

译成 13 种文字

Edited by Foxit PDF Editor

Copyright (c) by Foxit Software Company, 2000
For Evaluation Only.

[美] 路·奈斯 著
罗·汉 译
方·燕 校
邨·性 宏



聪明的谈话

—— 激发你潜能的 **5** 步法

上海人民出版社
Shanghai
People's
Publishing
House

引 论

一次，我去肯塔基州福特康姆贝尔旅行。在机场，我遇见了将用黑鹰直升机载我去福特康姆贝尔的两名年轻的飞行员。尽管天很黑，他们仍以每小时 150 英里的速度在距地面 150 英尺的高度飞行。我被吓坏了。这两位飞行员戴了一种十分特殊的眼镜，使黑暗的天空看来如同白昼一般。正是在这副眼镜的帮助下，他们才得以在黑暗里飞行得如此之快。

这本书里的一些基本原则便是你的这副特殊的眼镜。当你明白如何使用它时，它就会完全改变你看待生活的视角。它不仅可以消除你的心理障碍，而且将教会你更深入地了解自己，激发自己无限的潜能。它将有助于你在生活的道路上勇往直前，圆满地完成自己的目标。戴上这副眼镜，你将从全新的角度看待现实、信念、理想与成功。借助于新视角所给予的力量，你将会寻找到成为一个完全的自我的方法。

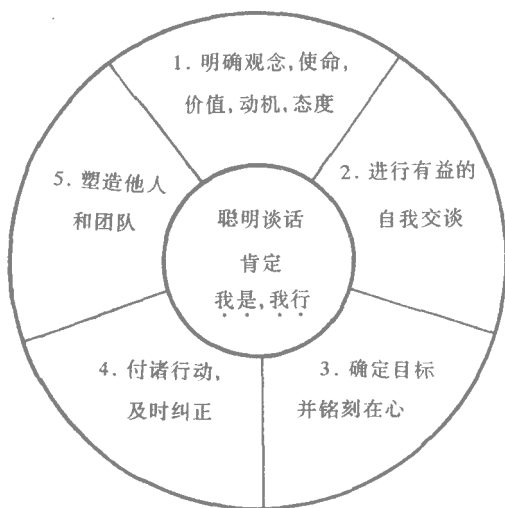
也许你会说：“他只不过是在画饼充饥。也许这适用于别人，但对我不。”但若你很坦率，预测出各种可能性并及时作出调整，它同样适用于你。不要草率地下结论“这不可能”或是“这没什么用”。先收回你的种种指责，否则你就会变得过于“现实”了。一旦你戴上这副特殊的眼镜，你就会明白如何去

超越现实，超越敏感区，超越纯逻辑，超越你所处的文化氛围及周围的一切。借助于新视角，你将改变让你退缩不前的信念，昂首阔步地迈向你所向往的新生活。

我当然不可能回答你在生活中遇到的每个问题，但在这一本书中，我将教你一种“5 步法”。它将改变你的生活，并使你所在的组织有所发展。这 5 个步骤即是这本书相应的五个部分。

5 步 法

从现在开始，我希望你在头脑中形成 5 步法的概念。你必须按照你现有的水平看出这 5 个渐进步骤中的内在联系。



核心 肯定。在这里 肯定是指在你的潜能、理想和目标

中运用的信念和信仰。你应该肯定它们，就像在生活中马上可以实现那样。肯定适用于每一步骤：你运用积极向上的思维去设想 改变态度 看到选择 抓住机会 扩展舒适区 建立团队和组织。

第 1 步 明确观念 使命 价值 动机 动力 态度。

第 2 步：运用具有创造性的思维和积极的自我交谈。

第 3 步：设定目标并铭刻在心。

第 4 步 付诸行动 做一些适当的修正。

第 5 步：塑造他人，改进组织。

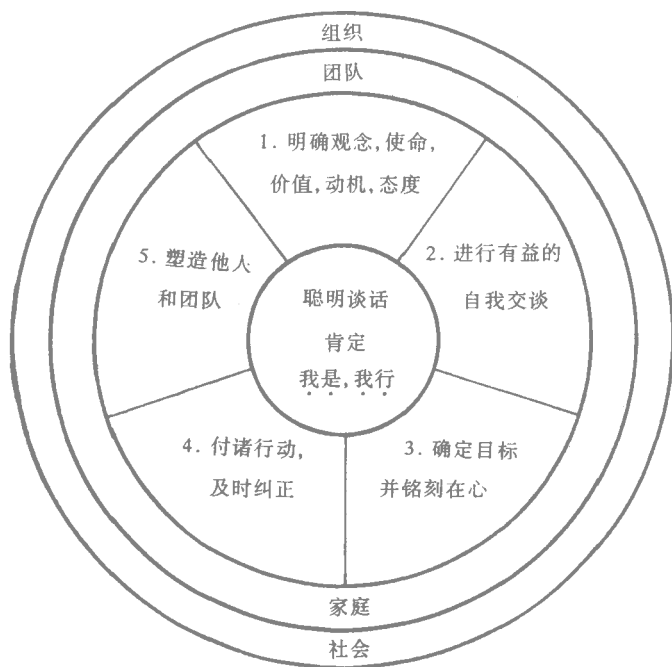
为了说明这些步骤，我列入黛安同癌症进行斗争的由五个部分组成的故事，每个部分分别引出本书的五个部分。

现在我用一组同心圆作图解，说明这 5 个步骤是如何同样适用于家庭、团队、组织和社会的。在你不断改进自我的过程中，你会成为塑造一个更加美好世界的人物。

要知道我将向你挑战，并不是对你进行简单的、填鸭式的教学。你必须努力去弄清楚我在写些什么。但一旦你了解这些知识并加以运用，你便会触类旁通。你将建立团队，实现你的梦想。

有些人认为创造万物的时代已经结束，有些人认为未来不过是过去和现在的具体化。我认为，世界是在不断进化的，人类必须与上帝一起承担起创造万物和进化的职责。

如果你希望婚姻更美满，家庭更幸福，有更好的学校、社区和政府，更加美好的未来，你就应该活得比以前更好。如果你想塑造一个更加美好的世界，那就从重塑一个更完美的你



自己开始吧。

你愿为你个人将要发生的变化负责吗？如果是，那么请阅读这本书并运用其中的各项原则。我所描述的是使你发生积极的变化并有所发展的蓝图。然而，了解这一蓝图还只是第一步。认为一本书就能改变你的生活，就像认为环境能完全控制你一样具有极大的欺骗性。它只是提供了一种改变外界对你的影响的方法。如果你并不十分谨慎，只是一个懒于付诸行动的沉思者，也许你会说：“我知道这是怎么回事。”但是，没有行动的空想只是毫无意义的挫败。真正大胆的行动应该是在你日常的生活中运用书中的这些观点。

书中系统化的观点将会在你阅读本书的过程中对你的思维和行为产生潜移默化的影响。当你真正领悟这些观点和概念时，你会有一种像发现新大陆般的惊喜感觉，而且在你的生活中会时常有这种惊喜的感觉。你会不停地自言自语道：“看看我以前怎么没注意到呢？”

在中学教书时，我第一次教人们学习这些观点；现在我向社会上形形色色的人宣讲这些观点。他们中，有政府和军队的高级官员，饱受内乱之苦的外国人，劳教所中的看守人员及犯人，还有教育家和学生，工厂工人，农夫，行政管理人员，普通职员和运动员。我还在政界、疗养所、福利院和许多其他地方讲授过我的这些观点。

不管从经济的、社会的、环境的还是个人的角度看，这些基本原则使我有所发展，并在更高层次上对人们有所影响，帮助他们解决危难时出现的问题。在公司内，我们经常谈论这样一些奇迹：“劳资双方愉快合作是个奇迹”；“找到一个不用通过福利措施使人人都富裕的方法也是个奇迹”；“如果你能改进现代教育体系的质量，也将是个奇迹”。

但我却对自己说：“这正是我们应该挑战的。”在这本书的指导下，你将在家庭、社区、公司、团体组织中创造奇迹。“要是能让更多的人得以就业就好了”；“要是能让我的朋友戒毒就好了”；“要是能让我们的父母不再反目为仇就好了”；“要是孩子们会自己整理衣服就好了”。实际上，你可以使这些希望成真。

易卜生在其名著《培尔·金特》中提到了对生命终结时的

“回顾”也提到利用或没有好好利用我们内在的潜能：“我们是有思想的，但若不付诸行动，我们便不会有所发展。”

如果不付诸实践，我们生活中所有的思想、观点和梦想都是毫无意义的。通过本书，我希望帮助你形成自己的思想并付诸行动。

这是一本务实的书。我希望你能用毕生的实际行动来实现心中的理想。千万不要半途而废。我将向你示范全过程及例证，我将向你阐明你行为的动机，你应该如何锲而不舍地努力，为什么必须不停地努力。我将向您解释为什么你不必同他人竞争，不必在你的专业领域中做得最出色。你只应该弄清楚你想实现的理想和目标：你所希望的你自己、家庭及社区。你并不一定要成为小镇中的顶尖高手或首富，除非这是你心中的理想。

重要的是让你周围的世界更加美好，将幸福带给你的孩子、你自己和社区。

假设你在狱中呆了 30 年，一天有人对你说：“朋友，你不必再呆在监狱里了。你自己把自己囚禁起来吧。你就是自己的法官及陪审团。服刑期间，你必须是一个忧愁、穷困潦倒、无所作为的人。牢笼的钥匙就在你的口袋中，你随时可以打开牢门，自由自在地出去。”

