次。当她发现人们没有准备好迎接她时，她便从门进来，从窗子出去。

菲利浦·阿莫尔年轻时加入淘金的人流，赶着骡车，带上全部家当，穿越大沙漠。在金矿上，他辛勤劳动，年年都有稳定的

收入。六年后，他得以在米尔沃基开展谷物仓储业务。不出九年，他已挣了 50 万美元。但他从格兰特将军“向里士满推进”的命令中看到了大好机会。1864 年的一天，他敲响了猪肉生意合伙人的门。“我要乘下一班火车赶往纽约，”阿莫尔说，“‘空头’卖出猪肉，格兰特和谢尔曼已经扼住了南方叛军的喉咙，猪肉价格将跌到每磅 12 美元。”千载难逢的机会。他赶到纽约，以每磅 40 美元的价格大量卖出猪肉，猪肉被抢购一空。精明的华尔街投机商嘲笑这个西部小伙子的鲁莽，告诉他肉价要涨到 60 美元，因为战争离结束尚有时日。但阿莫尔先生继续抛售猪肉，而格兰特将军继续进军。里士满被攻占后，猪肉价格随之跌至每磅 12 美元，阿莫尔先生净赚了 200 万美元！

机会！约翰·洛克菲勒先生在石油中看到了自己的机会。他发现美国有许多家庭的照明条件很差，石油资源丰富，但炼油工艺粗糙，产品质量差，使用不安全，洛克菲勒的机会就在于此。洛克菲勒与同在一个车间做工的萨缪尔·安德鲁斯合作，采用后者改良的工艺，于 1870 年创办了只有一个油桶的“炼油厂”。他们炼制的油品质量很高，生意十分兴隆。在 20 年的时间里，这间小炼油厂由当初的厂房和设备不值 1000 美元，发展成为标准石油公司，资本总额达到 9000 万美元。洛克菲勒先生成为全世界最富有的人之一。

你准备好迎接自己的机会了吗

一天，霍桑同朗费罗共进晚餐，同时还有他从撒莱姆带来的一位朋友。晚饭后，这位朋友说：“我一直想说服霍桑根据阿卡迪亚的传说写一本小说。这个传说讲的是一位姑娘在阿卡迪亚人的流亡途中与情人走散了，此后她一生都在等待并寻找他，当两

人最后相见时都已年近古稀，而且她的情人躺在床上奄奄一息了。”朗费罗心想也许这个故事不合霍桑的品味，便问他：“如果你已下决心不采用这个传说，能不能让我根据这个素材写一首诗？”霍桑同意了请求，并保证在朗费罗就此素材写诗之前，他不会就同一素材写小说。朗费罗捕捉到这个机会，为世人写出优秀诗篇——《伊凡杰琳》。

眼睛睁开，你会发现机会到处都有，在家中、在家附近、在你居住的城市里。耳朵只要不被堵上，就会听到求助者的呼喊；心灵敞开，就不会缺少有价值的事业来施展才华；双手张开，就不会缺少高尚的工作。

把一块固体浸入装满水的容器，人人都会注意到水溢了出来，但从未有人利用身体在水盆中的体积去代替同体积水这一道理，只有阿基米德才注意到这一现象，发现了一种计算不规则物体体积的简易方法。

在欧洲，没有一位水手不曾对大西洋彼岸充满遐想，但一直等到哥伦布大胆地驶入茫茫大海，才发现了新大陆。

从树上落下的苹果不计其数，经常砸到人们头上，仿佛是促其思考，但牛顿是第一个领会到苹果落地与行星依轨道运行是受同一律支配的人。

从亚当时代起，人们就看见耀眼的闪电，听见隆隆的雷声，但谁都没有注意到无所不在、威力巨大的电能。这天庭的炮火使人们惊恐万状，直到富兰克林通过一个简单的试验，才证明闪电不过是一种同大气和水一样丰富的，即不可抗拒，又不可以控制的力量

的显现。

有人到一位雕塑家家中参观，看到众神之中有一位脸被头发遮住，脚上长着翅膀的雕像，便问：“他叫什么名字？”雕塑家答道：“机会之神。”为什么他的脸不露出来？因为当他到来时，

人们很少认识他。”“为什么他的脚上长着翅膀？”“因为他很快就会离去，而一旦离去，就不会被追上。”

“机会女神的头发长在前面，”一位拉丁诗人也说过，“后面却是光秃秃的。如果抓前面的头发，你就可以抓住她；但如果让她逃脱，那么即使主神朱庇特本人也抓不到她。”

不要以为雄心是与生俱来的品质；不要以为雄心没有改造的余地；不要以为雄心是强加到我们身上的，像身高和眼睛的颜色一样只能顺其自然。雄心需要不断的照料和培育，就像哲学、音乐和美术的能力一样需要培养，否则它就会衰退。

如果我们有雄心壮志，但不去努力实现，那它就不会保持勃勃的生机；如果身体器官长期不使用，那它就会变得迟钝，直至丧失功能。我们怎么能指望自己的雄心壮志经过几年闲散、懒惰、冷漠的生活仍保持勃勃生机呢？如果我们总是让机会擦身而过，而不去努力抓住它们，那么我们的性情只会变得更迟钝、更懒惰。

爱默生曾说过：“最需要的是有一个人让我做我自己能做的事情。”做我能做的事，这是我自己的问题。不是拿破仑或林肯能做的事，而是我能做的事。我们把自己最好的一面或是最坏的一面发挥出来，我们是否能利用自己能力的 10%、15%、25% 或 90%，其结果对我们自己来说是截然不同的。

到处都可以见到许多人年届中年，却没有抓到过一次机会，他们只开发了成功潜能极小的一部分，他们仍处于休眠状态。他们身上最好的一面仍潜伏得很深，从没有被唤醒。绝对，绝对不要让你自己滑入这种可悲的状态！

我们的缺点是永远寻找那些能使我们获得财富和声望的绝佳机会。我们指望望着不经实践就成为大师；不经学习就获得知识；不经努力就发财致富。生在一个知识和机会都空前丰富的时代和

国家，你怎么能无所事事，请求上帝帮你做你本来有能力做的工作呢？

世界充满了需要做的工作，按照人性的特点，一句美言或一点微不足道的帮助就可以使一位同胞免遭劫难，或为他扫清通往成功路上的障碍。历史上有多少高尚的榜样，激励着我们去闯去做。总而言之，我们每一分钟都处在新机会的门槛上。

不要坐等机会。创造机会，就像拿破仑那样多少次使自己绝处逢生，或者像牧羊童费格森那样用一串玻璃珠计算星星之间的距离；创造机会，像所有领袖创造其成功机会一样。对于懒惰者来说，再好的机会也一文不值；对于勤奋者来说，再普通的机会也仿佛千载难逢。

当你下定决心不再浑浑噩噩地生活下去，你要同这种生活一刀两断；你要从衣服上、外表上、举止谈吐上，从你的家中把这种生活的痕迹清除干净；你要向世人展示真实的气概，你再也不想被人视作失败者；你已坚定地面向美好的东西——能力、自信——世界上没有什么能使你改变决心，那么你就会惊喜地发现，有一种向上的力量支撑着你，自尊、自强、自信随之陡增。

当你站在人生阶梯第二阶，要以全身心的力量下定决心，因为世上每个人都享有许多美好的东西，你也应该有你的一份，而又不必伤害别人或阻挠别人，这是与生俱来的权力。你现在具备成功和幸福的条件，努力去完成这神圣的使命。

成功的机会就在你自己的家里！

不要迟疑不决

一份分析 2500 名尝到败绩的滋味的男女的报告显示了，迟

疑不决几乎高居 31 种失败原因的榜首。

决心的反面即是拖延，拖延是每一个人必须征服的公敌。

一份分析数百名百万富翁的报告显示，这其中每一个人都有迅速下定决心的习惯，累积财富失败的人则毫无例外，遇事迟疑不决、犹豫再三，就算是终于下了决心，也是推三阻四拖泥带水，一点也不干脆利落，而且又习惯于朝令夕改，一夕数变。

亨利·福特最醒目的特征之一，即是迅速达成确切决定的习惯，而且改变初衷会慢慢来。福特先生的这一项特质出名到背上顽固的骂名。也就是这一特质使得他在所有顾问的反对下，在许多购车人力促他改变之下，仍一意孤行，继续制造他有名的 T 型车（世界上最丑陋的车）。

也许福特先生在改变这一项决定的时候拖了很久，但是故事的另一面反过来说，正是他的坚定不移为他赚得了巨额财富。这些财富早在 T 型车有必要改变造型之前，已使他成为汽车大王。无疑地，福特先生决心之坚定，已几近刚愎自用的程度，但是这份特质还是比迟疑不决又朝令夕改来得好。

下定决心的窍门

没能累积财富满足所需的人大多有个毛病，就是耳根子软，容易受人左右。他们任由报章杂志和街谈巷议来替自己思考。舆论是世界上最不值钱的商品。每个人都有一箩筐的看法，随时准备加诸于接受的人身上。如果你下决心的时候受人左右，做哪一行都不会出人头地，要化渴望为金钱，尤为不易。

如果你任由他人的意见来左右你，你就没有自己的渴望。

你开始将书中所述的原理付诸行动，下定决心，并且坚持到底的时候，要保持你自己的看法。除了“智囊团”成员以外，谁

的话都不要轻信，并且在选取团员的时候，要确定只选择会和你同舟共济同仇敌忾的人

亲戚朋友总是在无意之中，借着“意见”和偶尔的嘲弄取笑别人，本意或许是幽默，结果则不然。。千百位男女身怀自卑情结终其一生，只因为某位本意不坏、却有欠考虑的人，借着“意见”嘲弄讽刺，摧毁了他们的自信。

你有自己的头脑和心智，好好运用，自己做决定。如果你需要别人提供资料详情，才能下决心，就要不动声色，要不着痕迹，不要说穿自己的目的，悄悄取得所需的资料，探究事情的真相。

一知半解的人总是爱给人留下无所不知的印象。这种人话总是说得太多，听得太少。眼睛要睁得雪亮，眼观六路耳听八方，如果你想养成迅速做决定的习惯，就免开尊口。话说得太多的人往往一事无成。如果你说的话比听别人说的多，不只是剥夺掉聆听的机会而已，你也向那些因为嫉妒你、而乐于打败你的人，揭露了自己的计划和目的。

还要切记，在一个学养俱佳的人面前，你每一次开金口，就无异于向对方展示你的内涵。真正的智慧往往是在缄默谦和中沉潜彰显的。

别忘了一个事实，和你合作的每一个人都和你一样，也在追寻财富。如果你太大方地公开谈论自己的计划，结果可能会惊讶地发现，别人已先下手为强，把你的计划付诸行动，以打击你，让你达不到目标，而这份计划正是你当初大放厥词而不明智地张扬出去的。

为了要提醒你自己遵守奉行这一则忠告，最好将如下警语用大字抄写在天天看得见的地方，这会裨益不小：“让全世界的人知道你打算做什么，但是要先做出一点成绩展现出来。”

这不外乎是说：“少说话，多做事才算数。”

生死一念间

决心的价值取决于下定决心所需的勇气，奠定下文明根基的重大决策，往往要背负着生死存亡的风险，才做得成最后的决定。

林肯决心发表其著名的解放黑奴宣言，赋予美国黑人自由。在发表之初，林肯完全了解，此举将使得成千上万原先支持他的朋友和政界人士转而反对他。

苏格拉底宁可喝下毒药，也不愿意调整个人信念，正是凭借勇气所下的决心。此举使时代推进了 1000 年，赋予当时的人那时还未有的思想自由权和发言自由权。

李将军在美国南北战争时期，毅然决定指挥起南方大军，也是勇敢的抉择，因为他很明白，如果他不肯冒自己生命的危险，势必牺牲更多人的性命。

冒绞刑危险的 56 人

但是，全美国人民所能切身体会到的空前重大决定，莫过于 1776 年 7 月 4 日在费城做出的决定。当时，56 个人在一份文件上，签署了他们的名字。他们知道，这份文件将带给所有的美国人自由，要不然，这 56 个人就会一一被送上绞刑架吊死！

你听过这份有名的文件，但你可能还没有从这则故事里汲取浅显的故事本身所展现的重大教训，作为个人成就的指导方针。

我们全都记得这一个历史上左右大局的关键决策，但是我们之中，很少有人能领略到下定那份决心所需的勇气。我们在读历

史的时候，记住了这一段，背下了日期和出力抗争的人名；我们记得华盛顿。但是对于这些人、地名、日期背后的真正力量，我们所知无几。我们对于华盛顿在抵达约克镇（译按：华盛顿在此接受英国投降，时为 1781 年）之前就已确保了国人自由的无形力量这一点，所知更是少得可怜。

我们再简短回顾引发这份力量的情节。故事从 1770 年 3 月 5 日波士顿的一个事件开始。英军正在巡逻街道，一出现便公然带给居民威胁。在美洲大陆的英国人痛恨武装殖民者，在他们之间行进，开始公然表露他们的愤恨，一边丢石头一边辱骂行进中的士兵，一直到指挥的军官下令：“上膛……开枪！”

战端开启，死伤无数。该事件激起公愤，乃至省议会召开大会共商大计，目的在于采取确切的行动。会中韩考克和亚当斯勇敢发言，宣称一定要采取行动，把波士顿所有的英军驱逐出境。

记住，就在这两个人心里，美国人如今享有的自由，可谓已然萌生出决心。也切莫忘记，这两个人所下的决心需要信心和勇气，因为会危及性命。

大会之间，亚当斯已奉命造访英军驻该省总督哈钦生，要求英军撤退。

请求获准，军队自波士顿迁出，但是事情还没有了结。该事件导致了改变整个文明潮流趋势的局面。

筹组智囊团

往返哈钦生的亚当斯和李将军沟通频繁（通信联络），分享彼此对自己省份人民福利的展望和忧惧，所以李将军也在这则故事里扮演着举足轻重的角色。亚当斯在鱼雁往返中，孕育构思了一个念头，他想，13 个殖民省之间，彼此若有信件往来的相互

交流，说不定有助于解决他们的问题。亚当斯在省议会上，提出了这个看法，希望筹设各殖民省之间的通信委员会，并每州派驻几名通讯员，“以促进英属美洲的友好合作”。

这正是注定要赋予国民自由的庞大力量，也是筹组的缘起。智囊团已然成形，其中包括了亚当斯、李将军和韩考克。

通信委员会成立了。各殖民地的居民原先早已如火如荼发起了不少类似波士顿与英军对阵叫骂的暴动事件。但是一直于事无补。他们各自义愤填膺，并没有在智囊团的统筹之下。一直到亚当斯、韩考克和李将军三个人团结在一起之后，才有了一个团体，结合众人的心绪智力、灵魂和身体，决心一举彻底解决和英国之间的争端。

同一时期，英国并没有掉以轻心。他们也在为自己的利益精打细算，以及“筹组智囊团”，背后更有资金和精心组织的军力撑腰。

改变历史的决定

英国国王派盖治来接替哈钦生马萨诸塞州总督的职位。新就职的总督刚到任，一把火就烧到了亚当斯的头上，因为英国也害怕他的反对力量，亟欲力阻反对力量壮大。

我们引述一下芬顿上校和亚当斯之间的对话，就最容易了解到事态的精神所在

芬顿上校说：“我奉盖治总督之命，向亚当斯先生您保证，总督有权赐给你让你心满意足的好处，条件是你要停止对政府的反对行动。长官，这是总督给你的忠告，你别再惹国王陛下生气了。你的作为已经抵触了亨利八世定的法令，总督可以随时根据法律送你到英国去受审，处以叛国通敌罪刑，或隐匿叛逆罪。但

是，你只要扭转一下政治作风，就可以得到个人的重利，而且可以讨国王的欢心。”

亚当斯有两种决心可选择。他可以停止反对行动，收受私下的贿赂，他也可以冒着被绞刑吊死的危险，继续抗争。

显然此刻已是亚当斯不得不立即下决定的时刻，这个决定可能会要他赔上性命。亚当斯要求芬顿上校保证，将他的回答一字不漏依样传达给总督。

亚当斯的答复是：“那你可以告诉盖治总督，我相信长久以来我和陛下一直都是相安无事的。我不会为了自己一个人考虑，而去背弃国民的正当权益。而且，请转告盖治总督，再别侮辱怒火中烧的百姓了。”

盖治总督接到亚当斯尖刻的回复时，大发雷霆，发出一纸宣告：“本人以国王陛下之名，保证提供每一名从今而后放下武器回到和平者最宽大的特赦免刑，除了亚当斯及韩考克两人之外，因为该二者的罪行已罪大恶极，只能处以应受之刑，不做其他考虑。”

亚当斯和韩考克这下子可说是“卯上了”！怒气冲天的总督这一威胁，逼得这两人达成另一项一样危及生命的决定。他们紧急进行密商，召来了最忠诚的属下。人员到齐了以后，亚当斯锁上了门，把钥匙放在他的口袋里，并且告诉出席者，殖民地的国会必须筹组起来，而且在国会的决议定案之前，谁也不能离开那个房间。

随即是一阵极大的骚动。有的人衡量了，如此激进可能招致什么后果。有人表现出疑虑，怀疑如此明确的决定，触怒圣上是否明智。关在屋里的人，只有两个对恐惧免疫，对于失败根本视而不见，那就是韩考克和亚当斯。受到他们两个人的影响，其他人同意了，1774年9月5日在费城召开首届美洲大陆国会，筹办