实际上，这也是本书的内容。我对你说：“瞧，钥匙就在你的口袋中。你应做的就是打开牢门，走向自由的天地。”

黛安的故事 I

提要 黛安的经历是 5 步法生动典型的例证。黛安挣扎着摆脱了绝症——癌症的阴影，终于获得了生理和心理健康。与此同时，她仍未放弃公务。她是一座 1.5 万平方英尺的大厦的协调人。人人都在传说着黛安的故事，因为它使人们联想起 5 步法中的“由此及彼”。

第一部分 突如其来的中年打击

路 几年前的 7 月，我们一家为黛安庆祝了 50 周岁生日。她显得非常高兴、激动。多年来，她一直为家庭和他人操心，根本无暇顾及自己。她急切地盼望这一时刻。

每年生日后，黛安都要去做一次全身体检。因为她刚过 50 岁，医生便建议她去看看妇科，她去了。这之后，黛安完全忘记了体检这回事。确切地说，她认为这只是例行公事。然而 9 月的一天，我们的生活发生了巨大的逆转。

黛安 对我来说，50 岁生日是我生命的中点。我期待着并计划着我的余生。我想，“我现在可以真正开始自己的生活了。孩子们都长大了，我们的公司也在建设中。这样我就有

时间做我想做的事了。”我正计划着好好享受以后的 50 年。

我坚信上帝的存在，我认为生命的活力来自于我自身而非他人，我相信灵魂的永生。但我从没细想过这些信仰，直到我做完体检一周后的一天下午，我在家接到了给我做体检的那位医生的电话。他用颤抖的声音说：“体检的结果出来了。”我说：“噢 好的。”我认为一切都很正常。然后他突然说：“你肯定患了子宫癌，第三期，一共只有四期。所以你必须立即做子宫切除手术。当然我会协助做这一手术。”我顿时惊呆了，我把电话听筒拿离耳畔 呆呆地看着它 并且这样想：“你决不会”。

得了癌症 我很难过 但我也很讨厌这位医生告诉我这个消息的方式，所以理所当然地抵制他。对我来说，他那干巴巴、冷冰冰的话语似乎告诉我：“你没指望了。但不管怎么样，我会帮你做这个手术。”我想：“不 你不会 你怎么就知道你能做成功。”所以我又拨了个电话给我的私人医生 并告诉他我对告诉我那个消息的医生非常恼火。我说：“这样太不恰当了，我没有任何思想准备。他甚至没有问我身边有没有人陪着我。如果我吓晕了 昏死在地板上怎么办？”

当然 我是不可能被吓晕过去的。我在想：“我不能让一个医生来决定我的未来。特别是这个医生”。我后来在自己的研究中发现，许多人都不会抵制大夫的。他们往往听信医生所说的一切，并盲目听从他们的建议。我从来就不敬畏医生，也许是因为我以前得过很严重的病。这种态度成为我后来康复过程中的一个重要因素。

这个事件会使你意识到真正处于控制中心地位的是谁。你必须很快作出决定，是自己主宰自己的命运，还是乖乖坐下说：“是 大夫。”或者与之类似的“是 老师”；“是 老板”；“是，任何人，除了我自己”。从心理学角度看，当一个人面临严重威胁时 他的反应不外乎三种 躲避 斗争 屈服。现在回想起来，正是因为那位医生告诉我患癌症的方式的不恰当，正是因为我的自信和信仰，所以我在潜意识中决定选择斗争，我很高兴作出了这一决定，因为我坚信，我们必须自己主宰自己的命运。

尽管我坚信上帝与我同在，但我知道，我也必须独立地做好我自己该做的事。

路：尽管黛安遭受了这一极大的打击，但她也想象着有一天能够康复。她立刻开始坦然面对威胁，并找到了克服威胁的真谛。她不是在想：“我快不行了。大夫，告诉我应该怎么办。”而在想：“不能让那个医生参与我的治疗。”因为黛安已坚决地采取了向威胁作斗争的态度，而这个医生只是个头脑简单、大惊小怪的人，他剥夺了人们选择的权利。所以黛安很清楚，这样的大夫决不能插手她的事情。

决定不让那个医生参与治疗，并决定进行斗争，这是她争取康复所作出的第一个重要的决定。为了有更深的进展，黛安作出了第二个决定，拜访了一位德高望重的外科大夫。他也建议最好先动手术。但黛安作了进一步的调查，她所考虑的不仅仅是这次手术，而是整个康复过程。在听取了世界上

最好的癌症中心专家们的意见之后，她才决定第一步最恰当的途径是做手术。

当我们在生活中遇到令人烦恼不快的事情时，我认为，特别重要的是，应该有轻松的气氛和开朗的心情。所以我们认为，在手术前调适一下心情是极妙的想法。我们同两位好朋友一起去了我们在瀑布山的牧场，度过了一个非常愉快的周末。我们根本就不谈论手术成败的可能性，言行举止一如往常，和朋友们一起逗乐。这也是我们这一教程的一部分：当你深陷困境时，你应该找个舒服的地方，尽量像平常一样，做你应该做的事情。这样，你便能控制住不协调的心态。

度过了这个愉快的周末之后，黛安安心多了。这之后的周四，她住进了西雅图的一家医院，手术安排在周五下午。我那时正主持着一个由 200 人参加的为期 4 天的研讨会 所以还得照看这边。星期五下午，我教完课之后，就冲回旅馆等候从医院来的电话。我的心情糟透了。当时，一切都不在我们的控制中，我以前从未遇上这种情况，心里焦躁不安。

我的自我交谈既有积极的，又有消极的方面。我确信手术会成功 黛安会好起来 但另一方面我也很担心，“万一”我这样想着：“我不愿听到结果，我非常盼望将听到一个好消息，但又深怕会听到坏消息。”我的自我交谈让我逃避现实，但我知道，我必须面对现实，最后我对自己说：“我就坐在这儿等着 不再担心。无论是好消息还是坏消息 我都准备接受。”

实际上，你根本不可能知道在面临悲剧或灾难时，是否有足够的心理准备。我认为，我能应付这一切，但焦虑的心情仍

一直使我对自已产生怀疑，心中有个声音似乎在对我说：“别听这个电话！”这很滑稽 特别是在这研讨会期间 我发现自己内心竟有强烈的逃避现实的愿望。我不得不不断告诫自己：“你不能控制这些突发事件，但却应该控制住自己对事件的反应。”

终于，我等到了大夫提供的“不好也不坏”的消息。他说：“我们找到了癌症患区 但很遗憾 癌细胞已开始扩散 膀胱内已发现有肿瘤。”他进一步解释说 黛安的癌症已处于晚期 她得做一些化疗和放射治疗，但即使做了治疗，她长期存活的可能性依然很小。这个消息把我惊呆了。我心想：“噢 天哪 我该如何告诉黛安？”

星期五，我没有参加研讨班举行的鸡尾酒会，径直去了医院看望黛安。我决定从旅馆到医院走上一英里的路，因为我需要时间鼓起勇气，准备我将要说些什么。我要找一个恰当的方式把真相告诉黛安，但仍要表达出我的爱意、信心与希望。

离开旅店时 我在想：“集中精力 快想出个恰当的方式。”但我实在太紧张了，无法准备要说些什么。等电梯时，我仍在胡思乱想如果没有黛安，我的生活将会变得怎么样。我们自16岁起就呆在一起。我们一同度过了每个圣诞节、感恩节和生日。36年来，我们心意相通，虽然我们有各自的性格和身份 但我们的命运是相连的。

突然，我想，若是电梯落到一个空洞里，我也情愿就这么掉下去了。我们的孩子都已成人，可以照顾自己了，我们不在

也没有什么不同。我不害怕，也不绝望。我很平静地产生了“随她一起去”的念头。我敢肯定，其他人在这种情况下也会有类似的想法，但我以前从没这样想过，从来没有。瞧，你不自觉地就会有这种想法。

一走进医院，我便哭了，因为我仍然不知道如何对黛安开口。我在想：“是认命呢 还是与之抗争？”通常 我会选择抗争，对我来说，这意味着倾力而战。我不在乎放弃一切——事业，家庭，我们所有的一切。但重要的是黛安的决定，她必须有相同的想法。

第 1 步 明确观点 使命， 价值 动机 态度

万事开头总是让人有些紧张不安，但这是正常的。职业高尔夫球手格莱格·诺曼当初是拜读了大师级高尔夫球手杰克·尼克劳斯的著作之后才学会了打高尔夫球。在诺曼首次参加的大师级锦标赛上，他发现自己竟和老师——尼克劳斯配对。第一杆较量，诺曼将球直顺着跑道击落至 300 码处，杰克也不过将球击了 300 码远。

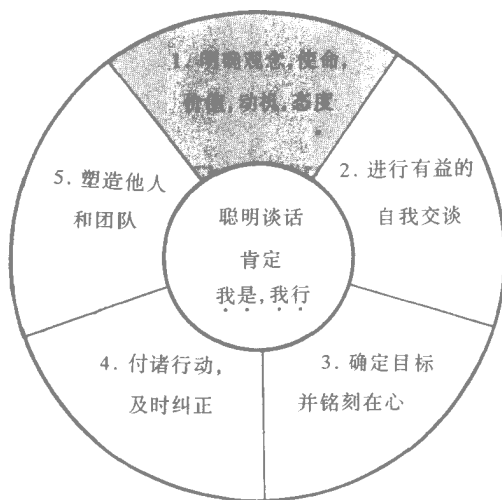
当两人并肩走在跑道上时，杰克问道：“格莱格，你第一次参加大师级的比赛，击第一杆时有什么感觉？激动吗？紧张吗？你当时怎样想？”