事宜将由通信委员会安排。

记住这个日期。这个日子跟 1776 年 7 月 4 日比起来，重要性是有过之而无不及。当初若没有做成决议，没有召开美陆国会，也就不会有日后独立宣言的签署。

第一届国会召开以前，另一位身在该地他处的领袖也忙着出版“英属美权益摘要”。他就是维吉尼亚省的汤玛斯·杰斐逊，他和摩侯爵士之间的关系，就和韩考克与亚当斯跟盖治总督之间的关系一样紧张。

杰斐逊这份出名的权益摘要一出版不久，杰斐逊就接到通知，说他通敌叛国，欺君罔上，罪当极刑。杰斐逊的一位同事帕崔克·亨利受到这威胁的激发，灵机一动，直陈其言，最后的那句话，实在就应该传诵百世万古流芳。他的结语是：“如果这叫通敌叛国，那就好好地发扬光大吧！”

就是这些没有钱、没有势，既没有军力也没有权力的人，开始在首届美陆国会中，坐下认真思索殖民地的命运，并继续每隔一段时间会谈一次，一直到两年后，1776 年 6 月 7 日李将军站起来，向主席和愕然的与会人士说：“各位，我以我的行动提议，这些联合的殖民者，应该独立自由，也有权成为独立的联邦，我们应该脱离英国国王的统领管辖，而且我们和大英帝国之间，所有的政治关系都应完全解除。”

文字记载的最重大决定

李将军惊世骇俗的言行引起了热烈讨论，讨论得太久，以至于李将军耐不住性子了。几天争吵下来，李将军再也按捺不住，终于又发言：“主席先生，我们已经商讨这个论题好几天了。我们只能朝这个方向行动。那我们还拖什么？为什么还要考虑再

三？就让今天这个快乐的日子赋予美洲共和国生命吧！让这个国家诞生崛起，既不是要破坏，也不是要征服，只是要重建和平统治的统领主权。”

提议尚未表决，李将军就因为家中有人病重，而被召回维吉尼亚省，但是临走之前，李将军将他的矢志托付给他的朋友汤玛斯·杰斐逊，杰斐逊答应他，要力争到底，直到有利行动已经实行为止。随后国会主席（韩考克）立即指定杰斐逊为独立宣言起草委员会的主席。

委员会努力斟酌这份文件很久，这份文件既要深具意义，又要能为国会所接受，才能让每一个与会者不惜抵死签上自己的姓名。因为一旦对英宣战失利，杀身之祸立刻会接踵而至。

6月28日文件已拟完，在国会之前宣读初稿，经过好几天讨论、修改之后，便告完成。1776年7月4日，杰斐逊在大会上，挺立无惧地朗读诉诸文字记载的最重大决定。

朗诵完毕，文件通过表决，获得大会认可接受之后，56名与会人士每个人都冒着生命的危险，在上面签下了自己的名字。注定要永远带给人类决策特权的国家，便借着这样一个决定，就此诞生。

分析一下导致独立宣言发表的诸多事件，你就会同意，美国这个独领风骚独步全球的国家，是仰仗56名智囊团员的决定而创造出来的。请注意一个事实，是他们的决定促使华盛顿的大军可以高奏凯歌，胜利归来。因为这项决定的精神也深植每一位和华盛顿并肩作战的士兵心目中，并且成为不向失败低头的精神力量。

也请注意（这对你大有好处），赋予这个国家自由的力量，正是每一位自主自决的人所必须用到的同一份力量，这种力量是由本书描述的原则所构成的。在独立宣言的故事里，要找到其线

索并不费力，至少以下六项原则可以找出来：渴望、决心、信心、坚韧不拔、智囊团，以及组织规划。

知所取舍便如探囊取物

在美国独立宣言的发表和美国钢铁公司的筹组这两个故事里，读者可以发现，惊人转变付诸实现的方法，已详加描述，列举完尽了。

你在搜寻方法窍门的时候，不要去找奇迹，因为奇迹你是找不到的。你只会找到永恒的自然法规，有勇气信心运用这些法则的人，都可以寻获这些定理法则。这些法则可用以带给一个国家自由，也可用以累积财富。

能迅速下达坚定决心的人知所取舍，取得所需也往往如探囊取物。社会各阶层、各行各业的领袖下起决心来都既坚定又迅速。惟有如此，他们才会成为领导人。言行知所栖止的人在这个世界上，永远找得到可以立足的一席之地。

一个人往往在年轻的时候，就养成了迟疑不决的习惯。一路从小学、中学，甚至到大学，缺乏确切目标的恶习已日渐积重难返。

拿不定主意的习惯会跟随在校的学生走入他日后选择的职业里，一般而言，初入社会的年轻人，会去做找到的任何一份差事。因为他习惯于迟疑不决，所以他会接受找到的第一份工作。如今有 98% 的人之所以要做工薪阶层的工作，是因为他们缺乏谋划明确职务的坚定决心，也缺乏选择雇主的知识。

拿定主意始终需要勇气，有时需要的勇气极大。当初签署独立宣言的 56 个人在签下自己姓名的时候，也在这个决心上，以自己的身家性命下了注。下定决心要争取到一份工作的人不会在

这样的抉择里赌上性命；要求人生付出一定代价时，也不必卯上自己的生命；下的赌注是个人经济上的自由。对于那些拒绝希冀、财务独立、财富、值得争取的事业、职务上的高位的人和为之着手规划的人，以及不把这些看在眼里的人，这一切的财务独立、财富，值得争取的事业、财务上的高位等等，都不会轮到他。

迅速作战的决定

成功的人是果决的。他们不会因烦恼于如何作决定而错失良机。在搜集了相关的资讯后，他们会与富有经验知识的人讨论各种可行的方案，然后作出决定并努力付诸实行。迟疑未决可能会使行动的冲劲逐渐麻痹，若不多加注意，还可能严重影响整个组织团体的士气。若是你常常陷于无法决定的困境之中，只要记得只有极少数的决定是难以补救的就行；你可以在稍后的执行过程中发现错误并加以改正，再继续实行下去。

立即采取行动

把信带给加西亚

这篇文章，几乎被世界上所有的语言翻译过。

纽约中央车站曾将它印了一百五十万份，分送出去。

日俄战争的时候，每一个俄国士兵都带着这篇短文。日军从俄军俘虏身上发现了它，相信这是一项法宝，就把它译成日文。

于是，在天皇的命令之下，日本政府的每一位公务员、军人

和老百姓，都拥有这篇短文。

目前，这篇《把信带给加西亚》已经被印了亿万份，这对历史上的任何作者来说，都是破纪录的。

在一切有关古巴的事物中，有一个人最让我忘不了。

当美西战争爆发后，美国必须立即跟西班牙的反抗首领取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法写信或打电话给他，美国总统必须尽快地获得他的合作。

怎么办呢？

有人对总统说，“有一个名叫罗文的人，有办法找到加西亚，也只有他才能办得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。关于那个“名叫罗文的人”，如何拿了信，把它装进一个油布制作的袋里，封好，吊在胸口，划着一艘小船，四天之后的一个夜里在古巴上岸，消失于丛林中，接着在三个星期之后，从古巴岛的那一边出来，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚——这些细节都不是我想说的。我要强调的重点是：麦金利总统把一封写给加西亚的信给了罗文，而罗文接过信之后，并没有问：“他在什么地方？”

像他这种人，我们应该为他塑造不朽的雕像，放在每一所大学里。年轻人所需要的不是学习书本上的知识，也不是聆听他人种种的指导，而是要加强一种敬业精神，对于上级的托付，立即采取行动，全心全意去完成任务——“把信带给加西亚”。

加西亚将军已不在人间，但现在还有其他的加西亚。凡是需要众多人手的企业经营者，有时候都会因为一般人的被动——无法或不愿专心去做一件事而大吃一惊；懒懒散散漠不关心，马马虎虎的做事态度，似乎已经变成常态；除非苦口婆心、威逼利诱地叫属下帮忙，或者除非奇迹出现——上帝派一名助手给他，没

有人能把事情办好。

不信的话，我们来做个试验：你此刻坐在办公室里，周围有六名职员，把其中一名称来，对他说：“请帮我查一查百科全书，把哥立奇的生平做成一篇摘录。”

那个职员会静静地说，“好的，先生”，然后就去执行。

我敢说他绝不会这么做。他反而会满脸狐疑地提出一个或数个下列的问题；

他是谁呀？

哪套百科全书？

百科全书放在哪儿？

这是我的工作吗？

你不是指俾斯麦吧？

为什么不叫查理去做呢？

他是过世的人吗？

急不急？我是否把书拿来，由你自己来查？

你为什么要查他？

我敢以十比一的赌注跟你打赌，在你回答了他所提出的问题、解释了怎么去查那个资料，以及你为什么要查的理由之后，那个职员会走开，去找另一个职员帮助他查哥立奇的资料，然后又回来对你说，根本查不到这个人。当然，我这个赌注可能会输，但根据机率，我还是会赢的。真的，如果你是聪明人，你就不会对你的“助理”解释，你会满脸笑容地说“算啦”，然后自己去查。这种被动的行为，这种道德的愚行，这种心灵的脆弱，这种姑息的作用，把这个社会带到三个和尚没水喝的危险境界。如果人们都不能为了自己而自动自发，你又怎么能期待他们为别人采取行动呢？

你登广告求一名速记员，而应征者中，十之八九不会拼也不会写——他们甚至不认为这些是必要条件。这种人能送出一封给加西亚的信吗？

在一家大公司里，总经理对我说：“你看那个簿记员。”

“我看到了，他怎样？”

“他是个不错的会计，不过如果我派他到城里去办个小差事，他可能把任务完成，但也可能就在途中走进一家酒吧，而当他到达后，可能根本忘了他的差事。”

这种人你能派他送信给加西亚吗？

近来我们听到了许多人，对“那些为了廉价工资工作而又无出头之日的工人”，以及对“那些为求温饱而工作的无家可归的人士”表示同情，同时又把那些雇主骂得体无完肤。

但从没有人提到，有些老板一直到年老，都无法使有些不求上进的懒虫做点正经的工作；也没有人提到，有些老板长久而耐心地想感动那些当他一转身就投机取巧的“员工”。在每个商店和工厂，都有一个持续的整顿工程。公司负责人经常地送走那些显然无法对公司有所贡献的“员工”，同时也吸引新的进来。不论业务多么忙碌，这种整顿一直在进行着。只有当经济不景气，就业机会不多，整顿才会被摒弃在就业的大门之外。只有最能干的人，才会被留下来。为了自己的利益，使得每个老板只保留那些最佳的职员——那些能够把信带给加西亚的人。

我认识一个极为愚蠢的人，他没有自己创业的能力，而对别人来说也没有一丝一毫的价值，因为他老是疯狂地怀疑他的雇主在压榨他，或存心压迫他。他无法下命令，也不敢接受命令。如果你要他带封信给加西亚，他极可能回答说：“你自己带去吧！”

当然，我知道像他这种道德不健全的人，并不会比一个四肢不健全的人更值得同情，但是，我们也应该同情那些努力去从事

一项大事业的人，他们不会因为下班的铃声而放下工作。他们因为努力去使那些漠不关心、偷偷被动和没有良心的员工不离谱太多而日增白发。如果没有这份努力和心血，那些员工将挨饿和无家可归。

我是否说得太严重了？也许是吧，不过，当整个世界变成贫民窟，我要给成功者几句同情的话——在成功机会极小的情况下，他领导别人的力量，终于获得了成功；但他从成功中所得到的是一片空虚，除了食物外，就是一片空虚。贫穷是不好的，贫苦不是值得推荐的。并非所有的老板都是贪婪者、专横者，就像并非所有的人都是善良者。

我钦佩的是那些不论老板是否在办公室都努力工作的人；我也敬佩那些能够把信交给加西亚的人：静静地把信拿去，不会提出任何愚笨的问题，也不会存心随手把信丢进水沟里，而是不顾一切地把信送到。这种人永远不会被“解雇”，也永远不必为了要求加薪罢工。文明，就是寻找这种人才的一段长远过程，这种人不论要求任何事物都会获得。他在每个城市、村庄和乡镇；每个办公室、公司、商店和工厂，都会受到欢迎。世界上急需这种人才，这种能够把信带给加西亚的人。

立刻去做

成功的秘诀是行动，立刻去做！

想做的事情，立刻去做！当“立刻去做！”从潜意识中浮现时，立刻付诸行动。

从小的事情开始，立刻去做！养成习惯，机会出现时，你就能立即行动。

威尔斯是多产的作家，他从来不让任何一个灵感溜走他的

方法是立刻写下来，即使在半夜，他也会打开电灯，拿起放在床头的纸和笔记下灵感，然后再蒙头睡觉。

很多人有拖延的习惯，可能因此赶不上火车、上班迟到，甚至重要的机会。

第二次世界大战时，肯尼斯·艾温·哈门在日军登陆马尼拉时被俘，随后送往一处集中营。肯尼斯看到室友的枕头下有一本书叫《人生的优点》，便问道：“可以借我看吗？”

那本书给肯尼斯极大的鼓舞和启示。他渴望拥有那本书，但是书的主人却不愿割爱，“借我抄！”他说。室友爽快地答应了。

肯尼斯成功的秘诀就是立刻去做。他开始逐字逐页誉录，由于书随时会被索回，他日以继夜地抄录。

抄完最后一页仅仅一个小时之后，他的室友被带到另外一处集中营。被俘的3年期间，肯尼斯一直带着那份手稿，一读再读；那是他的精神食粮，鼓舞他，给他勇气计划未来，使他的身心得以安顿。他说：“成功必须持续行动，否则就会长翅膀飞走。”

哥本哈根大学的一名学生乔根·裘大，有一次到美国旅游。他先到华盛顿，下榻威勒饭店，住宿费已经预付，上衣的口袋放着到芝加哥的机票，裤袋里的皮包里放着护照和现金。准备就寝时，他发现皮包不翼而飞，立刻下楼告诉旅馆的经理。

“我们会尽力寻找。”经理说。

第二天早上，钱包仍然不见踪影。他只身在异乡，手足无措。打电话向芝加哥的朋友求援？到丹麦使馆补办遗失护照？苦坐在警察局等待消息？

突然，他告诉自己：“我要看看华盛顿。我可能没有机会再来，今天非常宝贵。毕竟，我还有今天晚上到芝加哥的机票，还有很多时间处理钱和护照的问题。如果我现在不畅游华盛顿，将来就没有机会了。我可以散步，现在是愉快的时刻，我还是我，和昨天丢

掉钱包之前并没有两样，我的心情豁然开朗。来到美国我应快乐，享受大都市的一天，不要把时间浪费在丢掉钱包的不愉快上。”

他开始徒步旅游，参观白宫和博物馆，爬上华盛顿纪念碑。许多想看的，他没有看到，但所到之处，都尽情畅游一番，他买了些花生和糖果在路上吃，免得太饿。

回到丹麦之后，美国之行最难忘的回忆，是徒步畅游华盛顿。他知道把握现在最重要。5天之后，华盛顿警局找到他的皮包和护照，寄回给他。

立即的行动，可以实现你最大的梦想！

曼利·史威兹喜欢打猎和钓鱼。他最大的快乐是带着钓鱼竿和来福枪深入森林，几天之后才带着一身的疲惫和泥泞，心满意足地回来。

他惟一的困扰是，这项嗜好占去太多的时间。有一天，他依依不舍地离开宿营的湖边，回到现实的保险业务工作时，突然有一个想法，荒野之中，也有人需要购买保险。如此，他外出狩猎时，也一样可以工作！果然，阿拉斯加铁路公司的员工正是如此：散居在铁路沿线的猎人、矿工也都是他的潜在客户。

次，“步行的曼利”是那些与世隔绝的人们对他的昵称。他受到热切的欢迎，他不但是惟一和他们接触的保险业务员，更是外面世界的象征。除此之外，他还免费教他们理发和烹饪，经常受邀成为座上宾，享受佳肴。他在短短一年内，业绩突破百万美元，同时享受登山、打猎和钓鱼的无上乐趣，把工作和生活作了完美的结合！

如果他在梦想产生时，没有立即行动，可能因为一再犹豫，无为而终。

记住，立刻去做！

立刻去做！可以应用在人生的每一阶段。帮助你做自己应该做、却不想做的事情；对不愉快的工作不再拖延；像曼利一样，抓住稍纵即逝的宝贵时机，实现梦想。想要打电话给一个久未联络的朋友？立即去做！

给自己一封信。坐下来写一封给你自己，说一说你想做的事情和计划。立刻去做！

不论你现在如何，用积极的心态去行动，你能达到理想的境地。

立刻去做！

第六章

语言的力量

充满魅力的通用语言

巧妙掌握说话的时机

一个人说话的内容不论如何精彩，但如果时机掌握得不好，就无法达到说话的目的。因为听者的内心，往往随着时间变化而变化，要对方愿意听你的话，或者接受你的观点，就应当选择适当的时机。

这有如一个参赛的棒球运动员，虽有良好的技艺、强健的体魄，但是他没有把握住击球的“决定性的瞬间”，或早或迟，棒就落空了。

所以，时机对你非常宝贵。但何时才是这样“决定性的瞬间”，怎样才能判明并咬住，并没有一定的规则，主要是看说话时的具体情况，凭你的经验和感觉而定。

在讨论会上，要是先发言，虽可在听众心中造成先人为主的

印象，但因过早，气氛还较沉闷，人们尚未适应而不愿意随之开口；若是后讲，虽可进行归纳整理，井井有条，或针对别人的漏洞，发表更为完善的意见，但因太晚，人们都已经感到疲倦，想尽快结束而不愿再拖延时间，也就不想再谈了。

据此，人们经过研究指出：最好是在两三个人谈完之后及时切入话题，这样效果最佳。这时的气氛已经活跃起来，不失时机地提出你的想法，往往容易引起关注。

为尊重对方，考虑对方什么时候谈话才有较大兴趣，这是必须的。

人们白天忙了一整天，下班可以说是带着一天的劳累回到家中的。如果这时在家中的人不体贴这种困苦，一开口又是诉苦，又是告状，再有耐性的人也难免会顶撞。

相反，先把这些“苦”搁在一边，温和地说：“公共汽车太挤了吧，太辛苦了，先休息一下吧。”等安静下来，才把家里的事情说出来，这样，才会得到对方的同情和支持。

你不妨牢牢记住母亲在你儿时讲的一句话：“有什么事，等你父亲吃饭以后，再去请求他……”这真是金玉良言。那是因为饭后的心情稳定。

尽管场合、时机都与人的心境有关，但是，把人的心境单独提出来，作为一个独立因素仍然是必要的。俗话说：“出门看天色，进门看脸色。”看了脸色，才决定说什么话。这种所谓“脸色”，不过是心境在脸部的一种表情而已。在人心境好时，“无所不乐”；心境不好时，“无所不愁”。当你与人说话时，必须把这作为一个前提来考虑。

把话说明白的学问

说话表达中，只有讲话者对问题的概念明确，其思想才有被对方领会、接受的可能。否则，容易造成误解。

请记住，要明确地而不含糊地把话说出来，才能准确地快捷地把信息输进对方的大脑里。

明确，首先要中心突出。

说话不同于写文章，文章写了之后，可以字斟句酌，可以删改。而说话是“一言既出，驷马难追”。所以，要紧扣一个中心，才能有针对性。

同时，讲话要做到条理分明，先说什么，后讲什么，要有一个合理的顺序。

说话时，有些人层次不清，最突出的是犯两种毛病。

一是引用的对话太多。例如，你要向人陈述自己和朋友见面的经过，一会儿是“他说……”，一会儿又是“后来我又说……”，接下去又是“他又说……”；那时我就说……”；这时他又说……”。这样“说”来“说”去，把人都听糊涂了。

二是讲太多的细节。如这段话：“我到一家理发店去理发，在××路的转角，门牌是××号。××路正在修马路。我记得这家理发店是五年前开的……”讲了一大堆话，人家不知你想说什么。

其实你不必说这么多，直截了当地说出你走进一家理发店，看到一个理发师是你中学的同学。他为什么当起理发师呢？这才是你的故事要点。

要注意的一点是，在一番较长的讲话完了之后，为给人留下一个清晰的、明确的印象，就要加上明确的结语，以使人有一个

完整的感觉。

特别是一些不断改变话题的谈话，层次不容易显露，中心也不突出，更应如此。所以，讲话结尾时简明扼要地把全部内容作一次总结，是十分必要的。

别用质问的语气说话

除了在某些场合，如法庭上的辩论等之外，质问是大可不必要的。如果你觉得对方意见不对，不妨把你的看法表达出来，而不必用质问来使对方难堪。

也有些人爱用质问的语气来纠正别人的错误。

“我想昨天是今年以来最热的一天了。”

“你怎么知道？”

对方虽然说错了，但你何必要先给他一个难堪的质问呢？你明知道昨天温度 36℃，而前天却达 37℃，那么你说出来好了。先质问，后解释，这犹如先给对方一次精神打击，然后再解释一样。这不需要的一拳，足以破坏双方的感情。

虚心、诚实、坦白、尊敬别人，是谈话艺术的必备条件。把对方为难一下子，借以逞一时之快，于人于己皆无好处。你不愿别人损害你的尊严，你也不可损害别人的尊严。如果你想使对方心悦诚服，越是在意见分歧的时候，越不可用质问的方法，当对方被你的质问所窘迫时，在表面上他是失败了，但他必定会怀恨在心。

讲话开好头的窍门

许多有经验的人在长期的实践中体会到一个事实：在最初十

分钟内，吸引听众是容易的；但是保持这个状况就困难了。因此，从讲话的最初几句起，就要设法像磁铁般地吸引你的听众。

下面一些方法不妨试试：

用故事开始讲话。

一般来说，可供使用的故事，有幽默的和一般的故事。但幽默的故事不可妄加使用，除非讲话者有幽默的秉赋，否则效果不会很理想。而后一类故事，只要讲话者在叙述时有具体情节，就能达到吸引听众的目的。

用展示的物品开始说话。

展示的物品可以是一幅画、一张照片或一件其他实物，只要有助于讲话者阐述思想就行。甚至讲话者在一张纸上写几个字，也能引起话题。

用提问的方法开始说话。

用提问开始说话，听者就会按提出的问题去思考，就会产生一种要知道正确答案的欲望。

用名人的话开始说话。

名人在一般人的心目中是崇拜的对象，他们的话总有一种吸引力。

用令人震惊的事实开始说话。

这种事实可能使听者产生一种要对说话者述说的东西追根究底的“悬念”。

用赞颂的话开始讲话。

一般人总是喜欢听赞颂话的。因此，讲话者开始讲话时，可以赞颂他正在讲话的地方的悠久历史和光荣传统等，这样气氛很快会活跃起来。

用涉及听者利益的话开始讲话。

把自己的讲话内容与听者的切身利益联系起来，引起听者的关注和重视。

从有共同语言的地方开始讲话。

这些话可以涉及双方以往의 相同经历和遭遇，也可涉及双方以前的密切合作，还可以展望双方友谊发展的前景，等等。

说话前先调整呼吸

人在休息的时候也是要进进行呼吸的。说话是在吐气中载着语言，所以呼吸一混乱，话就会说不出来。这使我们想到上楼后，会喘得说不上话；拳击赛结束记者采访时，只能听到拳击手“是、是”的回答，一时得不到具体答话。

不少人在众多的人面前说话时，容易怯场。首先是呼吸不正常，这样就无法说好话。一旦想要说话时呼吸紊乱，氧气的吸入量就会减少，势必影响大脑的正常工作。

因此，“哗！”血液一下子就冲上头，“说了些什么就不知道了”的这种人是很多的。这种情况可能是在这瞬间氧气的供给停止了，头脑的机能也一时停止了，而陷于痴呆状态，从而不能把所想的词语说出来。

在某种意义上说，“呼吸”和“气息”是一个意思，而“调整呼吸”就是“使气息安静下来”

说话时是按下列程序发生不正常情况的：怯场——呼吸紊乱——头脑反应迟钝——说支离破碎的话。因此，调整呼吸会使这一情况恢复正常。

说话前，全身不用力，使全身处于松弛状态，静静地进行呼吸，然后在吐气时稍微加进一点力气即可。

这样一来，心就踏实了。做出有意识的笑的状态才能如此镇

定。“哈哈”笑的时候，吐气中加入力气。笑对于缓和全身的紧张状态有很好的作用。笑调整呼吸，还能使头脑的反应灵敏，话语集中。

问话需要高明的口才

据传在某国的教堂内，有一天，一位教士在做礼拜时，忽然熬不住烟瘾，便问他的上司：“我在祈祷时可以抽烟吗？”结果，遭到了上司的呵责。然后又有一位教士，也发了烟瘾，却换了一种口气问道：“我吸烟时可以祈祷吗？”上司竟莞尔一笑，答应了他的请求。

可见，问话需要口才。利害场合，问话问得巧，可以占优势。

在会议上我们经常听到主持者这样发问：“不知各位对此有何高见？”虽然从表面上看，这种问话很好听，但效果不好。因为，谁敢肯定自己的见解就高人一招呢？就算是高见，谁又好意思先开口呢。其实，不妨问：“各位有什么想法呢？”

提问不唐突，也是不可忽视的。假如在大庭广众之下问对方：“你有什么理由可说？”“你迟到一小时，上哪儿混去了？”如此唐突的问法，令人难以下台，人家一定会不高兴的。

怎样才能问得巧，首先要选择恰当的提问形式。提问形式有多种：

1. 限制型提问

这是一种目的性很强的提问技巧，它能帮助提问者获得较为理想的回答，减少被提问者说出拒绝的或提问者不愿接受的回答。

据说，香港一般茶室因为有些客人在喝可可时放个鸡蛋，所以，侍者在客人要可可时必问一句：“要不要放鸡蛋？”心理学家建议，侍者不要问“要不要放鸡蛋”，而要问“放一个还是两个鸡蛋”这样提问就缩小了对方的选择范围。这种问话，显然可以多做鸡蛋的生意。

2. 选择型提问

这种提问方式多用于朋友之间，同时也表明提问者并不在乎对方的抉择。如，你的朋友来你家作客，你留他吃饭，但不知他的口味，于是问他：“今天咱们吃什么？牛排还是火腿？”

3. 婉转型提问

这种提问的意图是为了避免对方拒绝而出现尴尬局面。例如，一位先生爱上了一个女孩子，但他并不知道女孩子是否爱他，此话又不能直说，于是他试探地问：“我可以陪你走走吗？”如女方不愿交往，她的拒绝也不会使对方难堪。

4. 协商型提问

如果你要别人按照你的意图去做事，应该用商量的口吻向对方提出。如你要秘书起草一份文件，把意图讲清之后，应该问一问：“你看这样是否妥当？”

提问要讲究方式，以提高提问水平。

话题的选择是一大关键。一位心理学家曾说过：要使对方乐于答话，莫如挑他擅长的来说。

比如，一个人羽毛球打得好，就可先问：“听说你打羽毛球很拿手，是吗？”提问正像打羽毛球的发球，你以对方的特长发问，就像特意发了个使对方容易接的球，对方当然乐于接球。

各种发问方式都有其优点和局限性。在交际过程中，要从交际需要出发灵活恰当地选择发问方式，求得最佳效果。

对答如流的奥秘

答问，是在交际场合进行的一问一答。如：答记者问、专题对话、论文答辩等，这是一种随机性很强的以回答问题为主的即席式发言。它有两个特点：

广泛性。

由于对方可以任意提出问题，特别是记者兴趣更广泛，大至轰动全球的国际事件，小到你的生活隐私，都可以成为他们的话题。

随机性。

由于事先不知道对方将提出什么具体问题，很难对自己的发言作系统周密的策划。临场提问往往很突然，可能在你意想不到的地方冒出来，且问题带有跳跃性，只能随时思考，恰到好处地作出回答。

有些场合，对方常提出一些十分敏感的问题，用以刺探你真正的意图，或故意提出挑衅性问题以达到诘问、刁难的目的。这样的问题，间接的机智的回答，能收到很好的效果。

三十年代邱吉尔访问美国时，一位反对他的美国女议员对他说：“如果我是您的妻子，我会在您的咖啡里下毒药的。”

邱吉尔狡黠地一笑，答道：“如果我是您的丈夫，我会喝下那杯咖啡的。”

还是这个邱吉尔，多次发表演说，力主与苏联联合抵抗德国，一位记者问他，为什么替斯大林讲好话？

他说：“假如希特勒侵犯地狱，我也会在下院为阎王讲话

的。”

邱吉尔并不直接亮明自己的观点，而是用幽默含蓄的表达方式，把自己的观点寓于其中，让对方去品味。

答话要答得好，答得妙，并不是一件轻而易举的事。它要求应答者本身要具备多种基本素质，如思想理论水平、文化知识修养、机变应对能力等等。

中国有个成语：“厚积薄发。”只有经过长期积累，使自己成为博而多闻、出口成章、文思泉涌的人，才能应付各种复杂的场合，对各种问题对答如流。

高明的插话技巧

一个倾听能手在倾听过程中如何插话，才有助于达到最佳的倾听效果呢？

根据不同对象可采取不同的方法。一般的方法有以下几个：

当对方在同你谈某事，因担心你可能对此不感兴趣，显露出犹豫，为难的神情时，你可以伺机说一两句安慰的话。

“你能谈谈那件事吗 我不十分了解。”

“请你继续说。”

“我对此也是十分有兴趣的。”

此时你说的话是为了表明一个意图：我很愿意听你的叙说，不论你说得怎样，说的是什么。这样能消除对方的犹豫，坚定他倾诉的信心。

当对方由于心烦、愤怒等原因，在叙述中不能控制自己的情绪时，你可用一两句话来疏导。

“你一定感到很气愤。”

“你似乎有些心烦。”

“你心里很难受吗？”

说这些话后，对方可能会发泄一番，或哭或骂都不足为奇。因为，这些话的目的就是把对方心中郁结的一股异常情感“诱导”出来，当对方发泄一番后，会感到轻松、解脱，从而能够从容地完成对问题的叙述。

值得注意的是，说这些话时不要陷入盲目安慰者的误区。你不应对他人的话作出判断、评价，说一些诸如“你是对的”、“你不应该这样”一类的话。你的责任不过是顺应对方的情绪，为他架设一条“输导管”，而不应该“火上浇油”，强化他的抑郁情绪。

当对方在叙述时急切地想让你理解他的谈话内容时，你可以用一两句话来“综述”对方话中的含义。

“你是说……”

“你的意见是……”

“你想说的是这个意思吧……”

这样的综述既能及时地验证你对对方谈话内容的理解程度，加深对其的印象，又能让对方感到你的诚意，并能帮助你随时纠正理解中的偏差。

以上三种倾听中的谈话方法都有一个共同的特点，即不对对方的谈话内容发表判断、评论，不对对方的情感作出是与否的表示，始终处于一种中性的态度上。有时在非语言传递信息中你可以流露出你的立场，但在语言中切不可流露，这是一条重要界限。如果你试图超越这个界限，就有陷入倾听误区的危险，从而使一场谈话失去了方向和意义。

会说不如会听

对话，一般是由两方组成，而每一方都担负着两个任务：说和听。你的“说”是为了对方的“听”，你的“听”又促成了对方的“说”。

在“说”与“听”之间，哪一方对维持对话具有更重要的意义呢？从某种意义说是“听”。因为，“听”可以让你了解对方，明白对方的意图和需求，从而决定你应该向对方说什么、如何说等一系列“说”的行为。

但是，我们周围的许多人在与人交谈时往往缺乏“听”的功夫。他们顾不上听人家说了些什么，或是匆匆忙忙地截断别人的谈话；或是心不在焉地听别人谈话；或是断章取义、截头截尾地对待别人的谈话；或是滔滔不绝地自说自话……

我们都有这样的经验：当你同别人谈话时，如果对方将脸扭向一边，一副漫不经心、爱理不理的样子，那么你的谈兴会骤然大减。“看这个样子，他似乎不愿同我谈话，算了，别浪费时间！”有时即便对方也不时附和地说一两句“是吗”、“原来如此”一类的话，但他那举止不定的眼神也在提醒你：“别谈了，他根本没听进去。”于是，一场谈话只能半途而废。

相反，如果你的听众是一个聚精会神、侧耳聆听的人，你的心情就会大不一样。“噢！瞧他那副认真的样子，似乎对我说的事情很有兴趣哩，我还可以多说些。”如果对方边听边点头，并不断附之以“嗯”、“嗯”之声，那么你的谈兴一定会受到十分大的刺激，你会产生对自己更大的信心，话题会源源不断地涌出，思路也会变得清晰。

显然，善于倾听无形中起到了褒奖对方的作用，是建立良好

人际关系的一种手段。

你若能耐心地听说者倾诉，这就等于告诉对方“你说的东西很有价值”、“你是一个值得我结交的人”。无形中，说者的自尊得到了满足。于是，说者对听者就会产生一个感情上的飞跃。“他能理解我”；我终于找到了一个倾诉的机会”。彼此心灵间的交流使双方的感情距离缩短了。

怎样做一个听话的能手呢？

首先，要认真听。仔细地认真地倾听对方的谈话，是尊重对方的前提。热情友好地对待对方和及时肯定对方的谈话，是尊重对方的重要内容。

有位顾客买了一件西服，因为掉颜色回去要求退货，和售货员争执了起来。商店经理闻声赶来，三言两语就使气得发疯的顾客恢复了平静。

经理的方法是：经理静静地听顾客说话；等顾客说完，让售货员说话；经理承认不知道西服掉颜色，并征求顾客意见：“现在怎么处理，本店完全听从您的意见。”顾客说：“有什么法子可以防止掉颜色呢？”经理说：“能否请您试穿一个星期再作决定？您那时候还不满意，请您退货。”

结果，顾客穿了一个星期，西服果然不掉颜色了。

给谈话打一个圆满的句号

面对面讲话的过程中，如果达到了讲话的目的，那么就该及时结束谈话了。

当然，讲话的目标直接影响我们同对方讲话的时间或方式。如果你只想向对方陈述某一件事，而且不需要对方作出什么反应或采取什么行动，那么你向对方讲清了事情的原委后，就可以结

束谈话了；如果你期望说服对方改变某种看法或行为，期望对方承认你的劝说“明智”，那么，讲话就要直到对方承认了问题为止；有时，对方需要时间来思考的话，那么你在结束谈话时，就需要根据情况作出不同的结束语。结束讲话时，总结一下对方和你本人的看法，强调一下共同的观点和看法，是很有必要的。

这样做时一定要注意保持客观，不带偏见，以对方能接受的方式总结。

换言之，以尽可能有利的方式描述对方的看法。如：

“感谢你同我讲这个问题。”

“花费了你不少时间。”

“总的来说，你的那个想法有许多合理之处。”

“你的话对我有不少启发，感谢你……”

最后结束谈话时，你还可以向对方提出一些积极的希望。

如：

“我知道你会尽可能使事情成功的。”