格莱格·诺曼说：“杰克，我快吓死了，我的双腿在打颤，非常紧张。”

然后杰克问道：“难道你不喜欢那种感觉吗？”

我喜欢那种感觉——那种在新水平上有新的开始的感觉，当你决定将生活水平提高到高一点的水平时，你便也会喜欢那种感觉。

这部分共有三章，使你了解出色业绩的基本要素——观



点 使命 价值 动机 动力和态度。

我们必须知道自己是誰，身处何地，向何处发展。理解并面对“此处”即现实就和设想并理解“彼处”即理想一样重要。如果我们不知道自己是誰，身处何地，我们就失去了面对现实的勇气，陷入困境。现实不仅仅是我们取得更高成就的开端，而且成为我们一生的重要线索，也许会是我们的子孙、员工和同事的生命线。

想象的过程及实施的可能性又是怎样的呢？如何有一种想法去建造大厦、组织家庭、开个舞会、改善社区状况？

第一章将向你阐明观点和使命。你不会实现所有的梦想，但也不大会做成想都没想过的事情。所以，用理想的角度去思考，将现实与理想相对照，确定你想要达到的，找到你认为的理想典范，并且设想你实现了梦想。

第二章将向你阐明动机和价值问题。我鼓励你向自己追寻的目标努力，建立一个价值体系，确定你的动机，向自己提出一些棘手的问题。确定各种价值的先后顺序，合理安排时间、精力和金钱的投入。有清楚的使命感将会使情形大不相同。

第三章将阐明树立正确态度的问题。一旦你设定了一个目标，只有在有强烈地去实现它的愿望时，才会实现。等待成功的‘迹象’或其他外部条件 你将一事无成。

没有一种方式能够保证让你获得成功，但第 1 步增加了你实现自己理想的可能性。理解并掌握了这一过程，你便能主宰自己的命运，塑造更好的社区、家庭和公司。

第一章由“此”及“彼”（从现实到理想）

我将向你阐述在由此及彼的过程中（此即现实，彼即理想）会遇到的种种问题，我希望你能实现自己的理想。首先，必须明确，你要面对信念问题。

信 念 问 题

实际上，信念在很大程度上是决定你是否能成功的关键因素。甚至有人认为：信念等于成功。

大约 20 年前，我是西雅图肯尼迪中学的一名教师和足球教练。一位华盛顿大学的客座教授使我受益匪浅，对我影响颇深，甚至改变了我的思维方式，我的一生。

我设定的第一个目标，是运用我所知的信息帮助他人提高自身素质，改进其所在的组织。

“噢 这么说 你是想改变整个体系？”这是人们的反应。

“是的 是这样。”

“那么 你从事咨询业务有多长时间了？”

“从来没有过。”

“你有博士学位或什么经验吗？”

“没有。”

“你在哪儿进行过实地调查？”

“从没去过。”

“那么你有什么资历？”

“坦率地说 没有。”

那么，是什么让我认为自己可以实现这一目标的呢？我确信自己内在的潜能并未完全反映在现实状况中。

打个比方，你的现状就像盛水的容器，容器有多大，水就有多少。如果你将自己的创造力、想象力和未来局限于现状，那么你的思维就会被消极的自我交谈所主宰，你的行为也仅限于现实的最佳状态。

如果让“现状”不受限制地发展，情况会如何呢？你也许会认为“这太简单了。”实际上这并不简单，它需要对某些原则有深刻的理解并灵活运用。但这是可能的、值得的。

你的现状并非是一成不变的。你能学会如何超越现在的你，超越现状，实现自己的理想。我的意思并非是你回避现实，因为认清现状是发展进程中的重要一环。但是不要局限于现状。宇宙是无限的，创造力是无限的，你也是无限发展的。现在 你将学会如何选择未来 创造未来 发明未来。

如果你认为现状是不变的，你就陷入了一种错误的认识之中；“现在是这样。”你心想“一直是这样 以后也会是这样。”但是 现状不是永恒不变的。

还记得牛顿爵士吗？他认为，上帝创造了一个完美的世

界 只有一个例外——人类。人类被认为是有罪的，他们总是想去破坏一件好事。按照这种观点，“既然上帝创造了一个完美的世界，你干嘛还发挥自己的创造力和想象力去改变它呢？你只要随意破坏便行”。

也许有些人正是由有这种想法的父母抚养成人的，也许你的上司、老师也有类似的想法：一切就是这样。“谢谢 我们不欢迎有见地的想法。实际上，我们不提倡你的新见解。”

两个世纪以后，哲学家和数学家阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德 发现世界是动态发展的，并非一成不变。他认为人类和上帝一样，具有同等的创造力；世界是在不断进化的，人类的生活是在不断发展、变化的，并非永恒不变。

如果你和我一样赞同上述观点，那么你对持以下想法的人有何感想呢？我就这样了，让上帝、命运、自然来决定我的生活吧。”他们的生活将会怎样呢？“噢，如果我是个叫化子，我想也是命该如此了。如果我很懒惰或不能控制自己，这也不是我的过错。如果我背了一身债务，无法清偿，我也就自认倒霉了。”

这是对自己生活不负责任的多好的借口！将自己局限于现状 不思改变 是多么的容易！

较为成功的人士都生活在怀特海德描述的世界里。对他们而言，现状仅仅是暂时的。他们不是说“就这样，认命吧”，他们每天都在营造新的现状。他们不会坐在那里诅咒命运，

幻想有所改变或是期待彩票中奖。他们为自己创造改变的机会。

可能你已习惯于认为自己要么“天生是什么”要么“天生不是什么”。你肯定听别人说起过，“她是个天生的领导者”。或是：“他是个天生的失败者”。换句话说，你要么有天赋，要么没有。

在做完智商测试后 会有人告诉你：“你不擅长这个 你只是个智商平平的人。”这将影响你对自己的信任度，尽管这些测试只是考察了你已经学会了、掌握了多少东西，而不是衡量你将能够学多少东西。如果你认为测试的结果就是你自己的“真实情况”，那你就会像你所认识的自己那样去做。只要你有这种想法，你仍然局限于现状之中。

你也许还会受别人对你的种种看法的影响，如你的年龄、肤色、民族、背景、工作等。如果我是你的上司、父母、老师、教练或经理，并认为你不具备某种才能，我就会找出种种理由阻碍你潜在的才能的发挥。

当你被自己或别人对你的种种看法所困扰时，想想野蜂吧。航空学工程师曾测量过野蜂的翅膀，计算了它的重量，注意到它过大的“机身”，因而他们断定野蜂是飞不起来的。但野蜂并不知道这些，它不知道自己的翼展过短，“机身”过大。它还是飞起来了。

还记得迪克·福斯博瑞吗？他是引入“福斯博瑞跳法”的奥运会跳高选手，第一个以背跃式越过横栏的世界冠军。在当时 教练告诉他们的学生：“别学他那样 他是个异想天开的

人。而现在，每个跳高运动员都会背跃式。如果你改变自己的思维方式，你就会改变自己的行为。你生活中的拦路虎将会节节败退。

在 1954 年以前，人人都知道不可能在 4 分钟之内跑完一英里。而罗杰·邦尼斯特打破了人们的这种想法。在这之后的 4 年中有 40 人以上在 4 分钟内跑完了一英里。为什么呢？现在，选手们知道这是能够做到的。

几年前，美国大学生体育协会全国跳高比赛最低入围资格为六英尺十英寸。但因入围人选太多，不得不将标准提至六英尺十一英寸，但入围的人仍和以前一样多。赛组人员认为“必须淘汰掉一些人”并将标准提至七英尺。可是入围人选仍不见减少。后来，又将标准提在七英尺一英寸，七英尺二英寸。他们想“这下应该少些人入围了吧”。但入围选手仍一个未减。

如果我们改变对自己的认知，成功就会随之而来。如果你改变对自己的看法，你就会改变自己生活的轨道、经营公司和家庭的方法。你自己便是拦路虎的设定人。有时正是由于自己或别人对自己的看法使事情变成现在这个样子。

正如莎士比亚所言：“本没有好与坏的分别，是人们的想法使然。”^①

明确你所做的原因和结果，别为过程担心。普通人总是

按照很普通的方式来做事。他们循规蹈矩，墨守成规。

有一天 我决定不再过“普通人”的生活 这样便跨出了我幻想的第一步。在现实的基础上，我的理想与现实相距多远呢 我曾在心里琢磨：“我怎样才会有所发展变化呢？”我不清楚自己将如何去做，我只知道必须设置通往我的理想的轨道。

你不可能一帆风顺地进入你的理想状态。你设定了目标之后，就会立刻问自己：“我应如何去做？怎样才能实现我的理想？”这时候你就应该做出计划。但我在开始阶段并未做计划。我采用了别的方式。

似乎有一种强烈的愿望让我脱离原来的生活轨道，超越现实。这种超越现实的想法对你来说似乎很神奇。当你观赏一位魔术师在玩令人称奇的纸牌游戏时，你看到的是结果，而非过程。你没有看到纸牌是从魔术师的衣袖里滑落出来的，正因为你未看到这一过程，才会觉得值得称奇。