有些情况下，例如对方需要时间思考你的话，需要过一段时间再与你谈这件事，你则需要讲一些“活话”，使有关这个问题的谈话以后能继续进行。如：

“如果你愿意，我们可以再约个时间进一步讨论这个问题。”

谈话的结束，不是只道一声“再见”就完事了，临别前要给人留下良好的印象，要得体而不失礼，有时还要给下一次交谈留下伏笔。面对这些情况各异的谈话，不动一番脑筋，不用一下妙招，是不利于人际交往的完善和发展的。

如果遇到争论不休无法一致的情况时，我们可以转移话题，把有分歧的题目暂放一放，谈点别的，等气氛缓和了再把谈话告一段落，或是来个求同存异：

“虽然我不同意你的意见，但你的考虑方法和出发点也是很

有道理的，我们可以继续讨论。”

“对，我也再琢磨琢磨。”

“咱们找机会再谈。”

用友好的笑声、笑容结束谈话，加上意味深长的道别语，会长时间留在别人的记忆里。

使人折服的处世语言

开玩笑的学问

人际交往中，开个得体的玩笑，可以松弛神经，活跃气氛，创造一个适于交际的轻松愉快的氛围，因而诙谐的人常能受到人们的欢迎与喜爱，但是，开玩笑开得不好，则适得其反，伤害感情，因此开玩笑要掌握好分寸。

1. 内容要高雅

笑料的内容取决于开玩笑者的思想情趣与文化修养。内容健康、格调高雅的笑料，不仅给对方启迪和精神的享受，也是对自己美好形象的有力塑造。钢琴家波奇一次演奏时，发现全场有一半座位空着，他对听众说：“朋友们，我发现这个城市的人们都很有钱，我看到你们每个人都买了两三个座位的票。”于是这半屋子听众放声大笑。波奇无伤大雅的玩笑话使他反败为胜。

2. 态度要友善

与人为善，是开玩笑的一个原则。开玩笑的过程，是感情互相交流传递的过程，如果借着开玩笑对别人冷嘲热讽，发泄内心

厌恶、不满的感情，那么除非是傻瓜才识不破也许有些人不如你口齿伶俐，表面上你占到上风，但别人会认为你不能尊重他人，从而不愿与你交往。

3. 对象要区别。

同样一个玩笑，能对甲开，不一定能对乙开。人的身份、性格、心情不同，对玩笑的承受能力也不同。

一般来说，后辈不宜同前辈开玩笑；下级不宜同上级开玩笑；男性不宜同女性开玩笑。在同辈人之间开玩笑，则要掌握对方的性格特征与情绪。

对方性格外向，能宽容忍耐，玩笑稍微过火也能得到谅解。对方性格内向，喜欢琢磨言外之意，开玩笑就应慎重。对方尽管平时生性开朗，但如恰好碰上不愉快或伤心事，就不能随便与之开玩笑。相反，对方性格内向，但正好喜事临门，此时与他开个玩笑，效果会出乎意料地好。

4. 场合要分清

美国总统里根一次在国会开会前，为了试试麦克风是否好使，张口便说：“先生们请注意，五分钟之后，我对苏联进行轰炸。”一语既出，众人哗然。里根在错误的场合、时间里，开了一个极为荒唐的玩笑。为此，苏联政府提出了强烈抗议。总的来说，在庄重严肃的场合不宜开玩笑。

克服交谈羞怯症的妙法

我的一位学生说：“我有腼腆怯场的毛病，每次开会发言和老师提问时，我就觉得心跳加急，两腿发软，呼吸困难，浑身哆

嗦，说话变调，声音像哭一样难听。”

这是典型的交谈羞怯症。

美国的一个调查表明，在宴会上与陌生人相处时，有四分之三的成年人会感到局促不安。可见在社交场所中，交谈羞怯腼腆，甚至恐惧发抖，是个比较普遍的问题。

怕羞，因为不知说话后的效果如何，怕别人笑话。

对自己要求太高，总想开口就“一鸣惊人”。

意思表达不清楚，说话不是一句一句地说，总想一下子把所有的话说完，结果一句也说不出。

克服交谈羞怯症有些具体方法。

交谈前要预先作准备。美国《纽约时报》专栏作家威廉·萨菲尔说：“与人沟通时，必须先理清自己的思绪，说话要言之有物，以此说服、引导、感染和劝诱对方。”准备要作得尽可能地详尽。此外，还要作自身的准备，如着装风度、声调语气等。

压缩“致命三角”，缓解紧张心情，这是美国女演员蔓西的经验。在演出前，出现了紧张怯场的情绪，她扑向墙壁，似要拼命推倒它，结果紧张消失了。她发现，推墙时收缩的肌肉，正贴近肋骨并扩展到下方，她把那部位称为“致命三角”。压缩“致命三角”的肌肉，并发出嘶嘶的吐气声，是一种有效的缓除紧张的方法。

许多人都有这种体会，在交谈前装着满脑子失败念头，交谈必然失败；而交谈前坚定成功的信念，交谈会出乎预料地顺利。应当永远记住：我的上帝就是自己。

人人渴望被称赞

我又一次提到这个问题，真的，生活中，我们经常需要去称赞别人。真诚的赞美，于人于己都有重要意义。对别人来说，他的优点和长处，因你的赞美显得更加有光彩；对自己来说，表明你已被别人的优点和长处所吸引。

美国心理学家威廉·詹姆斯说：“人类本性上最深的企图之一是期望被赞美、钦佩、尊重。”渴望赞扬是每一个人内心的一种基本愿望。

在现代人际交往中，赞扬他人已成为一门独立的学问，能否掌握和运用这门学问，使之符合时代的要求，这是衡量现代人的素质的一个标准，也是衡量一个人交际水平高低的标志之一。

当教师的人都明白这样一个道理：对落后的学生，过多的处罚和批评是无济于事的。这些学生粗一看简直一无是处，但你只要找到一件值得赞扬的事，对他予以赞扬，他就会好上一阵子，好像变成了另一个人。

由于小小的误会或久未接触，人与人之间难免发生一些隔阂。消除隔阂很有效的方法就是恰到好处地赞扬对方，这样，可以融洽对方的关系和感情。

赞美是件好事情，但并不是一件简单的事。若在赞美别人时，不审时度势，不掌握一定的技巧，即使你是真诚的赞美，也会使好事变为坏事。

所以，赞美也要注意正确的方法。

1. 实事求是，措词适当

当你的赞语没出口时，先要掂量一下，这种赞美有没有事实

根据，对方听了是否相信，第三者听了是否不以为然。一旦出现异议，你有无足够的证据来证明自己的赞美是站得住脚的。所以，赞美只能在事实基础上进行。

措词也要适当。一位母亲赞美孩子：“你是一个好孩子，有了你，我感到很欣慰。”这种话就很有分寸，不会使孩子骄傲。但如这位母亲说：“你真是一个天才，在我看到的小孩中，没有一个赶得上你的。”那会把孩子引入歧途。

2. 借用第三者的口吻赞美他人

有时，我们为了博得他人好感，往往会赞美对方一番。若由自己说出“你看来还那么年轻”这类的话，不免有恭维、奉承之嫌。如果换个方法来说：“你真是漂亮，难怪××一直说你看上去总是那么年轻！”可想而知，对方必然会认为你不是在奉承他。

借用他人的口来赞美，更能得到对方的好感与信任。

3. 间接地赞美他人

如果当面赞扬一个人，有时反而会使他感到虚假，或者会疑心你不是诚心的。一般来说，间接赞扬无论大众场合，或在个别场合，只要能传达到本人，除了能起到赞扬的鼓舞作用外，还能使对方感到你对他的赞扬是真诚的。

4. 赞扬须热情具体

我们经常看到有人在称赞别人时所表现出来的漫不经心：“你这篇文章写得蛮好的。”“你这件衣服很好看。”“你的歌唱得不错。”这种缺乏热情的空洞的称赞并不能使对方感到高兴，有时甚至会由于你的敷衍而引起反感和不满。

称赞别人，要尽可能热情些具体些。比如，上述三句称赞的

话可以分别改成：“这篇文章写得好，特别是后面一个问题有新意。”你这件衣服很好看，这种款式很适合你的年龄。”你的歌唱得不错，不熟悉你的人没准还以为你是专业演员哩。”

5. 比较性的赞美

两个学生各拿着自己画的一幅画请老师评价。老师如果对甲说：“你画得不如他。”乙也许比较得意，而甲心中一定不悦，不如对乙说：“你画得比他还要好。”乙固然很高兴，甲也不至于太扫兴。

6. 把赞美用于鼓励

用赞美来鼓励，能激起人的自尊心。要一个人经常努力把事情干好，首要的是激起他的自尊心。有些人因第一次干某种事情，干得不好，你应当怎样说他呢？不管他有多大的毛病，你应该说：“第一次有这样的成绩就不错了。”对第一次登台、第一次比赛、第一次写文章、第一次……的人，你这种赞扬会让人深刻地记一辈子。

7. 赞扬要适度

适度的赞扬，会使人心情舒畅；否则，使人难堪、反感，或觉得你在拍马屁。因此，合理地把握赞扬的“度”，是一个必须重视的问题。

一般说来，必须做到：

赞扬他人要实事求是，恰如其分；

赞扬的方式要适宜，即针对不同的对象，采取不同的赞扬方式和口吻去适应对方。如对年轻人，语气上可稍带夸张些；对

德高望重的长者，语气上应带有尊重的口吻；对思维机敏的人要直截了当；对有疑虑心理的人，要尽量明显，把话说透。

赞扬的频率要适当。在一定时间内赞扬他人的次数越多，赞扬的作用就越小，对同一个人尤其如此。

说出“不”字的高招

当我们想拒绝别人时，心里总是想：“不，不行，不能这样做，不能答应！”等等，可是，嘴上却含糊不清地说：“这个……好吧……可是……”

这种口不应允的做法，一方面怕得罪人；另一方面，过于直率地拒绝每一个问题，永远说“不”，也不利于待人接物。

说“不”也有窍门。

1. 用沉默表示“不”

当别人问：“你喜欢阿兰·德隆吗？”你心里并不喜欢，这时你可以不表态，或者一笑置之，别人即会明白。

一位不大熟识的朋友邀请你参加晚会，送来请帖，你可以不予回复。它本身说明，你不愿参加这样的活动。

2. 用拖延表示“不”

一位女友想和你约会。她在电话里问你：“今天晚上八点钟去跳舞，好吗？”你可以回答：“明天再约吧，到时候我给你去电话。”你的同事约你星期天去钓鱼，你不想去，可以这样回答：“其实我是个钓鱼迷，可自从成了家，星期天就被妻子没收啦！”

3. 用推脱表示“不”

一位客人请求你替他换个房间，你可以说：“对不起，这得

值班经理决定，他现在不在。”

你和妻子一块上街，妻子看到一件漂亮的连衣裙，很想买。你可以拍拍衣袋：“糟糕，我忘了带钱包。”

有人想找你谈话，你看看表：“对不起，我还要参加一个会，改天行吗？”

4. 用回避表示“不”

你和朋友去看了一部拙劣的武打片，出影院后，朋友问：“你觉得这部片子怎么样？”你可以回答：“我更喜欢抒情点的片子。”

你正发烧，但不想告诉朋友，以免引起担心。朋友关心地问：“你试试体温吧？”你说：“不要紧，今天天气不太好。”

5. 用反诘表示“不”

你和别人一起谈论国事。当对方问：“你是否认为物价增长过快？”你可以回答：“那么你认为增长太慢了吗？”

你的恋人问：“你喜欢我吗？”你可以回答：“你认为我喜欢你吗？”

6. 用客气表示“不”

当别人送礼品给你，而你又不能接受的情况下，你可以客气地回绝：一是说客气话；二是表示受宠若惊，不敢领受；三是强调对方留着它会有更多的用途等。

7. 用外交辞令说“不”

外交官们在遇到他们不想回答或不愿回答的问题时，总是用一句话来搪塞：“无可奉告。”生活中，当我们暂时无法说“是与

不是”时，也可用这句话。

还有一些话可以用来搪塞：“天知道。”事实会告诉你的。”
“这个嘛……难说。”等等。

当我们羞于说“不”的时候，请恰当地运用上述方法吧。但是，在处理重大事务时，来不得半点含糊，应当明确说“不”。

示弱——抵消嫉妒的妙方

在事业和竞争中为了取胜，当然不可以示弱，但在特定情况下公开承认自己的短处，有意暴露自己某些方面的弱点，往往是一种有益的处世之道。

示弱可以减少乃至消除不满或嫉妒。事业上的成功者，生活中的幸运儿，被人嫉妒是客观存在的。在一时还无法消除这种社会心理之前，用适当的示弱方式可以将其消极作用减少到最低限度。

示弱能使处境不如自己的人保持心理平衡，有利于团结周围的人们。

要使示弱产生积极作用，必须善于选择示弱的内容。

地位高的人在地位低的人面前，不妨展示自己学历不高，经验有限，知识能力有所不足，有过种种曲折难堪的经历，表明自己实在是个平凡的人。

成功者应多在别人面前说自己失败的纪录，现实的烦恼，给人以“成功不易”，“成功者并非万事大吉”的感觉。

对眼下经济不如己的人，可以适当诉苦自己的苦衷，诸如健康欠佳、子女学业不妙以及工作中的诸多困难，让对方感到“你家也有一本难念的经。”

某些专业上有一技之长的人，最好宣布自己对其他领域一窍

不通，坦露自己在日常生活中如何闹过笑话，受过窘等。至于那些完全因客观条件或偶然机遇侥幸获得名利的人，更应直言承认自己是“瞎猫碰到死老鼠”。

示弱可以是个别接触时推心置腹的长谈，幽默的自嘲，也可以是在大庭广众之下，有意以己之短，补人之长。

示弱有时不仅表现在语言上，还要表现在行动上。

自己在事业上已处于有利地位，获得了一定成功。在小的方面，即使完全有条件和别人竞争，也要尽量回避退让。也就是说，事业之外，平时对小名小利应淡薄疏远些，因为你的成功已经成了某些人嫉妒的目标，不可再为一点微利惹火烧身，应当分出一部分名利给那些暂时的弱者。

示弱是强者在感情上体贴暂时在某些方面处于劣势的弱者的一种有效的手段。它能使你身边的“弱者”有所慰藉，心理上得到平衡，减少或抵消你前进路上可能产生的消极因素。

讥讽——一把双刃剑

讥讽，在交际性语言中是一种有较强刺激作用和感情色彩的表达方式。

讥讽性谈吐具有含蓄、幽默、风趣、辛辣的特点，是一种“攻击”语言。它通过比喻、夸张、反语等修辞手法，来表达说者的轻蔑、贬斥、否定的思想感情，能收到揭露丑恶、戏弄无知、回击挑衅等交际效果。

在交际场合中，人身攻击之类的不愉快事件是难免的，如果你不想吃哑巴亏，讥讽将成为你防身的盾牌。

反唇相讥必须藏中有露，露中有藏，尽藏则不知所云，尽露则赤膊上阵了。

肖伯纳的《卖花女》准备上演了，他派人给邱吉尔送去两张票，并附上一张短笺：“亲爱的温斯顿爵士，奉上戏票两张，希望阁下能带一位朋友前来观看拙作《卖花女》的首场演出，假如阁下这样的人也会有朋友的话。”

邱吉尔作复道：

“亲爱的肖伯纳先生，蒙赐戏票两张，谢谢。我和我的朋友因为有约在先，不便分身前去观看《卖花女》的首场演出，假如你的戏也会有第二场的话。”

一个嘲讥政治家只有对手，没有朋友；一个反讥戏剧家的戏剧可能短命，不会长寿。讥中含趣，乐中有戏。

对于生活中的蓄意挑衅，也可以运用讥嘲维护自己的尊严。

有这样一个故事：英国作家肖伯纳一次坐在沙发上沉思，他身边的一位美国金融家说：“肖伯纳先生，如果您让我知道您正在思考什么的话，我愿意给您一美元。”

“我的思考一美元也不值。”肖伯纳看了他一眼。金融家感到很得意。肖伯纳话锋一转说：“我所思考的正是你。”金融家本想戏弄肖伯纳，没想到自讨没趣。

当然，讽刺要掌握分寸。讽刺之言是不宜随意使用的，需要区别对象、场合。

讥讽之言就其动机来说，有善意与恶意之分。对敌人的讽刺要针锋相对，不留情面；而对一般人的讽刺，则应是善意的。通过讽刺之言，意在引起对方警觉，绝不是出对方的洋相，拿对方取乐。

更不要以为自己会讽刺，就到处挑战，稍不如意，就对别人挖苦讥笑，恶语中伤。这样不但伤害了别人的感情，而且也使自己孤立，或成为众矢之的。

要记住，讽刺像一把双刃剑，它可以使你受益，也可以使你

受损。用得恰当，它是利器，用之不当，便会成为“惹事牌”了。

从不道歉的人交不到朋友

如果你错了，就及时承认，与其等别人提出批评、指责，还不如主动认错、道歉，更易于获得谅解和宽恕。

凡是坚信自己一贯正确，从不认错、道歉的人，根本交不到朋友，或易交难处，永远缺乏知心朋友。

真心实意地认错、道歉，就不必强调客观原因，作过多的辩解，就算确有非解释不可的客观原因，也须在诚恳的道歉之后再略为解释，而不宜一开口就辩解不休。否则，这种道歉，不但不利于弥合裂痕，反而会扩大裂痕，加深隔阂。