当我还是中学的教师和教练时，我必须为学校的运动项目筹集款项。经过深思熟虑，我决定让 20 个学生举行拳击锦标赛。我想，这样就可以挣得卖票的收入。

我售出了大部分票子，可就在赛前五天，我还没有找到拳击场、拳击手套和裁判。有人就对我说：“路，别异想天开了，把票款还给我们吧。”我不能 我已将部分钱用于做广告了。

当时，我在教成人夜校。我在课上提到了自己的难处，有一个人说：“我以前当兵时是个拳击手。”

我说：“是嘛。”

他说：“我有个朋友 是在西雅图开拳击俱乐部的。”

我说：“真的吗？你朋友可以为我找个拳击场吗？”

他把那人的电话号码告诉了我，我晚上 10 点一到家就拨电话。那人说：“很抱歉，我帮不了你的忙。但我有个朋友有个拳击俱乐部，他可以租个场地给你。”我又给这个人打电话，他说：“行，可以租给你场地 50 美元。”

我说：“可以，但我还要一个裁判。”

他说：“好，我来做裁判。”

我问：“还是同样的价钱？”

他说：“是。”

我又说：“对了，你还必须为我们准备一些拳击手套。”

他问：“你到底准备了些什么？”

我说：“我卖了票，还找了一些拳击手。还有，你要是备有头盔、喝水杯和铃铛就更好了。”

当我准备举行拳击赛并卖了票时，我根本就不知道该上哪儿找拳击场和裁判。许多人在设定目标或理想之初便想知道如何去实现它，这正是他们成就甚微的原因所在。

不要太在意怎样才能实现理想；你将学会如何在实现理想的过程中去不断创新、发明。你本就是有创造力、积极性和无穷力量的——你是个有创造力的天才。但是你必须让自己脱离原来的生活轨道。

现在，应该更加关心你所要做的事情的原因和结果，这样你便能够创造过程。

主宰未来的最佳方法就是不断创新。那么成就杰出的人们是怎样创造他们的未来呢？他们又是怎样摆脱现实的束

缚，超越现实，努力实现自己的理想呢？这就需要在最初不要对过程过分在意 而应弄清观点 使命 肯定。

要超越现实，你不能过于关心怎样才能超越的过程，否则会影响你的想象力。你现在必须以认为自己能够做到为基础，合乎逻辑地、现实地明确怎样才能达到目标，否则你在将来就会怀疑自己的能力，因为这看上去太不切实际了。“噢，这真是异想天开。”怎样找到客户呢？”从哪儿弄这么多钱呢？”谁会帮助我？”我没有资历 需要先拿个学位。”你可以找出成百上千个理由不去做你想做的事情。你会告诉自己目标是难以实现的，这样你会回到更加现实、舒适的状态中。你甚至会花上若干年去实现目标，而从不运用潜在的创造力去营造更加美好的生活。

不要做一个直线型的思考者。如果你是个逻辑性很强、直线型的思考者，你就会有在现有的能力和创造力的基础上，计划未来 3 个月将做些什么，这是陈旧的思维方式，这种线性的、前因后果的思维老方式已经过时了。你应该按直觉行事，这在最初看来可能是不切实际，不明智的。你应该有个飞跃，而不是前进一小步。在最初，不要为过程担心。也不必担心自己的行动方案是否有效率、明确、毫无错误。你在前进的道路上会不断创新的。

例如，当我和黛安住在我们最初的寓所里时，我们就带着孩子沿着俄勒冈海滩驾车来到西雅图。当时黛安和我只是中学教师，并不富裕。但我们仍让孩子们大胆设想他们想在新

家添置些什么。

他们列出了 170 种东西，有冰淇淋制造器、鹰徽、嵌在地板里的垃圾桶，这样狗就不会撞翻它，他们也不用每次去扶起垃圾桶了，还有自动电唱机、自动取货机、游泳池，他们自己的卧室等等。我将所有项目都记录了下来，并想象了这一住处。

我们现在仍不是很富裕，但在几个月的功夫里，我们已购买了单子上所列的 66 种物品，其中包括冰淇淋制造器，自动电唱机，桌球台。然后，我们就将单子搁置一边了。

10 年之后，黛安找到了这张单子，很惊奇地发现，因为我们建了一个牧场，所有 170 种东西都已梦想成真了。孩子们曾经想拥有马、牛、鸡，和其他在城市里见不到的东西，但在农场，我们轻而易举地满足了他们的要求。我的脑海中有清醒的认识：不必时常想着那张单子。我们使这些东西在脑海中具体化，这样就自然而然地让梦想成真了。

我深信我们能够拥有自己想要的一切，只是必须明确我们想要什么。实际上，我认为，为我们想得到的去努力，比向现实妥协容易得多。这是因为，用同样的时间、精力去追求现实中唾手可得的東西，还不如去追寻自己真正的理想。

由最终结果开始。要成为杰出人士，你必须首先确定想得到的最终结果。你自己确切想得到的是什么？职业目标、收入额是多少？你想要怎样的社区和家庭？你又想拥有怎样的精神生活和人际关系？你必须在脑海中勾勒出具体的、生动的、你想要的最终结果。一旦你牢记住心中的理想，你就会非

常积极，想方设法地去实现它。

你的理想不能只是个模糊愿望，诸如：“我要为人类作出贡献。”有成千上万的途径可以为人类作贡献。你必须使自己的目标具体化。普通人只会空想，而从不将理想与使命具体化。我要鼓励你放弃空想，空想是有百害而无一益的。没有人会实现空想。你必须做出努力才能实现理想。

最终结果在你的脑中仍有待完善，因为你只是在想：“我有主意了。我知道自己想要怎样的家庭，多高的收入。我知道自己想烤什么样的蛋糕，开个什么样的晚会。我都知道。”

你已经设定了自己的理想和使命，这只是积极地运用了你的想象力而已。在理想未实现之前，你已在脑中勾勒出未来的框架。例如，你想吃一顿大餐，看场电影，或是开个舞会，或者设计你将要生产的产品，改进你的公司，想出去旅行。就是这么简单。

敞开你内心的神秘地带。我希望你有自己的理想，并敞开内心的神秘地带。告诉你：“你所想象的是你在现实生活中能够实现的。”你不必被现实所束缚，你能够实现这些梦想。

在期盼梦想成真时，你一定会既兴奋又焦虑。我很理解这种心情，因为我自己就经历过许多次。我面临的许多挑战都让我焦虑不安，但我又想：“这很正常。”

你也应该这样想，这是个积极的迹象。你不必听从别人

的话：“别试了 放弃吧。”

记住：你自身和你未来的生活都是在发展变化，不是一成不变的。现在，你可能已经对自己所不希望的了解得更多了。例如，你不希望自己一直就这么贫穷、羸弱、愚蠢。但你也要问自己这么个问题：“我的理想是什么？如果我不满足于现在的自我，现在的行为、现在所拥有的，那么怎样才能得到我想要的呢？”这才是你对未来目标的积极态度。

当人们对我说“是这样，但是”时，我就会想起一个名叫乔尼·哈里斯的人。他曾在死囚区被关了 4 年，并曾经离绞刑只有 9 天之遥。在狱中，他因憎恨别人而一下子把 9 个人的下巴打脱了。然而，他因正当防卫得到了减刑，后又被释放。

2 年后，在完成了我们的方案之后，他与曼宁基尔基金会的卡尔·曼宁基尔博士一起因人道主义行为获得了全国联合真理教会颁发的“人为上帝传言”奖。

所以不要告诉我你面临很糟的困境，你总不至于像乔尼·哈里斯那样，遇到那么多的阻碍。

只有缺乏理想、使命感，只有那些旧习惯和老借口，才会阻挡你前进的步伐。

看看我，一个要抚养一堆孩子的中学老师都能辞掉工作，凭着脚踏实地的进取精神，在理想和使命感的推动下，做成了现在的一番事业，你还有什么借口呢？我并非特例。我只是个平凡人，能做出不平凡事情的平凡人。

从理想的角度去思考

我们每个人都必须在种种理想中思考和工作。什么是理想呢？就是现存于你脑中的对未来的构思。理想很简单，并不复杂。环视现实，看看你现在的状况——你现在的的生活方式、穿着打扮、工作、健康状况、社区和你周围的一切。你要问自己：“我的理想是怎样的呢？如何对待我的配偶和孩子？我理想的职业应是什么？我将怎样理想地度过每天，每周，每月？”

暂时从“现实”中解脱出来，在你的脑中大胆设想这种理想吧，不要担心怎样才能实现理想，这意味着什么。只要在脑中勾勒出一个未来的蓝图并牢记在心。

我很清楚，在日常生活中坚持理想，不被现实所羁绊是很困难的。但是不要因为你现在一文不名，没有成效，毫无力量而一蹶不振。从某种意义上说，这些困难并不要紧。但你必须首先要在理想中思考。

从理想的角度思考对许多人来说也许还是很新鲜的，因为你正陷于现实的泥沼中，不能自拔。你为自己制造了精神枷锁，沉迷于现实中，往往还自以为懂得真谛。但从理想角度思考的人往往活得更好，因为他们摆脱了现实的枷锁。

现在我是个咨询者、教练、老师、演说家、丈夫、父亲、祖父和老板，我常从旁观者的角度去看待他人的生活和组织。因为我并未身临其境，所以能相对容易地从理想的角度去思考，

并鼓励他们也同样去思考问题，并向他们提供实现理想的方法。

我劝告他们：“从理想的角度去思考吧，即便你周围的一切都在排斥你。”