当对方正处在火头上，好说歹说都听不进时，最好先通过第三者转致歉意，待对方火气平息之后，再当面道歉。如双方僵持不下，势必两败俱伤。如一方先主动表示歉意，就有可能打破僵局，化紧张为和谐，乃至化“敌”为友。

诚心的道歉，应语气温和，坦诚而不谦卑，目光友好地凝视对方，并多用如“包涵”、“打扰”、“得罪”、“指教”等礼貌词语。道歉的语言，简洁为佳，只要基本态度表明，对方也已通情达理地表示谅解，就切忌罗嗦，重复。

如果你觉得道歉的话说不出口，可以用别的方式代替。夫妻吵架后，一束鲜花能冰释前嫌；放一件小礼物在餐碟旁或枕头下，可以表明悔意，以示爱情不渝；大家不交谈，握手也可以传情达意，千万不要低估“尽在不言中”之妙。

有时，也可以给对方写封信，表白歉意。这种不见面的交谈既可达到道歉的目的，也可免去一些难堪的场面。

有些过失是需要口头表达歉意才能弥补的。但是，有些过失不但需要口头表示歉意，而且需要改正过失的行动。不管是哪种情况，改正过失的行动，可以说是最真诚、最有力、最实际的道歉。

当然，如果你没有错，也不要为了息事宁人而向人家道歉。这种没有骨气的道歉，对任何人都没有好处。同时要分辨清楚深感遗憾和必须道歉两者的区别。比如你是主管，某一位部属不称职，势必将其革职不可，对这种事你可以觉得遗憾，但不必道歉。

打动人心的交际语言

寒暄的功能和神效

有几位朋友来到港湾边，想看在这儿举行的帆船赛。可当他们走向堤坝准备观看时，被警察挡住，不准上去，因为观众已经满了。此时，一位女士说她去试试看。大约过了几分钟，就看她招呼几位朋友过去，原来她已经打通了警察。

她说：“我先跟他寒暄，你在这么热的阳光下，维持秩序实在很辛苦。你喜欢钓鱼吗？……等等。接着我告诉他，我们是来看赛船的，可是只能站在岸边，根本看不到。于是他说，到堤坝上看得很清楚。”

寒暄是交谈的媒触和润滑剂，它能在交谈者之间搭起一座友谊的桥梁，因为寒暄能产生认同心理，满足人们的亲合要求。

如何积极有效地寒暄呢？一般须注意以下几个问题：

1. 有积极的姿态

在与别人相遇的瞬间，要迅速培养自己的愉快情绪，争取主动，使对方从你的言行反应中感受到自己的存在，使其受人尊重的心理需要得到满足。

2. 集中注意力

任何漫不经心的言语只能使对方感到被轻视。

3. 善于选择话题

根据社会学家的研究，与生人见面后的四分钟内，只宜作一般性的寒暄，如问候，互通姓名，谈论一些无关紧要的话题，应绝对避免提出易于引起争论的话题。至于与老朋友、老同学或熟人相见寒暄，也有个选择话题的问题。

4. 讲究方式

与生人初次见面的寒暄，一般需有两三个问答往复的过程。熟人之间的寒暄，如常见面，往往只需一句话、一个招呼，甚至只需一个眼神、一个微笑、一个手势。如久不见面，则宜有两三个问答往复的过程。

切莫忽视了称呼

对于一个人的称呼，似乎是件极简单的事，但若你留心现代人的称呼名目的复杂，就会明白，一个适宜得体的称呼常发生微妙的作用，或不致因错用而造成不愉快的事情了。

对男人的称呼，比较单纯，一般都称先生。可女子的称呼，

就要兼顾身份了。一般称已婚的女子，用夫姓称太太，如果她的身份高则称夫人较为妥当。对未婚的女子，可以称其小姐。

称老师的太太，一般称师母，这样才能表示尊敬。对老师的太太，是不适宜称其为太太的。

称呼一个不明底细的女子，则用“小姐”，较于贸然称她“太太”要安全得多，无论她是十六岁或是六十岁。宁可让她微笑地告诉你她是太太，不可使她愤怒地纠正你说她其实是一个“小姐”！

有些在社会上活动的女子，虽然已婚，但仍然不高兴取丈夫的姓，她仍愿意别人叫她某小姐。在拜访她之前你最好先调查清楚，以免误事。若有人在旁介绍，则应依介绍人所用的称呼方法，不可自作聪明，擅自更改。

前面是一般性的称呼法。如果要称呼的对方，要兼顾到他的职位和身份，则更要谨慎从事。

“先生”两字是最普通的，甚至可能通用到去称呼高级的军政长官，当你觉得没有称呼他的职衔的必要时，或不知道对方究竟是什么职衔的时候，这是最恰当的。

以职衔来称呼一个军政长官时，不必叫出对方的姓氏。这一点，在需要进出军政机构的人不可不注意。此外称总统、部长、州长等也一概如此。只有在你用“先生”二字来称呼他们时，姓氏才是必需的。

有些场合，如果你适当称呼对方的名字，也会收到亲切愉快的效用，这就要看你的身份与当时的情况灵活运用。

如何请求他人帮忙

请求别人，一定要选择好时机。要在别人心情舒畅时或在

别人比较空闲时才适宜提出来。如在别人高度紧张地工作时，你去打扰他，他会因感到麻烦而敷衍你。而在别人情绪不佳时，你提出请求，将更令他心烦。

求人帮忙时，一般可先适度地称颂对方某一显著的优点。比如，称颂他乐于助人，称颂他有路子、办法多等等。真诚地称颂，可以博得对方的好感，使他愿意帮助你。

同时，你还要替对方着想一下，你提出的请求将会给对方造成哪些压力，可能存在哪些困难。这些难处，你说出来比由他本人说出来要好得多。“我知道这件事会给您添许多麻烦，但我没有别的门路，只能拜托您了。”这样说，较易使对方乐于为你做事。

请求别人帮忙，一定要讲究礼貌。比如：“劳驾，请把杯子递给我。”“您能帮我把这个放上去吗？”为表示尊重，还可以在提出要求时，用商量的语气：“哪天有空我们再见见面？”“请您明天到我办公室来一趟，好吗？”

如果用生硬的口吻提要求，那一定会使对方不悦。

求借的语言技巧

向邻居或朋友借东西，这是每个人都可能碰到的事。但是，由于借东西时所用的语言不同，其结果必然大不相同：有的人可能空手而返，有的人却可满意而归。

借东西时应当注意哪些语言技巧呢？

1. 不要用“肯不肯”发问

这样，会使被借一方感到不快。因为，“肯不肯”包含两重意思：肯与不肯。而后面一层意思明显地表明了你对别人的不信

任，容易使人产生误会。即使你借到了东西，主人也未必心甘情愿。

2. 求借语言因人而异

好友不妨随便一些，知心朋友更应直截了当，以免让对方感到“生分”；若是一般朋友，关系平常，不妨先试探一下，然后根据情况随机应变。

比如借钱，老朋友之间可以这样说：“这两天手头紧，借点钱用用！”若是一般朋友，你不妨这样说：“唉，这几天花钱真多，买这个又买那个，到月底还有十多天，这日子过得真紧！”若朋友能悟出你的意思，主动提出帮助你，那你再说借款数字；如对方也大谈钱如何不够用之类的话，对方的意思很明显：他不想借或真的借不出，请你免开尊口。

3. 用商量的语气发问

若借物不成，务请道一声：“没关系。”

许多人向人借东西时，一般能够使用商量的发问语，诸如“你的××东西，借用一下可以吗？”这类，但如果对方婉拒后，有些人往往“噢”的一声拔腿就走。这一举动常令对方感到不快，因为他会误以为你借物不成顿生怨气。所以，即便借物不成，也应道一声“没关系”，对方会因你的谅解而生快慰。

4. 告诉归还时间

这样，对方才会乐意借物予你。因为不愿借物的人大都有这样的想法：怕对方借而不能速还；怕对方借而有损。所以，向人借东西除了精心爱护他人物品外，还要尽可能早一些归还。而借物时便告知对方归还时间，这样就会缓解借物时对方的心理负

担。因此，即使对方说：“唉，你说到哪里去了！”你仍然别忘了说上一句：“×天后（或×小时后）一定还你！”一定要守信。

“谢谢”并非客套话

“谢谢”不仅仅是礼貌用语，也是沟通人们心灵的桥梁。“谢谢”这个词似乎极为普通。但运用恰当，产生的魅力无穷。

说“谢谢”时要认真、自然、直截，不要含糊地咕噜一声，更不要怕别人知道你在道谢而不好意思。

说“谢谢”时应有明确的称呼，通过称呼被谢人的名字，使你的道谢专一化。如果感谢几个人，最好要一个个向他们道谢，这样会在每个人心里引起反响和共鸣。

说“谢谢”时要有一定的体态，头部要轻轻点一点，目光要注视着你要感谢的人，而且要伴随着真挚的微笑，这样在对方心里引起的反响会更强烈。

说“谢谢”时要及时注意对方的反应。对方对你的感谢感到茫然时，你要用简洁的语言向他道出致谢的原因，这样才能使你的道谢达到目的。

为别人帮忙、办事，多少总要耗费一些份外的精力，有时还不得不辗转求人或托情，欠下别人一笔“人情债”。我们道谢时，一般要用含有歉意的语言来表示不安之心。如“真对不起”、“烦您……”、“劳您……”、“实在不好意思”、“真令人过意不去”、“让您费心了”等等。

有时，道谢者在口头表示谢意的同时，往往还要赠以礼物。送上礼物时，你可以随口说上一句：“一点小意思，不成敬意。”

或者说：“随便买了点小东西，不知道您喜欢不喜欢。”许多人习惯于在告辞时才这么说，目的在于不事张扬，也便于对方接受。这么做，可以避免物品冲淡了人情，否则，有意张扬，反复提及，就有将人与人之间的互相帮助降为金钱关系之嫌。

对道谢者来说，有机会时在行动上给对方以回报，也是需要的。这种心愿，可能要适当表露。

你可以说：“今后，能给我一个回报的机会吗？”“我很想投桃报李，需要时可不要把我忘了。”“希望在适当的时候让我为您出点力，表示一份小小的心意。”“不能赏个脸吗？让我为您奔波一次，以免心中不安。”等等。

道谢是为了表达感激之情，如果使施惠者反而因此窘迫，便违背了本意。

为了不致使人窘迫，道谢要考虑时间、地点和对方的特点。比如，被谢者不希望局外人知道自己帮了你，你就应尊重对方的意愿。如果恰巧在大庭广众之前遇见对方，就要含蓄地表示谢意，或者小声地耳语，甚至可借握手之机，用热情有力的动作，加上含笑的眼神来表示。也可以说：“××，我有一点小事想同您单独说几句。”借此离开人群，找个合适处再坦诚相谢。

打电话的技巧

打电话，这件事看上去好像再容易不过，实际上，每天都有许多人“犯规”。

甲：喂，叫×××听电话！

乙：谁？找谁？——不在！

甲：喂喂！你去找过没有？是他约我在这个时间给他打电话的，怎么会不在？喂——

乙：那好，你自己来找吧！

甲：喂！喂！

面对面交谈，除了语言因素，还可以借助于动作、手势、表情、眼神等来表情达意，而打电话却没有这么多“优越”条件，完全靠语言美和声音来吸引对方。

打电话时，第一件事，就是用声调表达出你的友谊的微笑。正是因为对方不能从电话中看见你的笑容，所以你的声调就要负起全部的社交责任。你的声调要充满笑意，比平常高兴的时候有更多的笑意。

如果你的声调没有笑意，就加以训练，使你能把你的友好与真诚，灌进你的声调里面去。

第二，许多人忽略了，声音通过电话，经过了重重机械的障碍，变了。即使最好的电话，也不能把你的“原音”传达给对方。

因此，你在电话中谈话，不能根据你平时的习惯。你要用一种特殊的适合于打电话的节奏与速度。你的音量也要加以调节，太轻太重都使对方听起来不清晰。

一般地说，你的口要正对着话筒，你的唇要离开话筒大约十二毫米。咬字要清楚。数目、时间、地点等，要特别注意，最好能重复一遍，确知对方已经听清楚才罢。

打电话，找不到人是常事。这时，你如果需要别人传话，就应当把自己的姓名、单位和所需传达的事情说清楚。必要时，还可请对方记下来。

而临时受话人则可以说：“请你讲吧，我听着哪！”通话完毕，发话人不要忘记向传话人表示谢意。

有时，即使受话人并没有外出，但是由于某种情况，不便立即受话交谈。例如，在开会或同客人晤谈期间去接电话，就可能

影响会议或做出对客人不礼貌之举。这时，临时受话人可以这么说：“对不起，×××现在有事脱不开身，请问您是哪一位？我让他过一会就给你去电话。”或者：“对不起×××正在开会，我可以为您传话吗？”

这样做，发话人会感到满意。

巧妙地控制语言

忠言不必逆耳

常言道：“良药苦口，忠言逆耳。”无论何人，对于旁人的忠言或劝告，往往难以接受。如何才能找出一种正确的批评方法，使忠言不逆耳呢？

我们对别人发出忠告也好，批评也好，都要明确目的是为了教育，使对方的行动方向按我们的愿望改变。如果不能起到这个作用，倒不如沉默的好。

有些上司事先未考虑清楚，究竟自己向部属提出的忠告或批评将会得到什么效果的反应，就随便说些下属该如何如何的话。殊不知每个人都有自尊心，而这，往往妨碍他去接受批评。所以，上司发出批评，必须使受批评的下属理解他的出发点，是为了集体好，也是为了下属本人好，其中并无个人成见。如此才有积极的作用。

“真没见过你这样的糊涂虫！”“你不想干可以到别的地方去！”这类批评语是不可取的。因为它只能刺伤对方，激起对方的反感。

“你没有必要沮丧。”这样的话能使被批评者感到你对他还是

尊重的。“如果你认为我说的有道理，你就听吧。”“我希望你不要让我失望。”这类话，也可以使被批评者感到你的温情。

忠告或批评，必须选择恰当的时机，最好是选择没有第三者在场的场合，否则他会认为你故意让他当众出丑，自然增加了抗拒心理。

某单位的员工迟到早退的现象相当严重，上司终于忍不住出声了。如果态度和蔼，事情还容易过去，如果态度粗暴，甚至以威胁的口吻说话，那么，被批评者可能也会强硬地说：“既然你对我不满意，那我不干好了。”这样就有可能使上司下不了台。

按一般情理，迟到者不论其理由如何，绝不会视迟到为好事，虽然没向上司说声抱歉，但心里总是不安。这种情况下，你应当抓住人性的共同弱点，采用温和的语气说：“很对不起，我不了解你有什么困难，如果能够克服的话，我请你注意一下影响。我知道你住得远，交通又拥挤，不过我仍然要拜托你尽量不要迟到。”

由于你能够谅解他犯错误的原因，使他感到你不是故意针对他的，他才可能听得进你的批评。

很多家长在教育孩子时，常对孩子说：“你看××都能，你为什么不能。”×××多听话，你却这么顽皮……”这些话实在不太高明。

站在教育学观点来说，每个孩子都会有独特的才能。由于先天与后天条件的不同，学习能力也自然不同。所以，教育学家们无不主张因材施教。

同样，在与别人谈话时，最好不要互相比较，尤其在责怪别人或批评别人时，“相互比较”是最忌讳不过的事。

批评的话语要力求简明。最好只用一两句话就使对方明白，然后立即转到别的地方去。不要喋喋不休地列举对方的过错，以

免受批评者老是觉得你揪住他的辫子不放。

此外，做任何批评前都要想一想：我现在要说了这句话，以后是否一定得负责任。有些人心直口快，随口批评人家，回过头就把方才的话忘掉了，而受批评者心理上却已蒙上了一层阴影。这样的批评是不负责任的。

巧妙转移对方的注意力

在心理紧张的情况下使用“流星战术”，转移对方的注意力，往往能收到意想不到的效果。

但是，也有不同的处理方法。有个大约三岁的小孩站在一家商店的玩具柜前大声叫嚷：“我要这个！我要这个！”小孩的母亲见到这种情况，便指着天花板说：“戴维，你看，飞碟。”孩子立刻停止哭闹抬头张望，好像已经忘记刚才自己哭闹要求的東西。不久就乖乖地被母亲牵着消失在人群中。

这就是“流星战术”，是一种转移别人注意力的技巧。

所谓“流星战术”，并不只对小孩有效。表面上看它只是哄小孩的把戏，事实上，在心理紧张的情况下使用，往往能收到奇效。在事过境迁之后，大家也许会感觉到自己受骗了，可是在当时却都会落入这个圈套中。如果对象是个容易受骗的人，这种战术更易奏效。

某公司的经营者，在跟劳工代表交涉，快要作出决定时，突然说道：“喂！先生，你的声音相当不错，好响亮哦！”使得当场的气氛有了很大的改变，劳工代表们面面相觑，不知该说什么好，整个会场陷于一片寂静中。

像这位经营者，能把对方的气氛，一瞬间扭转过来，的确是将“流星战术”发挥得淋漓尽致了。

“打断战术”的使用

在争论的场面，对难缠的对手，应该采取“打断战术”，即扰乱对方的思路，或故意把话题转到别处。

你是否有过这样的体会，当你充分准备好了自己所要讲的内容，而又正式开始叙述时，若在不被任何人打断或其他因素干扰的情况下，你会滔滔不绝、口若悬河地完成你的演讲。反之，若有人三番五次中途打断你的话，你的讲话就会变得杂乱无章。