有些人回答说：“你根本就不明白。你没有任何现实的根据在这里说空话。为什么从理想的角度去思考？我生活中的一切都是不理想的。为什么要让我自己感到失望呢？”我答道：“我只是让你知道情况会变得怎样。从理想的角度思考和工作，你就能充满自信，勇气十足地相信自己可以超越现实的不理想状态。现在就设定你的理想吧，不管它是什么，一定要在脑中形成理想的概念，你会在前进的道路上不断实现理想。现在就要有个理想，并且明白为什么想实现它，你就很有可能获得成功。”

然后我引导他们断定：“我知道自己心中的理想，我也知道为什么要实现它 我要广泛搜集信息 为我所用。”

你是有理想的。你希望自身、家庭、公司都有所发展。你还有更多的追求，更多追求什么呢？这正是我不断问自己的：“我会成为怎样的一个人 想做些什么呢？”这个问题的答案其实很简单，就是为了我的家庭、同事或我自己。

为实现自己的理想，我环游世界。在西班牙，我游览了《堂吉珂德》的作者米格尔·塞万提斯的故乡。塞万提斯这本书中的主题之一就是描述理想与现实的冲突。我们的梦想、理想和追求只是我们心中的一种设想。在堂吉珂德不懈追寻自己的理想时，一些人认为他疯了。与此相似，对他人来说，

我们也许是疯狂的，这便是他们真实的想法。

为使理想能够变成现实，你必须筛选出看来不可能实现的梦想。你自己和别人将如何发展？你希望有怎样的社区、家庭和朋友？

在我们许多人的头脑中，“现实的”观念根深蒂固。我们的朋友也许会告诫我们：“放弃理想吧，没有人像你这样，你会招来一大帮批评和反对者的，决不可能实现你的那些梦想。”如果你意志不坚，也许就会认为这种消极的断言是正确的了。

我在生活中有着积极的信条。我的自我交谈是最有力的肯定。我的目的是运用积极的心语，并影响周围的说法，这很困难。使自己不被周围消极的说法击垮已经很难了，想要帮助别人运用积极的心语更是难上加难了。人们会说“他是在做黄粱美梦”或是“他不理解现实”。并非如此，我了解现实，但对他们来说，我像个幻想家，是又一个堂吉珂德。

你必须孜孜不倦地追求自己的理想，别人会不断地向你提出挑战，他们会问：“既然生活中有这么多不公平的人和事，为什么还要努力去改变？为什么还要有所追求呢？”

我不能就我的理想和你一起讨论。你必须形成自己的理想。在你不断发展的过程中，你的理想便会慢慢地实现。这是一个很自然的过程——由现实到理想的历程。

3年后，你会处于一个新起点上，你会说：“我有一个理想。”你必须先设定这个新的理想，然后经历同样的过程。你新的理想也许是一次新的婚姻，建立新的家庭，扩大业务，增加收入，或是增强身体素质。

这本书只是引导你由“此”及“彼”的指南。我希望能够激发你拥有自己的理想，并希望 10 年之后，你现在的理想已成为现实。只要好好运用本书中的基本原则和行动方案，你就能实现、甚至超越理想。

第二章 动机和动力

在由‘此’及‘彼’的过程中，你需要不断汲取能量，获得动力。而这种动力大部分源于你内在的动机和价值观。

我们有必要明白为什么会有现在这样的行为，否则，我们就不能理解自己的所作所为，不知道如何在必要时改变自己的行为方式。

以前，在南非仍实行种族隔离的时代，我被这个国家的暴力和冲突所困扰，我想改变对抗中的人们思想，包括他们的黑人和白人领袖。

我知道自己不能坐在西雅图设想为南非做点贡献。我必须采取行动，但这一行动不仅是困难的，而且代价昂贵，还不受人们欢迎，并会引起误解。我知道肯定会有人向我的理想提出挑战，追问我的动机。

我的周围充满了惊讶的目光，甚至在我的公司内也是这样。我只有很少一部分鼓励我去实现理想的支持者，但公司中的大部分人告诉我：“别去，我们会有成百万美元的损失。”

也许你还记得，当时若是谁同南非做生意，有些国家就不再与你进行商业往来。所以公司里的一些人对我说：“你是在拿我们的职业、金钱和前途作代价。”

我说：“那就请你另谋高就吧 我是铁定了要去的。”

当然，我们花费了一些钱，我也因此失去了一些生意机会，但我去那里并不是为了赚钱。我们去那儿是为了改进那里的气氛，激发人们的希望，为他们提供改善生活的工具。我坚信，如果动机正确，我们最终一定能实现心中的理想，即使会造成巨大的短期利益损失。

确信你拥有正确的动机

你为什么想实现自己的理想？你的动机在多大程度上是非自私的呢？

我希望你的确是在无私地做一些事情，而不是别有用心的 你应该以能够帮助你周围的人而骄傲 因为这是你所能获得的最高奖赏。

你想实现自己的理想 只是因为你想做的是正确的 不是为了哗众取宠，也不是为了从中牟利。你的目的必须是无私的 只是出于爱心和公正。

你是能够做到这一点的。我有时能做到，有时则不能。你一朝能做到并非永远会是这样。一旦你是出于这种爱心的动机 你就会有一种拥有生活目标的、巨大的满足感。有了自己的动机，会给予你行动的勇气。也许这并不是什么勇敢之举，它本来就是该做的事情。

在人的生命各个年龄阶段，都会出现一些勇敢行为：小孩子们常常出于较单纯的动机做一些很见道义勇气的事

情，他们非常相信精神世界。

确信自己行为动机的正确性将为你实现理想激发出巨大的勇气和力量。但你首先得确定自己的动机是什么。

我希望你的行为是出于真心、真情。当你有了这种动机时，你便会有实现理想的愿望，因为它会赋予你力量和满足感。如果你的动机并非出自真心，你并不为自己感到骄傲，那么你所获得的财富或积累的力量对你就毫无益处。

我希望你感到自豪，觉得自己是个不平凡的人，过着不平凡的生活，我希望你感到快乐而满足。我的目的就是让你实现心中的理想，并为此感到骄傲。此外，我别无所求，不需要赞美和掌声。我唯一用得到赞美和掌声的地方，就是在社区我可以开展另一个项目或解决另一个问题。

我刚从澳大利亚回来，非常疲倦，可当晚又得飞往伦敦。

在半夜里飞往伦敦，一夜不睡 教课 然后飞回来 如果我这么想：“我还得去伦敦。”这样我能做好这件事吗？

不能。所以 我这样想：“我也可以不去，但我还是选择了去，去一趟对我有好处。”我必须坚定对自己的信念，不然我会开始抱怨，感到自己像个受害者：“这真可怕。”

我对自己说：“还是别去了吧。”

“但我还是想去，我能为别人做点好事，创造机会。”

“好吧，那就闭嘴上路。”

这就是我心语的过程。那天，我的一位同事问我：“路，你为什么刚从澳大利亚回来立刻就去了伦敦？是为了钱吗？”

“不，我回答，我并不是为了钱而工作 而是出于一种使命感——为提高人们和团体的生活质量尽我们所能。”

“别说大话了，我的朋友说；我们都在为钱而工作。”

“是的，我们必须赚钱以满足所需，但赚钱并非是我的全部目的。”

“既然不是为了赚钱 你干嘛这么卖力工作？”

“我喜欢这种工作，我说；我乐意与大家呆在一起 帮助他们实现心中的理想。这是我的使命。”

我解释说这就是我奔波在好战的无神论者、顽固的不可知论者、毫无想象力的领导者和罪行累累的犯人之间的原因。在我第一次和关了 20 多年的囚犯谈心时，我并没有跟他们谈起理想。我问他们：“在铁窗外你会感觉怎样呢？没有人整天看着你 可以恋爱的感觉又如何呢？”

我想激起他们对某个人的爱恋——或是其他使他们渴望自由生活的理由。一旦他们想出去，选择就会不同。他们会说：“那我还能做些什么呢？”我说：“何不试试看呢。”不久之后，这些人都表现得十分出色，生活的面貌焕然一新。

确立自己的价值体系

你的价值体系将很好地说明你为什么从事这项工作，为什么结婚 为什么生孩子 为什么为他们作出牺牲。你的价值观是你作出选择、设定目标的框架。你很清楚苟且偷生是不够的 你想有高质量的生活 不仅是为了你自己 还为你所关心

的人。你希望能够营造一片可以带来幸福的氛围。

为了能够确定你自己的理想或价值观，不妨试试下面的方法。

1. 设想将心脏取出来放在你的手心上。取出心脏，你仍然可以活 2 分钟。这时，托着你的心脏问自己：“我现在的最大愿望是什么？”你肯定会回答：“我想要心脏复归原位 我想活下去。”然后 放回心脏 再问一问自己：“现在 你生活的愿望是什么？”这时你便有了在一定程度上选择更好的生活机会的自由。

2. 设想（或经历）一些威胁生命的事件。这些事件会让你重新审视自己的价值观。当你命在旦夕时问自己：“现在对我来说什么最重要？”当然是生命。“我需要怎样的生命呢？”若你已病入膏肓，那就没有选择余地；如果你很健康，你会选择一个令自己满意的生活方式。你将把精神健康、环境优雅视为同身体健康同等重要的东西。你会为自己营造内心和外在的精神生活的家园。这也就是你想要的社会生活、家庭生活和社区生活。

3. 经历一些痛楚。痛苦是许多人和组织寻求改观的真正原因。如果你生活在饥寒交迫、苦不堪言的状态中，问问自己：“这些痛苦的根源是什么 我怎样才能摆脱痛苦？”你也许会意识到，此时，你的价值观是视安全为第一位，希望不再有受伤害的心悸。痛楚往往会让我们重新审视自己的主导价值观 例如自由、公正——这也是你、你的子孙和你周围所有人的生活质量的重要组成部分。