在日常生活中最难说服的就是那些思路清晰的人。若想以理论对付这种人，反而会陷入对方的圈套，可是如只是默默地听他说话，又会使他在心理上占了优势。

所以，对于这种难缠的对手，应该先扰乱他。如可以频繁地说着：“嗯，有道理。”以打断对方话语的流动。有时也可以将头转向别处。当话语的流动被打断后，对方的理论思考自然就会受到影响，露出弱点，使你有反驳机会。

这种心理技巧，在国会的争论场面也常被利用。政府官员在国会中，通常都会照事先准备好的稿子宣读，所以议员们若想攻破其理论并非易事。

但是，有经验的议员都自有一套。当对方回答问题时，他会支吾其词地应对着，或者故意将话题转至别处，采取扰乱对方的“打断战术”。即使是相对习惯于质询的政府官员，碰到这种情况时，也难免穷于应付，最后可能说出一些原来不准备说的话。这种“打断战术”，对付那些说话时思路畅通的人十分有效。

以静制动的技巧

以悠闲的态度及缓慢的语调，控制正处于激动状态的对方，能够平心静气地进行交涉。

当在打紧急求救电话时，相信常会遇到这样的情况：求救者的口吻急促甚至紧张得口齿不清，而听者却口吻镇定，问话清晰。为此，曾有人抱怨这是因为接听者不在现场或司空见惯的缘故，其实不然。

因为一旦犯罪事件或火灾发生时，大部分人都会因为太紧张，因而说话不得要领。所以，接受报告者能以镇定的口吻应付，报告者的情绪自然会稳定下来，而将真实情况报告出来。

如果不是如此，又会有什么结果呢？譬如接电话者一接到电话，就急匆匆问道：“失火啦？在哪里？是你家吗？火灾现场在哪里？你亲眼看到的吗？那边的电话号码是多少？不！那边的住址是什么？快！快！”

就这么一问，相信报告者连自己的地址都说不出来了。

在日常生活中，对于那些抗议你意见的对方，应该以缓慢的语调来对付，不要直接触及正面理论。有时，故意掏烟点火，或慢条斯理地重复对方所说的内容，或将之记载在备忘录里以拖延时间，也是很有效的。

对方无论内心多么急躁，如果碰到你慢吞吞的动作，就会逐渐失去迫切感而冷静下来，这样，你取得说话的主动权就很容易了。

出租车公司在处理车祸事件时，也常用这种心理技巧，以悠闲的态度及缓慢的语调，控制正处于激动状态的对方。

控制对方，并非仅凭三寸不烂之舌，利用说话速度和动作都

可达到目的。

礼貌中断对方谈话的技巧

与他人交谈时，随便中断对方的谈话是不礼貌的，但对于冗长的谈话。则可以依据自己和对方的关系、谈话的内容、时间、周围环境等等来判断是否应该让对方继续谈论下去。若不得不中断对方谈话，也要考虑在哪一个段落中断为好，同时也应照顾到对方，避免给对方留下不愉快的印象。

直接以“好了，到此为止”这句话中断对方的谈话，但是，这句话仅限于对方的态度很强硬时。

对方谈话告一段落时，自己立即接口谈自己的看法。

以“现在没有时间了”、“我还有其他的工作”等等理由来中断对方的谈话。

以频频看表、打呵欠、伸懒腰，以及摆出一副表示自己已不感兴趣的神情，来使对方中止谈话。

预先向对方打个招呼。如一见面即向对方表明态度，“请你长话短说吧，我没什么时间。”甚至也可以向对方表明自己“有急事”而中断对方的谈话。

让上司同意你的观点

库克在马萨诸塞州的一个研究机构工作不久，便要求增加工资。

“我上司不愿给我调整薪水，但我坚持力争到底。”库克回忆道。

“后来，终于发生了激烈的争吵。争吵中，我们比较了我的收入和别人的收入，辩论着我值多少钱而他們又值多少。言辞之激烈，我永远难以忘怀。事过不久，我离开了那家公司。”

在这里，库克违反了与上司相处的基本原则；仗无把握不开战。那么，这是否意味着你该尽力避免与上司争辩呢？显然不是。如能有效地把你与上司不同的看法表达出来，对你的工作和前途将产生深远的影响。

相处久了，谁没与上司发生过争执呢？

如果与你的上司进行争辩，请牢记以下几个原则：

1. 看准时机

在向上司提出异议之前，先向他的秘书打听一下他的心情如何。如果他心情不佳，就不该再提要求。

即使不求助于上司的秘书，你也可以找其他窍门，来把握好时机。如：上司急务缠身时，不要找他；午饭时间已到，他却仍在忙乱之中时，不要找他；休假前夕或度假刚返时，不要找他。

2. 心平气和

心理专家史密斯是专门教人如何去争取增资晋级的。他这样说：“如果你气势汹汹，只会使你的上司大发雷霆，所以，首先要做到心平气和。”

另外，不要把你所有的不满都借机一古脑儿发泄出来。3M文具公司董事长韦斯利说：“如果一个雇员看上去对公司的一切都消极不满，那上司就会觉得，要叫他满意是难乎其难，甚至认为他也许该另找乐园。”

3. 说清问题

有些剧烈争执的发生，是由于雇主和下属双方都不明白对方心里在想些什么。演讲顾问威德说：“有时，问题一旦讲明，争执也就自然消失。雇员必须把自己的观点讲得简单明了，以便上司能够理解。”

克莱尔在纽约市财政局局长手下办事多年，她很少与上司发生争执。但是，当她认为重要的事情遭到局长否决时，她就把自己的观点写在纸条上，请上司考虑。她说：“这种做法，有助于说明问题，而且也有效。”

4. 提出建议

纽约大学医学中心的精神病学副教授诺曼说：“你上司要考虑的事情已经够多了，因此，如果你不能提出行之有效的解决办法，至少，你也得提出怎样处理问题的建议。”

诺曼警告说：“那些在上司面前只提问题而不附建议的人很快会发现，他们常会受到上司秘书的阻拦。”诺曼解释道，“尽管上司也许不能说出你的不是，但是他发现，你每次去找他，他总会感到不快，久而久之，你就别想再去见他了。”

5. 设身处地

“要想成功地与上司交手，了解他的工作目标和其中的苦衷是极为重要的。”赖无顿顾问说，“假如你能把自己看作是上司的搭档，设身处地替他着想，那么，他也会自然而然地帮你的忙。”

商学教授罗伯特曾引述过某电影公司一位程序设计员和他上司进行争辩的故事。当时，为了某个软件的价值问题，双方争执得僵持不下。罗伯特说：“我就建议他们互换一下角色，以对方

的立场再进行争辩，五分钟之后，他们便发现自己的行为有多么可笑，两个人都不禁大笑起来，接着，很快找出了解决的办法。”

6. 运用常识

你要牢记，无论怎样，你的一切都操持在上司手中。假如争辩过火弄成僵局，也许会产生比原来更坏的影响。因此，与上司争辩要明智一点，牢记住：仗无把握，请莫开战。

神奇的机智应变语言

自嘲在交谈中的妙用

自嘲，即自我嘲弄。然而，醉翁之意不在酒，表面上是嘲弄自己，而潜台词却另有韵味。因此，自嘲在交谈中具有特殊的表达功能和使用价值。

别人有事求你，你想拒绝，明言拒绝，会让人难堪，而运用自嘲，委婉拒绝，既表达了自己的拒绝意图，又使对方乐于接受。

有一次，林肯在某个报纸编辑大会上发言，指出自己不是一个编辑，所以他出席这次会议，是很不相称的。

为了说明他最好不出席这次会议的理由，他给大家讲了一个小故事：

“有一次，我在森林中遇到了一个骑马的妇女。我停下来让路，可是她也停了下来，目不转睛地盯着我的面孔看。

“她说：‘我现在才相信你是我见到过的最丑的人。’

“我说：‘你大概讲对了，但是我又有什么办法呢？’

“她说：‘当然你已生就这副丑相是没有办法改变的，但你还是可以呆在家里不要出来嘛！’”

大家为林肯幽默的自嘲而哑然失笑。

在交谈中，当对方有意无意地触犯了你，把你置于尴尬境地时，借助自嘲摆脱窘境，是一种恰当的选择。

五十年代初，美国总统杜鲁门会见十分傲慢的麦克阿瑟将军。会见中，麦克阿瑟拿出烟头，装上烟丝，把烟斗叼在嘴里，取出火柴。当他准备划燃火柴时，才停下来，对杜鲁门说：“我抽烟，你不会介意吧？”

显然，这不是真心征求意见，在他已经做好抽烟准备的情况下，如果对方说他介意，那就会显得粗鲁和霸道。

这种缺少礼貌的傲慢言行使杜鲁门有些难堪。然而，他看了麦克阿瑟一眼，自嘲道：“抽吧，将军，别人喷到我脸上的烟雾，要比喷在任何一个美国人脸上的烟雾都多。”

由此可见，当令人难堪的事实已经发生，运用自嘲，能使你的自尊心通过自我排解的方式受到保护，并且，还能体现出说者的大度胸怀。

英国作家杰斯塔东是个大胖子，大概行动起来，是“路也走不动，山也不能够爬”。他也像罗慕少，不以矮为耻，“愿生生世世为矮人”一样，也不以胖为耻。

有一次他对朋友自嘲说：“我是个比别人亲切三倍的男人，每当我在车上让座给妇人时，我的一个座位足可以让三个妇人坐下。”

轻松愉快的自嘲，但同时不正是他高度的自信和满足的有力的表现吗？

自嘲运用得好，可以使交谈平添许多风采。如果用得不好，会使对方反感，造成交谈障碍。

自嘲要审时度势，相机而用，不宜到处乱用。比如，对话答辩、座谈讨论、调查访问等，就不宜使用自嘲。

此外，自嘲要避免采取玩世不恭的态度。积极的自嘲，包含着自嘲者强烈的自尊、自爱。自嘲不过是所采取的一种貌似消极、实为积极的促使交谈向好的方向转化的手段而已。

交谈中的模糊语言

这个“模糊语言”是不是同“说话要清晰准确”的要求自相矛盾呢？其实不然。这里讲的模糊语言是交谈中的一种策略，前提是交谈者并不是表述不清，而是为了某种需要和不便，人为地制造模糊。

在交际中使用模糊语言有以下几种情况：

一是在日常生活中，有些话不必说得太直、太具体，就可以达到目的。如说得太死、太具体，反而容易被动。

例如，一对恋人上街时，男的突然想起忘了一件东西，说：“请等我一会儿，我去去就来。”这个“一会儿”，到底有多长？是五分钟、十分钟，还是十五分钟，没有确定的意义，但对方会很准确地理解为不太长的一段时间，会耐心等待。

这种说法，就比使用确定的语言表述更好。如说：“请等我五分钟。”结果因为某种原因，耽搁了十分钟，而对方是个时间观念很强的人，就可能造成不愉快。

在日常生活中恰当地使用模糊语言，能使自己有一定的灵活性。

二是从交际策略的需要出发，有意识地使用模糊语言，能力免被动，争取主动。

比如，朋友邀你去做客，你自己无法确定具体时间，就可以

说：“大约在感恩节前后，我一定去一趟。”这样很灵活，可以在中秋节前，也可以在中秋节后。

在外交上这种情况就更多一些。如国际交往中，一方领导人当面向另一方领导人发出访问邀请，如果这一邀请事先未商定，被邀的一方对于是否应邀尚无把握，而出于礼貌又不便当场拒绝，则通常是说：“我高兴地接受您的邀请，将在方便的时候访问贵国。”这样，如果日后无意往访，可用各种“不方便”为托词。

再如，对突发事件，在尚未弄清来龙去脉，又不得不立即作出反应时，也需要这种伸缩性很大的模糊语言。也有人称之为“外交字眼”。如：“我们注意到××事态的发展。”我们注意到了贵国领导人的讲话。”“注意到了”只表示“知道了”，但并未点明自己的观点，使自己拥有主动权。

对本来已经清楚的事实或想法，出于某种策略的考虑，故意使用含义广泛的模糊语言，可以使你的话具有某种弹性，能收到良好的效果。

如有的企业主管为了纠正某种不良倾向，又不致于使矛盾激化，便使用模糊语言：“最近一个时期，我们员工的纪律状况总的看是好的，绝大多数员工比较自觉，但也有极个别员工表现较差……”这里，使用了一系列的模糊语言：“最近”、“绝大多数”、“极个别”等。

这是一种批评的艺术。它从保护有缺点的员工的自尊心出发，既照顾了面子，又指出了问题

借口帮你摆脱窘境

人生在世，免不了遇到各种各样的麻烦。

其实，所谓麻烦的事，绝大多数并不麻烦。倘若将处事事物的办法灵机一动地变通一下，麻烦往往随之消失。

一种很有效的办法是创造借口。

在某个偶然的场合中，你见到一个非常想见的人，如一个你倾慕的异性时，你很想再见他（她），但太直率地闯去，未免会令人尴尬。这时你不妨找一个借口：比如，你在离开时，装作无意带走一样东西，或似乎粗心地忘下一些什么。于是，你可以再次很自然地拜访他（她）。

约会时迟到了，对方明显地不悦，这时你不妨试用创造借口的能力：“车太挤”、“表停了”、“我的上司正找我有要事商量”，等等。

但这些借口太平淡平常了，以至于很难形成冲击力卸去对方的不快。

你可以这样说：“怎么，我打电话给过你的同事呀，告诉你我要推迟半个钟头，接电话的人没有转告你吗？”这是一种以守为攻的借口。

“对不起，我刚才已经来了，不过我们主管就站在你旁边等车，没注意到？就是那个穿黑西装的，我不太好意思过来……”这是出奇制胜的借口。

一个巧妙的借口，可以把需花费半天口舌也未必能说清，甚至还会伤害彼此的麻烦化为无形，它为我们的生活起到了类似润滑油的作用。

借口还可以借助于某种媒体，很艺术地创造出来。比如，电话就是一个极好的工具。

一个语言罗嗦，但你又不能得罪、怠慢的人在你的办公桌前滔滔不绝地说着无用的话，你没法让他停下来，也不能推托有急事而跑开。这时，你不防写个小纸条递给身边的同事：“到隔壁

打个电话给我。”

几分钟后，电话响了，你边听边说道：“什么？马上去？不行，我这里有个很重要的客人，他的事很要紧。什么？非去不行……好吧。”

于是，你可以非常抱歉地送走那饶舌的来客，而且也没有伤害他的自尊心。

借口不是欺骗，欺骗有明显的损人利己的功利性，而借口没有。借口实在是一种非常有用的说话技巧。

种种高超的语言技巧

运用形象性语言

有个在非洲传道的牧师，一次给非洲热带的土著居民宣讲《圣经》。当他念到“你们的罪恶虽然是深红色的，但也可以变成像雪一样的白”时，一下子愣住了。牧师想，那些常年生活在热带的土人，怎么会知道雪是什么样子和什么颜色呢？而土人经常食用的椰子肉倒是很白的。

于是，机灵的牧师马上将《圣经》改念为：“你们的罪恶虽然是深红色的，但也可变成像椰子肉一样的白。”

“雪白”很形象，“椰子肉的白”也很形象。但牧师只用后者，就因为“雪白”虽然形象，但土人从未见过，毫无感受，不能有效地传达信息。

这里，灵活善变的牧师给了我们一个宝贵的启示：在说话，特别是比喻时，要注意使用形象性的语言。

让旧话题生出新意

重复几次谈一个话题，发表一个观点，虽然有强调说明的作用，但多半因为没有新意而使听众生厌。

马克·吐温在长篇小说《镀金时代》里抨击了美国政府的腐败和那些政客、资本家的卑鄙无耻。这部书引起了很大反响。

一天，在酒会上，记者追问马克·吐温对政府官员的看法。马克·吐温一气之下说：“美国国会有些议员是狗娘养的。”

这句话在报纸上披露后，议员们大为愤怒，纷纷要求作家出来公开道歉或予以澄清，否则，就将诉诸法律。

马克·吐温在另一个场合又对记者发表谈话：“前一次我在酒席上发言，说‘美国国会中有些议员是狗娘养的’。事后我考虑再三，觉得此话不恰当，而且也不符合事实。我郑重声明，我上一次讲话应该更正为：‘美国国会中有些议员不是狗娘养的。’”

这个声明十分精彩。作家没有把已说过的话简单地重复一遍，而是作一种相反的表达，其实跟前次所说的是同一个意思，甚至抨击的面更广些，而且，这样就抓不住把柄了。

如果在生活中，我们都能这样生动、风趣地表达，那么就不会因为同一句话的几次重复而显得单调、呆板。

所谓“戏重演不好看，话重说不好听”，只是表明了道理的一部分。一些戏因为新的扮演者的表演，而一直受人喜爱。一些话题，也由于不同的表达方式，而每次都能引起人们的兴趣。

熟语的感染力

在辩论中或交谈中巧妙运用熟语，包括成语、俗语、谚语、

歇后语等，能大大增加语言感染力。

一九八八年五月，美苏两国领导人会谈。在欢迎仪式上，戈尔巴乔夫说：“总统先生，你很喜欢俄罗斯谚语，我想在你收集的谚语里再补充一条，这就是‘百闻不如一见’。”

戈尔巴乔夫之意，当然是宣称他们在削减战略武器上有行动了。

里根也不示弱，彬彬有礼地回敬道：“是足月分娩，不是匆忙催生。”