4 问问自己什么使你真正感到幸福。成熟者的一个显著特点就是从无私奉献中找到幸福。要达到这一层次，你还必须加倍努力，尤其是不要受到你以前价值观的影响。问问自己：“什么可以使我幸福？”如果你静下心来仔细思考这个问题，也许你会意识到，你不需要太多物质的东西——衣服、汽车、房子 这些在你的需求单上并不具有重要的地位。那你认为什么使你幸福呢？这就是营造一个舒适的生存环境，创造和睦的人际关系。

要学会时刻保持着幸福的心情。如果你只在获得想要的东西时才幸福，那你就只有在达到最终目标时才会感到幸福。你会痛恨实现目标的过程。你总不愿意从头开始，因为你不愿意看到混乱的局面。

如果你学会享受“过程”的乐趣 如组建家庭、团队和公司的历程，你就会愿意从头开始做很多事情。如果你对过程的钟爱同对最终结果的钟爱一样 你就会圆满地完成更多、更重要的事情，你会是一个永远幸福的人。

在中学任教师和教练时，我有一段时间非常讨厌慢节奏的足球训练过程。我只在赢得比赛时才会感到高兴。我像是一个瓶口安有漏斗的空瓶子，期待着别人将它充满。我只有在别人送给我一件礼物、赞赏我、对我表示认同或认为我是个了不起的人物时，我才会感到高兴。如果我不先得到些恩惠，我就不会无私给予。一旦我这个瓶子被装满，我也会恩赐一些给别人。

很长时间之后 我终于意识到 如果我幸福的唯一方式就

是让别人赞赏我，认同我，那我岂不是不能时常感到幸福了么。

设想你会因给予了别人一件非常想要的东西而感到高兴；设想你送给自己的孩子、配偶或朋友非常乐意接受的礼物；设想你送出礼物就像你收到礼物时一样快乐。

一旦你意识到，你在送出和收到礼物时都感到同样快乐，你就是一个时常会雪中送炭的、无私奉献的人。你不必仅仅给予金钱，你可以奉献出时间、帮助、知识、能力、才华和几句鼓励的话语。母亲的耐心和爱意是给孩子最珍贵的礼物，实际上，这一礼物比她给予社区、学校、企业或政治组织的任何礼物都要珍贵。

我在中学教书时，认识一个名叫布鲁斯的学生，他长着一张豁嘴，而且还有些迟钝。学校里很多人都不乐意与他相处。而我每天碰到他都要和他打声招呼，问问他近来过得怎么样，偶尔也和他聊上几句。就这样过了几年，在布鲁斯毕业前夕，他送给我一张夹有字条的小卡片，上面写着：“泰斯先生 谢谢你每天在学校都问候我。”

这张卡片对我非常珍贵。因为在那时，我仍以为生命中最光辉的时刻就是赢得州冠军。我所关心的是——“怎样才能实现这个冠军梦，怎样去打动别人，怎样在世界上成名。”但其实“伟大”的事情就在我身边。我所做的应该是一个无私奉献的人。我不需要给予金钱，我只需要奉献出自己的时间和爱心。

5 向自己提出一些严厉的问题。需要重新严格地审视

你的价值观。你必须问自己：“生活中我最珍视什么？”我为什么而努力？我会为什么赴汤蹈火在所不惜？是自由？公正？亲爱的人？还是舒服的感觉？健康的身体？重新审视你的价值观。当你挑选出你生活中最重要的六、七件事时，你就知道自己该朝着哪个目标去努力。

例如，因为我相信灵魂不灭，所以我的精神生活比物质生活更为重要。家庭是第二位的，事业是第三位的，健康列第四位，列第五位的是我的家庭和社区环境。

排列这些事件的先后次序并不是件容易的事，这需要时间。如果你在工作中遇到困难，你的家庭也会遇到困难，因为它们是相互关联的。当你的事业走下坡路时，这就会影响到你家庭的经济来源和生活方式。

不是所有事情都是同等重要的

如果你不知道自己最珍视的是什么，你往往会认为每件事都很重要——这意味着你每小时都会面临灾难，认为每件事都同等重要的人在车子陷入泥潭会怎么做呢？他们会把整辆车都拆了！他们鞋带散了时会大发雷霆；屋里一团糟时会认为世界末日到来了；事业不顺时，他们会发疯。为什么？因为他们被视一切同等重要的价值观所困扰。

几年前，我结识了中西部地区一个大学里的体育教练，他当时准备自杀，因为有人在学校游泳池里放了一个 16 磅的炸弹。这就使他想去自杀！多傻！这就是因为他视一切都同等

重要的恶果。

我对他说：“有人污辱了你女儿，你也不过伤心至此吧。”

如果你心中一切同等重要，那每个挫折和灾难都会对你构成相同的威胁和压力。你也许碰到过这样的人：“近来过得如何？”糟透了！”为什么？”噢，成天下雨。”这又怎么了？”

你应该对你所重视的事情作一个先后排序，这样就能够集中时间和精力实现你最想达到的目标。每个人都应扪心自问：“在我看来，第一位、第二位、第三、第四位的目标各是什么？”如果你珍视自己的孩子、配偶和亲人，那你在房子着火而家人安然无恙时就不会火冒三丈。

有一次，我和黛安刚从澳大利亚返回，当晚，我们就带着一个女儿出去吃晚饭。当我们正坐在桌边聊天时，我的女儿勃尼突然说：“我要告诉你们一个坏消息，你们不在家时，有一匹马在比赛中被一颗石头绊倒，摔断了腿。”

虽然病马给我带来了不小的损失，但我却问她：“金斯伤着了没有？”他是那个骑马的小伙子。

钱和马当然是很重要的，但对我来说，更重要的是骑马的人。人的生命比马和金钱都重要百倍。如果我不懂得这个道理，在餐厅里我就会显得心神不定。

在头脑中形成各类事物重要性的排序对我很有帮助，正因为如此，我才会不受一些鸡毛蒜皮小事的干扰。

但我也知道，对我来说是鸡毛蒜皮的事情，对别人来说也许是头等大事——我必须尊重别人的价值观。

有一次，我和黛安带着我们的纯种马到加州旧金山的金门参加马赛。其中有一匹马又摔断了腿，不得不结束它的生命。这是我最钟爱的一匹马，我们是从小马驹把它养成现在这般的大的。

我们的训练师，当时一直带着马和我们在一起。当他们给马注入致死的针剂时，他禁不住哭出了声。

那晚 我、黛安、训练师三个人一起吃了晚饭，又谈起那匹马。训练师又哭起来了。我就对他说：“慢着，干嘛为一匹马哭得那么伤心？你现在可是在吃牛哪。”

我向他讲解了我所理解的有关道德和价值观的问题，但这似乎对他没有任何作用，他比刚才更加郁郁不乐了。

那晚晚些时候 我和黛安在闲聊 她说：“知道吗 你现在变得非常不善解人意了，我在想是不是你心里已失去了对价值观的感受。”

她的话语让我心头一震。她接着说：“你一点也不同情他。他的生命与赛马紧紧相连，不是失去了那匹马令他难过，而是你的态度令他伤心。你一点不了解他的心情，他的感受，你连同情心都丧失了。你不再把他看作一个独立的人，而只是个私有财产。对你来说，他似乎不是人，只是为了训练你的马赢得比赛的东西。他有难过的权利，那是他的生活方式。”

我突然间意识到：“是的，我确实利用了周围的人，作为我达到自己目的的手段。”当时，我流下了不轻易流出的泪水。我对黛安说：“我并不想这样做的。那不是真正的我，我真的

不知道怎么会变成这样的。”

我吸取了教训：你若不仔细审视自己的价值观，然后作出重要事情的先后排序，你就会不知不觉地逐渐失去真正最重要的东西。我并非故意想那样对待我周围的人，但在不经意中，我却那样做了。

美好的生活

如果你对所有的事物都一视同仁，那你在失去一份工作、一位客户、或是一桩买卖时就会闷闷不乐。为什么呢？因为你所认为的最重要的事情并非你生活中真正最重要的。

当你最重要的价值观与持久的原则、自然法则、甚至是永恒的价值观相一致时，你就能够改变周围的一切，即使你失去了很多，依然能够坦然面对。此时，损失也许会在一段时间里困扰你，但不会对你构成任何打击。

我们每个想有所作为的人都必须审视自己的价值观。弄清楚你的本质是什么，你为什么活在世上，对你来说什么是最重要的，怎样生活才算不虚度年华。我建议你运用肯定的方式，设定目标，在多姿多彩的生活中得到你所在乎的东西。如果你没有确定的价值观，没有在脑中形成你所在乎的事情的先后排序，那你就会无从选择，无法控制自己的行为；你也不会知道真正为什么伤心，什么才是真正的头等要事。

我承认我也曾像上述有些人那样没有确定的价值观。但现在，我却能够坦然面对曾使我伤心至极的事情。为什么呢？

因为我知道自己在乎的是什麼，我的目標是什麼。

一些事情總比另一些事情更為重要，你應該先做一些重要的事。當你知道重要的事情是什麼——你為何生存，你在乎什麼時，你就不會以家庭和事業為代價，去做一些對你來說是微不足道的事情。

你不能很好审视个人价值观的一个重要原因就在于社会价值观已被扭曲。例如，职业运动员和明星们的报酬与他们的贡献丝毫不成比例。

有人问我：“但是路 和职业教练与运动员一起工作 你难道就不兴奋吗？”不是开玩笑吧？他们这些人真让我觉得恶心。既然生活中还有更为重要的事情，为什么要对体育那么着迷。

我知道该把时间、精力和金钱花在哪儿，你如果没有确定的价值观，就会浪费自己的时间和才能。你可以追求很多东西，但得到多少你才会满足呢？你真正想得到的又是什么呢？

当你知道你在为自己一生的追寻努力时，你就不会有亨利·大卫·梭洛所描述的那种“静静的绝望”的感觉。即使你即将死去也不会太在意，因为你在做伟大的事情。你不会想：“我得活下去 我还有很多事要做。”你没有压力 该做的总是要做的。

你在过着你想要过的生活吗？是否与你内心深处的价值观相一致？如果是这样，那你就是在过一种源自内心的、真正美好的生活。

为做而做还是想做而做？

我们做事，有时是为了做而做，有时是因为想做而做。有些人去教堂只是摆个样子，为去而去；而有些人则是出于虔诚走了进去。有些人参与慈善活动，是因为这会有助于他们日后的事业发展，但有些人真正是出于慷慨无私奉献之心，因为他们认为这样做是对的。

如果你是为做而做，并不会给你带来任何好处。如果我自己都不能说服自己，我又怎么能说服你呢？我也许只是在愚弄你。如果你认为我是个好人，我自己却明白并非这样时，又该怎么办呢？

如果我所做的是想让社区里的人们认为我是了不起的，慷慨大方的，而我真正的目的是为了获取名誉和地位，那么我的奉献是毫无价值的。你应该出于正当的理由去做你应该做的事。如果你所做的都不能打动你自己，又如何去打动别人？

你的目的必须出自真心、公正和真诚。如果你是自私的、虚伪的，那你不得不掩饰自己真实的灵魂。你最初也许能骗得了我，用你那看似和善的笑容、纯熟的交际手腕，但你自己知道你是表里不一的，时间一久，你会发觉隐藏自己是非常困难的。

当你出自真心乐于助人时，即使你有缺点，大家也会支持你。若你是真正诚心待人的好人，不管哪里的人都会拥护你。

真正的领袖往往是遵循自定的准则，不仅仅是服从外界

的规定；与此截然不同，监狱里的犯人却没有这种自定的准则，无论是正确的，还是错误的。他们生长在正确和错误非常混乱的世界中，对他们来说，偷盗不是一种错误的行为，被警察抓住了也没什么。所以，在这种情况下，我们需要警察、军队、法院和执法部门强制这些没有正确、错误概念的人遵循社会公德。当然，也有一些明白正确、错误是非的人，他们选择了错误的道路，是因为只有为非作歹才是他们达到目的的捷径。

虚伪的领袖往往衣冠楚楚地出现在各种公众场合，但这只是他们骗人的假相。人们会看着他们说：“这个人相貌堂堂。”或者“这个人做过些什么了不起的事？”但他可能并没有自定的准则，而只是以外表引起了人们的注意。

如果你没有自己的生活信条，即使达到目标也显得毫无意义。

当你有自己的生活信条时，你的各项生活准则和价值观都建立于公平、公正之上，你不需要有监考官来测试你是否诚实。你不去骗人是因为你认为这是错误的，而并不是因为你怕被抓住，要受惩罚，十分狼狈；你没有去偷盗是因为你不想去做，这是一种错误的行为。

经纪人公司近来引起了全国的注意，因为许多人因内部交易发了大财。但伦理的指导原则是：善果不能为恶行开脱罪责。

你在与人交往中有自己潜在的动机吗？我们的一个孩子——朱，总爱滔滔不绝地说话。在他 20 分钟所说的话中，他

会提到他曾偷过什么，打坏些什么，而以前都忘告诉我们的。我们得时常听听他的真心话，而不仅仅是他的言语。

与隐埋自己真正思想动机的人一起工作是挺困难的，因为你总是要猜测他所做的每一件事背后的真正动机、原因是什么。

所以，敞开你真诚的心扉是非常重要的，这样，你的客户、配偶、朋友和同事就会理解你。你就会明白为什么他们有时不明白你在说什么？为什么客户没有买你卖的东西？为什么你没有得到你想要的结果。也许有时你是出于自私的目的，但别人已经看出来，可是你仍试图掩饰，你以为自己的花言巧语把真实的目的掩饰得很好，但许多人都已看出你真实的目的，这时他们便会感觉不舒服。他们会觉得有些地方不对劲，不会再乐意与你共事或看到你。

我知道，当我们赋予自己的灵魂以真心和诚实时，就会有所作为 创造奇迹。

清醒地追寻心中的理想

我曾雇过一个飞行员。他是个不错的小伙子，但我俩有时总会意见相左。有一次 我想到某个地方去 而他却说：“不行 我请假 家里有点事。”我说：“你的家庭很重要 但你的工作和收入也同样重要啊。做我的飞行员也是你养家糊口的经济来源。”

我没有再和他争辩什么，我让他走了。现在他仍和全家

一起与我住在同一个社区内。我们两家住得很近，关系挺好。但是他的妻子在得知当初我要他在做我的飞行员和另谋高就之间作出决定时，她对我大为恼火。所以，有一段时间，她对我颇有微词。

一段时间以后，黛安和我一起到农场去，正巧碰到我前任飞行员的妻子，她正带着几个孩子坐在车内。我不想在这种情形下与她攀谈，所以我想故意躲开她。我说：“黛安，你走在前面和她打个招呼吧，我得去打个电话。”

我走进办公室装作在打电话，但我实际上是想躲开她，我不愿意在她对我有意见时碰上她。她正和她将要收养的那个 5 岁的菲律宾男孩在一起，这男孩有十分严重的行为问题。

这男孩跑到我办公室里来，拉着我的腿，拽我的裤子，硬要拖我出去见他妈妈。我无法摆脱这个小孩子的纠缠，只好硬着头皮出去。我当时在想：“高兴点，很快就会过去的。”

我走进屋去，脸上挂着虚伪的笑容。令我惊奇的是，她没有再提起她丈夫的事，而对我说她要去西雅图正式办理收养这个男孩的手续。我说：“噢，这很好。”

在她和黛安聊天时，我想到了自己收养的孩子。我的心软了，我说：“收养仪式非常重要。我想应该是隆重的。我们全家请你们去吃顿午饭或是什么，以表示一下对这个男孩和你们家的祝贺，你看如何？”

她说：“噢，其他 3 个孩子不会去的，他们在学校里；也不想去。”

我明白这个男孩是很难相处的，想到她亲生孩子对收养

这件事的看法 我说：“噢 应该去告诉你的孩子们 如果他们不在场，法官会认为这收养是非正式的。”

我不知道自己为什么会插手管这事，我想，我已改变了对她的看法 对她充满了敬意。我又说：“如果你愿意 我们可以派车接你的孩子们，然后你们坐我们的飞机去西雅图。我认识一个菲律宾教士，他会很乐意主持这个仪式的。这男孩将会永远记住这一天，他应该知道他是你们家的一员。”

她终于抑制不住哭出声来，她边哭边说：“我今天来这之前，还以为对以前的事，你怀恨在心呢。但我很清楚，你对收养仪式这事的看法是对的。你不知道，我十几岁时对我父亲也十分不满，我离家出走了，成了个嬉皮士。我不在乎仪式，也不在乎圣诞节或是生日，但我现在明白你的意思了。”

她说：“我们收养他的那天在院子里种下了一棵树，以作留念。这仪式虽然简单，但意义重大。”

我说：“是的 你必须十分重视收养仪式 这样他就会明白自己是家中的一员。更为重要的是，你必须让其他的孩子也明白 他已经成为家中的一员。”

就这样，那天我们愉快地谈论了一些重要的事情。如果我当时出于私心，一直在打电话，那就不会发生这后来的事情。

当你待人以真诚和爱心时，就会唤醒心中美好的灵魂；反之，你灵魂中的险恶之处便会暴露无遗。当你想做的事情与你的灵魂合二为一时，那就不仅仅是一个在做事的人——你整个人就像是件和谐的乐器。

回想起来，还是我提议为那个菲律宾男孩举行收养仪式的，但我差点失去了这个机会。

所以我在工作时或在家中与人相处时，都必须不断地审视自己灵魂深处的真实目的。

有一次我问我的一個侄子：“你的楷模是谁？”

他说了一个我认识的人 我问：“为什么呢？”

“噢，”他说，“他是个很了不起、很有趣的人。”

我说：“他只是个普通的主持人而已，他的生活挺没意思的，他只是在工作 养家糊口。你认为他有趣 吸引人 这是因为他想听到人们的掌声。”

我接着说：“你不必牺牲自己的生活享受，但你必须审视一下自己的动机。如果你工作的目的是想让他人的生活得更幸福又会怎么样呢？设想 75 % 是出自你的真心，15 % 是为了谋生，10 % 是因为你自己觉得满足。”

我敢肯定，如果你有 75 % 是出自真心想为他人谋幸福，那你会感觉更加好，会赚更多的钱。如果你真实的目的首先是为了赚钱和自我满足，那你就不会为他人作出任何贡献。

你现在为什么要做你正在做的事情呢？你在生活中与人相处的真实目的是什么？如果你是自私的，虚伪的，肤浅的，那就应该用你的自我交谈来改变你灵魂深处的动机，然后你再与人交往或做什么事时，就会有全新的目的、感受。