里根的谚语形象地说明了里根政府不急于和苏联达成削减战略武器等大宗交易的既定政策。

两国领导人经过紧张磋商，在某些问题上缩小了分歧，都表示要继续对话。戈尔巴乔夫担心美国言而无信，于是在讲话中用谚语提醒：“言必信，行必果。”里根也送给戈尔巴乔夫一句谚语：“三圣齐努力，森林就茂密。”

歇后语一般由前后两个半截构成，前半截是形象的比喻，像谜面；后半截是解说，像谜底。

在交谈中，人们运用它作为修辞的手段，以增加语言的表现力。

常言道：美味不可多用。

作为语言中调味品的歇后语也是如此，用得恰到好处，准确简练，一语千钧，增添力度；用得多了滥了，就会令人生厌，显得不严肃，流于肤浅和滑稽。

数字在言谈中的威力

数字是枯燥无味的，有经验的说话人却知道，数字自有一种非凡的力量，如果能巧妙地加以利用，就能发挥出意想不到的作

用。

一九七二年，来自纽约的一位女国会议员贝拉·伯朱格进行了一次演讲，呼吁在政治生活中给妇女以平等地位。她说：

“几个星期前，我在国会倾听总统对全国发表讲话。在我周围落座的有七百多人。我听到总统在说：‘这里云集了美国政府的全体成员，有众议员、参议员，还有最高法院的成员和内阁成员。’我环顾四周，在七百多名政府要员中只有十七人是女的；在四百三十五名众议员中只十一个是女的；一百名参议员中只有一个女的；内阁成员中没有女的；最高法院中也没有女的。”

她用不着多说了，因为无论说多少话，也比不上这几个数字更能说明问题。无论你是否同意她的观点，在这几个确凿的数字面前，都不得不承认在政治生活中存在着性别歧视。

对比性数字比无比较地罗列数字，显然有更大的说服力。我们在言辞中应善于将有关数字对比地表述出来。

比如，为了说明美国电视中危害青少年身心健康的节目之多，有人指出：

“调查表明，从一年级到十二级的青少年学生，大约有一万多个小时是在听摇滚音乐中度过的，这比他们在校十二年度过的全部时间只少五百个小时。有人做了一次普查，平均每个观众一年里从电视节目中可看到九千个表现性行为的镜头。暴力场面更多。一般高中生到毕业时，观看电视二万二千小时，相当于他们在课堂时间的两倍，在这二万二千小时中，可看到一万八千起谋杀……”

这样对比性的数字运用是十分成功的，使人深切感到青少年学生受毒害之剧烈。

第七章

知识的力量

从美国的“新经济”谈起

近六、七年来美国经济生活中出现了一种新现象，它被称之为“新经济”或“新范例”。它的基本动力和背景是高新技术特别是信息技术的应用以及经济全球化的深度和广度方面的空前拓展。这种经济连续增长，超过了传统经济学所认为合适的 2—5% 的限度，同时又未触发相应的通货膨胀，使较快的增长、低通胀、低失业和财政赤字缩小同步并进，宏观格局上冲破了历来不同领域的经济进展互相排斥、顾此失彼、有碍经济总体平衡的窘境。看好“新经济”的经济学家所关注和特别强调的是“美国正率先进入一新的有别于工业经济的时代——知识经济时代”。

首先从“新经济”增长方式看，它是以知识为基础，通过高科技尤其是信息技术广泛渗透到生产的各个环节推动经济增长。其次，从“新经济”增长源泉上看，传统的资本、劳动力都不足以支持“新经济”的蓬勃发展，知识和技术成为真正的财富之

源，企业家精神才是高新技术产业无限增长的原动力。迅速崛起的微软公司就是知识创造财富的典型。再次，从产业结构上看，高新技术产业增长最快，信息产业成为美国经济的支柱产业。高技术产业部门的就业人数每年增长 40%，产值和出口已占整个制造业的 25%。美国已进入高技术化的社会。最后，从增长的前途看，由于新经济是以知识和高新技术为支撑尤其以信息这个与传统产业完全不同的产业为依托，所以它不存在边际效用递减规律的限制。尽管信息产业等其他知识产业初期研究与投资很大，然而一旦在技术或产品的研究开发上有突破性的创新，就会带动广泛的社会需求，驱使价格成本大幅度降低，刺激消费需求进一步扩大，从而促进企业更大地投入研究与开发，而不会引起通胀和经济过热现象，并最终形成消费需求不断涌现、成本不断下降的良性循环。由此可以说，“新经济”是一种面向全球的可持续发展的经济。

美国“新经济”不仅对世界经济而且对国际政治格局都产生深远的影响。推动了世界经济产业结构升级的“第三次浪潮”。美国以其雄厚的经济基础在工业经济基础向知识经济转型中处于领先地位。“新经济”是这个转型中的第一步。在全世界经济联系日益紧密的时代，跨国公司在全球的大发展将触角伸向每一个角落，信息高速公路更使世界变成了地球村。因此，在美国“新经济”带动下，正在全球掀起向知识经济迈进的热浪并达成这样的共识：知识及其创新成为经济增长的源泉，人力资本远超过物质资本对经济的贡献，良好的劳动力素质成为吸引投资的重要条件。最具竞争力的美国开创了全球经济向知识经济转变的新时代。正如克林顿总统所说，美国“新经济”象征着世界经济的方向，并将对世界经济产生深刻影响。冷战后的全球经济竞

争中，在速度和总量的较量的同时，知识研究及其技术开发、劳动力素质和制度因素更成为经济竞争中的决定性因素。美国正是由于在这些方面所取得的优势奠定了它在世界经济格局中的领先地位。知识既是一种财富，也是种力量。执信息技术革命之牛耳的美国在主导全球市场化进程的同时，拥有更多的手段和更强的力量对他国事务进行渗透和控制，影响其政策、制度和发展模式的选择。因此，率先向知识经济迈进又大大加强了美国在国际政治中的霸权地位。

知识改变命运

知识有两种，其一为一般性的知识，其二为专业知识。不论一般性的知识为数有多庞大，种类如何繁多，在累聚财富时，只有一点点用处。在学校里的教授集各式的一般知识于一身，但大多数教授却没有太多钱，他们专精于传授知识，但是并不擅长使用知识，或者组织知识。

知识不会引来财富，除非加以组织，并以实际的行动计划精心引导，才能达成累聚财富的确切目标。上百万人不了解这个事实，以致误信了“知识就是力量”，他们的误解正是混淆的根源所在。根本不是这么回事！知识只不过是“潜在的”力量而已。只有在经过组织之后，变成了确切的行动计划，才能导向确切的目标。

在学生得到知识以后，教育机构仍未能传授运用和组织知识的方法，由此可见教育体制的这种“脱节”之一斑。

很多人都犯一个错误，就是有“亨利·福特上学不多，所以

不是受过教育的人”的想法犯这种错误的人不了解“教育”一词的真正含义。这个字的拉丁字源，意思是由自心去开拓延展、推理演绎。

受过教育的人不见得要具备丰富的专业知识或一般性的知识。受过教育的人是已经发展自己的心智能力至相当程度，可以得其所愿，不会侵犯他人的权利。

发财的“无知者”

第一次世界大战期间，芝加哥某报登了篇社论，诸多论点当中，亨利·福特被称为是“无知的反战者”。福特先生针对该言论提出抗议，诉诸法律，控告该报诽谤他。法庭审理该案时，报方律师为证明报社无罪，要求法庭请福特先生本人到证人席，以便向陪审团证明其无知。报社委任的辩护律师问了福特先生各种问题，无非是为了要用福特自己来证明，他虽拥有不少制造汽车的相关专业知识，但大体上仍是所知不多

福特先生遭到了如下这类问题的炮轰：

“班乃迪特·阿诺是谁？”“英国派了多少士兵到美国镇压1776年的叛乱？”回答后面这些问题时，福特先生答道：“我不知道英国派来士兵的确切人数，但是我曾听说，派来的人数比生还的多得多。”

最后，福特厌烦了长串的问答。在又碰到一道特别不怀好意的题目时，福特先生就靠过去，伸出手对着发问的律师说：“如果我真的要回答你刚才提出的傻问题，以及你们从刚才到现在一直在问的那些问题，我可以提醒你一点，我的书桌上有排电钮，只要按一按电钮，就可以召来帮忙的人。只要是与创业相关

的问题，他们都会为我解答。那么，请你好心一点告诉我，有这些人在我身边随时提供我想要的知识，我为什么还要为了能回答问题，让自己的头脑挤满了一般性的知识呢？”

这个回答还真有点道理。

这个答复击败了那位律师。法庭上每个人都心知肚明，这个答复不是无知者的答案，而是受过教育者的答案。受过教育的任何一个人都知道，有需要知识时，该上哪去取知识，并且知道，要如何把知识组织为确切的行动方案。亨利·福特可以借着“成功团队”之助，随时让所有使他成为全美首富的专业知识唾手可得，他未必需要自己去具有这种知识。

你可以得到自己所需的一切知识

在你确认自己有能力化渴望为对应的财物之前，你必须先取得专业知识，以提供服务、商品或做某个行业，换取金钱。说不定你需要具备的专业知识比起你真心想学或能力所及的要多出很多。如果真是如此，你便可借助你的“成功团队”，不断补偿你的弱点。

累积大笔财富必须运用权力，而权力来自对于专业知识的高度规划和精心主导，然而这项知识不见得非得由累积财富者本人所拥有。

对于胸怀大志要累积财富，但自身并未具备足够的“教育”来提供所需要的专业知识的人来说，前面一段等于给了他们一线希望，更应该是一大鼓励。有些人会因为他们不是“受过教育”的人，终其一生苦于“自卑情结”。规划主导具备专业知识“成功团队”的人，和团队中任何一位受教育的人份量一样，是举足

轻重的。

爱迪生一辈子只上过 3 个月的“学校”，但他并不缺乏知识，也没有潦倒一生。

亨利·福特连小学都没有毕业，在财务上却自力谋生，乃至白手起家。

知道该上哪取得知识

首先，取舍一下，你需要哪一类专业知识？以及需要的目的何在？你人生的主要目标，你朝着努力的方向，是帮你决定需要知识的重大原因。解决了这个问题，你的下一个动作，是你要有正确的资讯，知道哪些知识来源是靠得住的。其中最重要的是：

每个人自身的经验和知识。

经由他人动作（智囊联盟），可以得到的经验和知识。

大专院校。

公立图书馆（在图书期刊中可以找到所有经文明组织过的知识）。

特定训练课程（尤其夜校和在家研读的电大、函授课程）。

吸取知识的时候，还必须加以组织和使用，借着务实的计划达成确切目标。除非知识能针对某个值得努力的目标应用才能获益，否则知识本身是没有价值的。

如果你考虑要再读一点书，首先要拿定主意，你寻求知识的目的何在？然后从可靠的消息来源得知，这种特定的类型的知识可从何而得？

各行各业的成功人士从不停止学习与其行业、主要目标和生意相关的专业知识。成就不大让人有机会学习实用知识的方法，如此而已。

当今的时代，是专业的时代！这则真理是前哥伦比亚大学就业辅导主任罗伯·摩尔在一则短文中强调过的。

最抢手的专业人才

某些领域的专业人才，尤为招募员工的公司所看好。例如，受过会计、统计训练的商学院毕业生，各类工程师、建筑师、化学师和新闻从业人员，以及资深杰出领导人员、活动人员等。

在校园中活跃的分子，能和各色人等相处共容，功课也足以差强人意，较诸只懂学习的学生，铁定要占些上风。这些人当中，有些因为条件完备，得到好几个工作机会，甚至不少人的工作机会多达六个。

某家领先的工业公司写信给摩尔，提到该校被看好可以去该公司上班的高年级学生时，说：

“我们是想找出可以在管理工作上大放异彩的人。因此我们强调人格特质、聪明才智以及操守品行，远甚于特定的教育背景。”

“见习制”的规划

“见习”就是暑假在办公处所、店铺或工业职场“实习”的体制。摩尔主张，每个学生在大学接受了教育，或三年后，都应该开始为自己选择“未来的确切方向”，而见习就是要让学生提

前了解自己未来所需的知识和技巧的机会。

摩尔说：“大专院校必须面对实际的考验，所有的行业职业如今要的是专业人才。”他敦促教育机构该承担更多就业指导的直接责任。

多数大城市里都有夜校，对需要专业教育的人士来说，夜校是最可靠且实在的知识来源。函授学校可以将专业训练送达邮政体系所及的任何地方，以推广的方式教授所有科目。在家受训的好处是课程有弹性，让学员可以在闲暇之余进行。另一个好处（如果有慎选）就是，大部分函授学员都有咨询的特权，对于需要专业知识的人士而言，这可真是无价之宝。不论你家居何处，都能受惠。

一生受益的教训

45 年以前，我从经验中得到了这样一则教训。我选了一门广告学的函授课程。读完八或十堂课之后，我就没有再念，但学校照样寄账单给我，尤有甚者，学校不管我有没有跟上进度，坚持要我付款。我下了个决心，如果我必须付课程的费用（法律上我有责任缴款），我就该读完课程，让我的钱没有白花。当时我觉得该校的办法太过严苛，但是后来我弄懂了，这个教训是我所受的训练里最有价值的部分，而且未曾花费我一文半子。由于被迫付款，我修完了课程。后来我发现，该校收账制度效率可嘉的价值，展现在我赚取的钞票上头。因为我当初虽不情愿，却也将广告学的课程修习完毕了。

迈向专业知识之路

美国拥有据称是世界最大的公立学校系统。人类奇怪的地方之一，就是只珍惜有价值的事物。美国人并没有因为上学校和图书馆不花钱，而对这两者有什么特别的印象。正因为如此，很多人停学去工作，又发现有必要受点训练。这也是很多从业者会优先考虑录用在家修过研读课程员工的原因之一。这些从业者自经验中得知，胸怀大志、愿意割舍闲暇、花时间在家读书的任何一个人，内心正有着构成领导力的那些物质。

人性有一种无可救药的弱点，这个人性共通的弱点是得过且过苟且偷安。然而，规划闲暇供自己在家研读进修的受薪人士，很少在基层单位久留。他们的行动开启了步步高升的坦途，一路上消除了许多障碍，并引发有办法提携他们的人拉拔他们一把的兴趣。

在家研读的训练方式，尤其适合拨不出时间上学，或离校后又发现自己有必要多吸收一些专业知识的人。

斯托·卫尔原想做个营造工程师，并一直朝这方向打点自己，但后来美国经济大恐慌，使他的就业市场付不出他要求的收入，他盘算估量了自己的能力，决定改行学法律，便回到学校，修习将来可以当法人律师的特别课程。完成训练之后，他通过法庭考试，很快就顺利执业了。

很多人会找借口说：“我还要养家糊口，我不能去上学。”或者说：“我太老了。”在此，我要补充一点资料，斯托·卫尔回学校上课的时候已年逾不惑，并且已婚。更甚的是，斯托·卫尔仔细挑选了法律最强的多所院校去修高度专业化的课程，大半法学

系学生需要花上四年的课程，他只花费两年就读完了。

大家都希望在工作五年、十年或十五年以后，能够升级，但是很少有人刚刚步入社会的时候，就已经具有担任高职位的能力。他们必须一面工作一面学习，同时从经验和特殊训练之中学习。

教育改变命运

社会学家 W. 罗伊特·华纳说过，美国的理想是建立在每个人都能“成功”这个信念上——而一个人想要出人头地的主要方法，就是教育。华纳又说，经营事业的人，必须利用人事考核、训练计划以及升级规定，来提供各种进步的机会。

许多公司都已编列预算，为他们的职员提供特别的训练计划。其他许多的公司，对那些具有进取心和创造力，利用自己的时间和自己的金钱去接受特殊训练的职员，常常会给他们升级的奖励。

许多成了名的人，都是因为曾经利用时间研究学习才得到成功的。查理斯·C·佛洛斯特，本来是佛蒙特州的一名鞋匠，由于他每天都利用一个小时研究学习，后来竟能成为一个著名的数学家。约翰·韩特是个木匠，他利用工作之余研究比较解剖学，每天晚上只睡四个小时，终于成为比较解剖学的权威学者。忙碌的银行家约翰·拉布克爵士，也在休闲的时候努力研究，而成为著名的史前学专家。乔治·史蒂芬生在担任夜间值班的时候，努力研究，结果发明了火车头。詹姆斯·瓦特一面靠制造工具为生，一面研究化学和数学，结果发明了蒸汽机。

如果这些人都对现状感到满足，这对于社会将是个多么大的

损失。如果安于现状，只是为领取薪水而不再学习，那么，在这个竞争激烈的社会之中，这种人是不可能成功的。

以夜间部学校上课的情形来做例子。每个星期花两个晚上到五个晚上的时间到夜间部上课的人，无疑是个有抱负的人，想要在自己目前的工作上，或者是正在准备从事其他的行业方面，表现得更有成就。

那些成功的人并不是天生就有那种能力的。他们必须学习技术，获取能够加强他们的才能的知识。即使有些人运气很好，以前就有了这些才能，但是为了跟上时代的潮流，适应政府的新法规，以及熟悉他的对手所采取的政策，这些通常仍需要继续研究与学习的。我所认识的一位工程师告诉过我，如果他要花费足够的时间把他所应该研究的有关新发明，以及治疗的新技术的文章都看完，那么他就没有时间去照顾他的病人了。

事实上并不是每个人都能够得到理想中的高职位，有些人必须在这个世界上做那些他不太想做的工作。但是令人振奋的是，如果他愿意训练自己，培养更好的能力，他就不会永远停留在低下的工作上了。

这里有一个例子——一位年轻律师的故事。他曾经因为没有受过训练，只能靠挖壕沟过活。他的名字叫 K·O·海威希。他刚踏上社会的时候，在堪萨斯城一家贸易信托公司里当小职员。后来他移居到奥克拉荷马州的马歇尔市，进入谢尔石油公司做事。他爱上了市长的女儿爱芙琳·英格，并且和她结了婚。

不久，经济发生了大恐慌——海威尔和许多职员马上就要被解雇了。他受过的训练和经验都不够，没有办法担任一般书记以外的工作，而这种书记工作，在当时是找不到缺额的。他只好接受了他所能担当的惟一工作——以每小时四毛钱的代价，在

石油管理工程里挖壕沟。

他把他的故事说给我听，其后半段是这样的：“我想办法改善生活，经营了一家小型高尔夫球场，再加上我太太在一家店里工作的收入，我们那几年的生活总算还过得去。后来我又被谢尔石油公司启用了，转到奥克拉荷马州的杜尔沙市工作。我的工作是在会计部门办理有关投资的文书工作——但是我对于会计工作是一窍不通的。

“只有一个办法，那就是学习。所以我到奥克拉荷马法律会计学校的夜间部会计科上课。这是我所做过的最聪明的一件事，因为这些课程使我了解到，我可以利用晚上的用功，来弥补我学问上的不足。

“经过三年的学习以后，我的薪水也加倍了。于是我马上进入杜尔沙大学夜间的法律系上课，四年内修完全部学分，得到了学位，并且通过律师检定考试而成为合格的开业律师。

“但是我仍然不满足，所以我又回到夜间部上课，准备参加会计师检定考试。研究高等会计三年以后，又学了一项公众讲演的课程。最重要的是，这么多年以来的夜间教育，已经使我的薪水比十二年前挖壕沟的时候多了十二倍。”

海威希先生除了在自己的律师事务所执业以外，并且在奥克拉荷马法律和会计学校授课——自己曾经是该校的学生。海威希先生的故事，是教育自己以获得成功的典型故事——任何一个愿意付出时间和努力的人都可以做到。

整天工作，而且要连续几年每个晚上上学，这不是一个轻松的计划。每个人都需要从家里得到所有他能够得到的鼓励，以支持他不致半途而废。他常常会感到厌倦、失望，并且因为怀疑这些努力的价值而感到痛苦——这些努力也许看起来像是在浪费时

间。

在学校里学了四年，或是获得了学位，并不表示你已经完成了所有的教育；教育是必须继续不断进步的一个程序。你如果想赶得上每件事，就必须在一生之中使用各种方法不停地学习。

你感到怀疑吗？那就请你看看以下的这些人，他们都是最近才获得美国大学与学院联会所颁的何拉林·亚尔杰奖。前任总统赫伯·胡佛，他是爱荷华州一名铁匠的孤儿；亨利·克浓上将曾经当过电话接线生，现在是华道夫·亚士托利亚董事会的主席；欧姆士·J·华特生是 IBM 公司的董事长，他开始管理书本（没有机器可用）的时候，周薪才两元；保罗·G·霍夫曼曾经当过行李挑夫，他现在是史都德贝克公司董事会的主席。

知识英雄与知识经济

“时势造英雄”，在知识经济时代，必然出现一批领导知识经济潮流的知识英雄。他们可能是新技术的发明者，也可能是知识产品的创造者，或者是知识经济企业的领头人。他们均是走在知识经济前列的知识英雄。

袁隆平的知识品牌

就个人而言，当今中国最值钱的是谁呢？据一个专业的资产评估所认定，是一个叫袁隆平的人，他的名字的“品牌价值”高达 1000 亿人民币。袁隆平是湖南省农科院的教授、中国工程院院士，是第一个成功地利用水稻杂交优势的人，在国际上

被称为“水稻杂交之父”。在中国这样一个有 12 亿人口的大国，在耕地面积不断缩小的情况下，还能够丰衣足食，在很大程度上要归功于他。他使过去亩产只有 300 多公斤的水稻产量增加到 500 多公斤。而他现在正在培育的超级杂交水稻将把亩产进一步提高到 800 多公斤。为支持该项目的研究，项目报告递交的第三天，国务院总理朱镕基就直接批了 1000 万元人民币作为研究经费。

在当今的中国，有一半的水稻种植面积和 60% 的水稻产量源自于袁隆平和他的助手培育出来的杂交水稻品种。他的成果在很大程度上解决了中国人民的吃饭问题。朴实的中国农民在致富的道路上没有忘记袁隆平，他们感触地说，要感谢两个“平”，一个是邓小平给政策，一个是袁隆平给种子。袁隆平的杂交水稻被公认为是解决下个世纪世界性饥饿问题的法宝。在新近召开的第 19 届世界水稻委员会上，其中作出了一个最重要的决策就是发展杂交水稻。为此，他不仅获得了中国第一个特等发明奖，也获得了 8 个国际性大奖。人们称他领导了第二次“绿色革命”，并成为联合国粮农组织的首席顾问。国际上有人甚至认为，他的发明是继中国四大发明之后的第五大发明，袁隆平对世界文明作出了很大的贡献。袁隆平是当之无愧的知识英雄。

比尔·盖茨，计算机革命的带头人

在 20 世纪，造就了一批知识经济化的智慧大师，他们推动了数字化的飞速发展，他们用知识和智慧将人类社会推进到了计算机时代，也使自己成为富可敌国的大富豪。美国微软公司的比尔·盖茨是世界头号富豪，在短短的 20 年间，微软从一个仅有 3

个人的小型计算机语言开发公司发展成一个“计算机帝国”，比尔·盖茨也从一个技术人员成为一个知识经济的企业家，人们也称他为当代的爱迪生和福特。他成功地领导了个人计算机革命，将微软变成了一个媒介和网络巨人。1997年底，比尔·盖茨的微软公司市场价值达150亿美元，其个人财富达400亿美元。1996年美国《时代》周刊评出的“最有权力的10名美国人”中，盖茨排在第2，仅次于美国的总统克林顿。比尔·盖茨的微软公司是建立在知识基础上的帝国，其智力创造财富的速度在人类历史上是史无前例的。有人算过一笔帐，从比尔·盖茨创建微软公司的20年间，若以他每天工作14小时计算，比尔平均每秒钟收入达150美元。当财富像工业化流水线一般涌向他时，他向社会输出的并不是流水线式的产品，而是知识。

王选与张玉峰，北大方正两巨头

如今的中国人，知道北大方正就如同知道微软一样，而北大方正的名字又与王选、张玉峰密不可分，人们把他们比作中国的比尔·盖茨。王选，中国科学院院士，中国工程院院士，第三世界科学院院士，当年国家“784工程”——汉字照排系统的技术负责人，北大方正的创造人。他根据汉字字数多、笔画复杂的特点，采用“揭示信息”的方法，对字型进行参数描述，跳过日本、欧美流行的第二、第三代照排机，经过近14年的研究，终于研制出第四代激光照排扫描输出照排机。其研究成果屡获获奖，但由于种种原因，这项技术在很长一段时间内不能转变为商品。通过王选的努力，在国家经委和北大的支持下，开始了激光汉字照排系统的开发和生产。由此，北大新技术公司负责人张玉

峰作为一个有科学头脑的企业家加入了方正，领导了激光照排技术的开发和生产。现任北大方正总经理的张玉峰，是北大物理系教授，1985 年开始在北大开办新技术公司，1988 年公司资产已达 2000 万元。此时张玉峰加盟方正，使北大方正真正走进高新技术产业的行列。现在，北大方正的电子出版系统已经形成了从专业版到普及版，从出版厂商到家庭的完整体系，成为具有世界领先水平的高科技企业。

知识经济时代的教育发展

关于知识经济时代发展教育的重要性从克林顿总统的几次公开演讲中可见一斑。他在 1997 年的公开演讲中，一再谈到“知识经济”。他说：新经济是知识经济。我们迈向 21 世纪的知识经济，需要一种新的经济战略，而实现教育领先比以往任何时候更为重要。

1997 年 7 月 25 日，克林顿总统在弗吉尼亚州克丽斯特尔城向“全国小学联合会”作了一次讲话。他说，为了迎接 21 世纪知识经济对美国的挑战，我们所能做的最重要事情，是坚持高水平的国家教育标准。为此必须从儿童抓起，从教育抓起。要让他们享受到世界一流的教育，让每一个学生学到他能够在激动人心的 21 世纪世界里取胜的东西。联邦政府正在采取有力措施，在 2000 年让每一所小学的每一个教室的电脑都与国际联网。

1997 年 9 月 26 日，克林顿在得克萨斯州休斯顿的圣哈辛托社区学院发表演说，又谈到了知识经济和教育问题。他说，新经济形态的出现，其实质是知识经济，美国需要采取新的经济战略

和教育优先发展战略，比如加大教育投入，迅速以高新技术更新和改造旧的教育手段，促进教育的发展，使美国在 21 世纪知识经济的新角逐中仍然立于不败之地。

克林顿说，在 19 世纪获得一小块土地，就是起家的本钱。而在 21 世纪，人们最指望得到的赠品，再也不是土地，而是联邦政府的奖学金。因为他们知道，掌握知识就是掌握了一把开启未来大门的钥匙——不在乎他们拥有什么，而在乎他们知道什么和能够学会什么。

克林顿指出：“终身教育是知识经济的成功之本。”“我们的目标在于：第一，向所有的人打开社区学院的大门；第二，让二年制的学院既像大学又像今天的高中；第三，使之有可能保证每一个人都得以坚持终身学习，不会被迫停止继续深造。这就是我们正在努力做的事情。假如我们实现了这一目标，它将会在美国爆发出无穷的良机，并改变这个国家的每一位青年人的未来。”

作为当今世界最发达国家之一的最高领导者，克林顿总统能够如此关注知识经济及其与教育发展的确有着远见卓识，同时也从一个侧面反映了知识经济的兴起，在世界范围内引起的竞争程度，以及大力发展教育事业、迎接挑战的重要意义。随着知识经济全球化趋势，世界各国在知识领域内展开激烈的竞争，一个以知识和信息为基础、竞争与合作并存的全球化市场经济正在形成，发达国家科技进步对经济增长的贡献率已经超过了其他生产要素贡献率的总和，人类的未来和国家的繁荣比以往任何时候都更加依赖于创造和应用知识的能力和效率，对此即便是发达国家，如果忽视这一点都将会被知识经济的历史潮流所抛弃。对发展中国家来说更应抓住机遇，通过努力进入全球知识经济的分工体系并明确自己的角色，才能在未来的经济中不致落伍，实现超

越。对于任何一个人、组织、企业和国家来说获取和应用知识的能力以及创造新知识的能力，是竞争成败的关键，这就是说，在知识经济面前，国家和国家、企业和企业、人和人之间的竞争将转移到获取知识的能力、运用知识的能力和创造知识的能力的竞争上，以期在尽可能短的时间内赶上发达国家。正如世界银行发表的《1998 年世界发展报告》中指出的：“发展中国家拥有迎头赶上发达国家的巨大机遇”，“充分开发的求知能力——即知识用于工作的能力，似乎是迎头赶上的促成因素”。

对于这三种能力的获得，工具和技术手段固然十分重要，但关键还在于人，在于掌握技术和应用工具并能够有效地运用知识的人。因为创造新知识，归根到底是那些具有创新能力和创新精神的人所做出的，作为一个国家不仅需要大量的人才，还必须构建有层次结构的国家的知识劳动大军。由此可见，面对知识经济的竞争，最终归结为教育的发展上，谁抓住了教育就抓住了知识经济竞争的致胜法宝。

当今国民整体的科学文化素质已经成为除了科技和人才以外国际竞争的第一个要素。从某种角度上讲，甚至更为根本。原因至少有三：首先，没有相当的国民整体和科学文化素质为基础，难以形成面对当前知识领域的新的国际竞争所必须的批量规模的人才群；其次，没有相当的国民整体的科学文化素质为基础，就没有大规模的知识劳动大军，势必极大地制约知识的吸收、消化和运用；更严重的是，在知识经济面前没有相当的国民整体的科学文化素质为基础，不可能形成人才成长和发展的必要环境，培养出来的少量人才难以发挥才能，甚至将导致人才外流。本世纪后半叶的人才外流现象不仅长期困扰发展中国家，也为许多发达国家所棘手。面对知识经济的国民教育不仅要为保证国家的竞争

能力培养出世界一流的专门人才，还要开发适应国家梯次配置需要的人力资源，更要担负起全面提高国民整体的科学文化素质，造就高素质的劳动大军的重任，因此教育的责任和使命将空前重大。

组织才有力量

力量的来源是有组织的努力。散漫的知识无法发挥力量，而是潜在的、有待培养的力量。图书馆有无数人类智慧与文明的记录，这些知识毫无组织，也没有力量。地球上灭绝的巨大动物化石证明，非组织无以延续生命了解这项原则的重要性并能够充分运用的人，就能获益良多。

拿破仑·希尔在一所知名的大学进行一项有趣的实验，要求每个学生写一篇论文，题目是“亨利·福特为何及如何致富？”文中要说明亨利·福特有哪些资产。大多数的学生都搜集福特的几张报表，包括银行、证券、不动产，只有一个写道：

亨利·福特的资产主要包括两项：

流动资产及成品、原材料。

由经验中得来的知识及训练有素的组织，能够以福特的观点，善用他们的知识和能力，为公司创造利润。我认为两者的价值比例是：现金和有形的财产：占 25%；福特组织的力量：占 75%。

无疑的，亨利·福特最可贵的资产是他自己的大脑，其次是他的员工和部属，最后才是有形的资产。

如果亨利的工厂被毁坏，机器、原材料、成品都化为乌有，

资金也全数用尽，福特仍将是美国最有财务实力的人，因为他的头脑将使他在短期内重建企业王国，他所需资金将源源不绝。

虽然他有雄厚的财务，起初也是经历一段摸索的初创阶段，累积经验和智慧。最初的伙伴是他的妻子，他的妻子非常聪明，和福特两个人同心协力，迈向成功的开始。

他必须与强有力的敌人竞争，撷取别人的智慧，加以运用。在短期内，他克服三个最顽强的敌人，累积他的资产。这三个敌人是漠视、失学及贫穷。

这位明智的企业家不但了解同心协力的重要性，并且以此作为他力量的基础。

许多人把自己拥有的知识积累起来，如此积聚伟大的力量。企业家最困难的工作，是让他的员工及部属凝聚向心力，互相合作。能够做到这一点，必定是同行中的佼佼者。

“力量”与“成功”是同义词。拥有知识及能力，就是拥有成功的力量。

成功其实很简单

(代前言)

每一个人与生俱来就有 7 种伟大的力量，这是帮助你成功的力量。上帝把这 7 种力量赋予了人类，同时也开了一个小小的玩笑——他没有解释这 7 种力量的本质和应用方法。

成功其实很简单，一些男人和女人因为各种机缘，幸运地了解了蕴蓄于自己身上的这 7 种力量，并找到运用这 7 种力量走向成功的有效方法，因此——他们成功了。

你也一样，或许你比他们更加幸运，因为你可以直接通过本书了解这 7 种引导你走向成功的力量，并获得控制它们的有效方法，你将成为你自己的上帝。

上帝给予了人类最聪明的大脑，同时也给予了人类“思考的力量”。“思考的力量”是你的智慧之源，帮助你做正确的判断，做正确的决策，从而引导你做正确的事情。错误的行动只会使你远离成功，正确的行动则来源你“思考的力量”。

上帝赋予你的第二种力量是“心态的力量”。你完

全可以控制自己的心态，只要你愿意。千万不要让消极的心态牵着你走，因为它一定会引导你走向失败，再给你一个自欺欺人的理由。善用“心态的力量”，你就会获得“积极心态”的引导，一步步走向成功的天地。

引导你走向成功的第三种力量是“情感的力量”。情感是人类的通用语言，所有的人都理解它，并且依赖它。如果你想知道别人怎么对待你，看看自己如何对待别人就可以了。尊重别人，给予他人同情和理解，热忱地工作与生活……尝试这样做一做，你会发现自己原来如此受欢迎。

“善良是金”告诉你“善良的力量”的伟大价值。我相信你是一个善良的人，几乎 90% 的成功人士也把“善良”作为自己的标尺。或许你认为善良在冷酷的现实面前，是多么的苍白无力。其实，忽视“善良的力量”的人，除了很难获得成功之外，即使成功，也是残缺的成功。友善地待人、真心对别人感兴趣、真诚地赞美别人，这些上帝赋予你的最伟大的力量，证明了你是一个多么善良的人，你会因此获得更多的朋友，机会也会更多地来到你的门前。

现在，摸摸你的嘴。它除了吃饭之外，别忘了它还能够说话，这是上帝赋予你的第五种力量——语言的力量。你说的话会流露你的人品与心态，影响周围人对你的看法；同时，这也是你影响他人最有效的途径之一。成功必须善用“语言的力量”，使你的语言充满魅力，

使人折服，打动人心，它是你成功的臂膀。

“知识就是力量”，培根的观点在知识经济时代具有更真实和紧迫的现实意义，“知识就是力量”不再是空洞的口号。

成功人士与普通人的最大差异在于第七种力量——行动的力量。如果你还在等待机会光临，等待他人帮助你，甚至等待天上掉馅饼。那就——算了吧，上帝只会帮助那些善于自救的人。牢记一点，只有行动才会改变现状，其他的都是空谈。

好了，成功必须要行动。你现在要做的就是开始阅读本书。这里有无数成功人士向你揭示 7 种力量的本质。带着它们上路吧，没有什么能够阻拦你，除了你自己！