我敢肯定，你会得到绝对让你吃惊的结果：2 加 2 不再等于 4 而等于 16。经过一番协调，你会有巨大的飞跃，超越一般的人际关系。

如果你灵魂深处的动机是慷慨待人、无私奉献，那也没有必要推脱掉你应得到的奖赏。如果你是个无私奉献的人，在你生命弥留之际，你会说：“我的生活多么有意义！”实际上你也会听到别人对你的评价：“这是一个优秀的人，他做成了了不起的事业。”

“优秀”是指什么呢？源自何因呢？我认为这就是你灵魂深处大公无私的真正目的。例如，在体育比赛中，一个自私自利、想出风头的运动员会破坏整个团队的合作精神。

所以你必须在意产品质量，服务质量，生活质量，仔细审视你的目的，集中精力做一些正确而有益的事情。

这看似容易，做起来却很难。有一次，我在西雅图大学的图书馆里查找一些资料。我在为 2 小时后在帕吉特桑德举行的研讨会做准备。为按时到达那儿，我必须赶上 20 分钟后开出的轮渡，否则我必须驾车 4 个小时才能赶到那儿。

所以我跳进自己的跑车，疾驰而去，却发现交通阻塞得一塌糊涂。当时我可急慌了，因为轮渡还有几分钟就要开出了。我把车停到路边，看看到底发生了什么事，只见一个年老的中国绅士正欲穿过这繁忙的马路。他刚要走出去，却很害怕，又退了回来，然后又小心翼翼地往前走，却又退了回来，然后又想迈步，转了一圈，他又退了回来。我的天啊！

然后我走了过去对他说：“我来帮你。”我牵着他的手和他一起穿过了马路。他对我说：“非常感谢你。我会永远记住你的恩情的。”

他让我觉得挺不好意思的，我帮他并不是因为让他记住

我的好，我只是想赶轮渡。但是他，还有那些看着我帮他过马路的路人并不知道我真正的目的，他们会有一个错误的结论：“真是个值得称赞的人 帮助老人过马路。”

实际上，我确实是为了赶那班轮渡。如果我真是出于乐于助人的真心去做那件好事的话，我会感觉更好些。

第三章“想做”与“不得不做”的态度

除动机之外，我们还必须端正态度。如果你的态度是“不得不做”，那你实际上是在抵制，你是不会达到目的的。动力和动机是相互关联的，所以你将消极的“不得不做”的态度转变为积极的“想做”的态度，这样便能充分发挥你的创造力和热情。

在中学里当足球教练时，我还没转变态度，我常常和其他教练一起抱怨：“不得不靠这些孩子们了。”没有比“不得不做”这种环境更能令人感到压抑的了。“这不是我们能控制得了的，干嘛跟自己过不去呢？”比赛时，我看见赛场那头的其他教练也是一副没精打采的样子。

我还记得自己转变态度的那一刻——这使我的生活发生了翻天覆地的变化。我在驶往体育馆的路上碰上了红灯，右边正好是个小酒馆。30年来我一直很清楚地记得我当时对自己说：“你并非一定要赶到赛场。干嘛不停下车在酒馆里喝个痛快，别去了，又不是非得去不可的。”

但是尔后又听到另一个声音在对自己说：“你不必非去不可是什么意思？不去意味着什么？从9岁起你不就梦想当个教练吗？你不必非去不可，但你还是想去的。如果是别的

什么人不让你去了，你肯定会坚持要去的。所以，别胡思乱想了 还是去吧 你是想去的。”说实话 从那以后 我再也没有经历过这种压力。

如果你以一种“不得不做”的态度去完成任务，实现理想，去生活，那你就是自己在为自己营造压力。一旦你从压力中解脱出来，你会觉得自由自在，成就非凡；反之，你就会抵制“不得不做”情形的出现。

我们对周围的事物都必须有一个明确的态度——衣服，车子 政见 朋友 职业 道德观，——我们日常生活中的所有准则。长时期以来，我们总认为它们是我们“自动导航系统”的一部分，若想改变方向，首先得改变态度。

态度就是你对一种情况和刺激作出的感情倾向。从航空学角度来讲，“飞行姿态”是由机翼与水平面所形成的角度来衡量的——也就是飞机的倾斜度。态度就是你的“倾斜度”。你若偏好于什么事情，那你对它就会有积极的态度；反之，你就会有消极的态度。

即使你能看到（想象）结果，或有良好的意图（正确的动机），如果你不是想要去完成它，你也不会实现自己的理想，——你不能“敷衍了事”。

积极的或消极的动力

动机是推动我们前进的动力。从外因看，我们会因他人的一句话、一个动作获得动力；从内因看，我们会通过自己的

自我交谈获得前进的动力。就自我交谈而言，我们不是获得消极的动力，就是获得积极的动力。积极的动力是以“我想做”为基础，而消极的动力则是以“我不得不去做”为基础。

问问你自己，看看你的内在动力如何：“我是我自己吗？”“我是在过我想过的生活，还是害怕以别的方式生活？”我的一切行为都是自愿的、自由的吗？有没有感到压抑，害怕，紧张？”我是不是认为自己应该对自己的行为负责，还是别人对我的行为负责？”

回答这些问题的方式之一是看看你在准备向目标努力时的感觉如何。积极的动力会使你在解决问题时富于创造力，且精神十足；而在消极动力的激励下，你不是为了享受实现理想后的欢愉，而只是因害怕不做后产生的后果而不得已为之。积极的和消极的动力之间的区别，就是成功的欢乐和失败的酸楚之间的区别。

积极的动力就是将你在生活中所想的加以具体化。你必须弄清楚自己为什么喜欢这个新工作，为什么想得到高薪，为什么想去享受一下新的冒险。这样你就会有“想做，乐意做，喜欢做”的基础上行事，你做这些事是因为它们对你有益。在积极动机激励下的人们不断将积极的意象刻印在其潜意识上——解决问题和冲突，享受达到目的的满足感。你在积极动机的激励下会非常向往那种达到目的后的快乐感和成就感：“如果我竞选成功，我会为社区做些什么呢？”积极动力会使你热切地期盼这种快乐和成功。

如果你想看看积极动力是如何发挥作用的，那么你只要照看一次少男少女的通宵晚会便会知道。大约凌晨 2 点，你把男女分开。几星期以来，他们一直想象着在一起的快乐时光，于是便开始悄悄地爬过窗子、排风孔，甚至墙洞，就是为了能在一起。他们没有打开门便已走了出去。为什么？因为当我们非常想做一件事的时候，我们就会有丰富的想象力和创造力，我们会觉得没有任何东西可以阻止我们。当我们的意志力与潜意识的创造力携手作战时，我们绝对是打遍天下无敌手。

就这样对你 16 岁的孩子讲是不是很有趣：“现在我要出门一个星期。这是车钥匙和我所有的加油站信用卡。我回来的时候只希望这车跑了 1000 英里，千万别对我不说。”为了防止孩子们去开车，我们根本就不应该把车钥匙留下来。这可是经验之谈。

消极的动力却有与上述相反的结果——害怕失败，唯恐受到惩罚和反对。你没有看到积极的结果，反而想到了可怕的后果：“如果我约她出去，她不肯，那我不是很没面子。”“如果我去应聘他们拒绝了我，我该多难过啊。”“如果卖不出去，我就会被解雇的。”

即使我在和职业运动员一起工作时，我也不会用比赛来激励他们，比赛和比较有负作用，一比较我们就会心灰意懒。斯蒂夫·杨曾两度获得美国橄榄球联盟最佳选手的称号，可他长期生活在朱·蒙坦那的阴影中。在球迷看来，他永远不会和

朱一样出色。但在 1994 年，他成功地带领旧金山的队员赢得了“超霸杯”，他摆脱了朱·蒙坦那的阴影，成为领队。他已经学会了不是与朱相比较——而应该发挥自己应有的水平，与自己比赛。

你对比较感觉如何完全取决于你如何看待与你相比的人。如果这个人与你很亲密，并且做得很出色，那你往往想与他保持距离，因为每次你与他相比较时，你就会受到伤害：你比不上他。你会说：“我不想比试了。”这就是为什么成功人士的孩子往往想逃离家庭。他们对比较或对比较的惧怕感到丧气。

消极的思维方式使你只有在出现问题时才会想到去解决问题。如果你不想某事发生，你的潜意识反而会促成它的发生。在你设想那些可怕的后果时，你的双腿会发软，大汗淋漓，胃中翻江倒海，你会感到紧张不安。

令人遗憾的是，我们很多人都是在消极动力的激励下长大的。我们的父母、老师、教练、精神楷模都认为这是使我们服从命令的有效方式。所以他们总是向我们灌输以害怕为基础的思维方式。诸如：“我不能去那儿。”“我不能去买那个。”“我不能那样做。”结果，我们不敢去应聘，去约会，去竞选董事会的职位。我们不是在设想美好的前景，而是十分害怕后果。

这种恐惧的心理会使我们出于错误的原因去做事。当我们有这种恐惧心理时，我们不会在生活中冒险，而只是忍辱负重。我们很多人都曾有这种以害怕为基础的激励经历。我做好人不是因为我们想去做好人，而是因为我们被告知：“不做

好人 你就会下地狱。’我们使自己成为好人 并不是因为我们会从中受益，而是因为我们不想下地狱。

在我念高中时的舞会上，女生站在体育馆的一边，男生站在另一边。我们只是看着想邀请跳舞的女孩子，但我们知道一旦我们走过去，她们很可能会说不。我们专注于被拒绝的恐惧感，却没想到成功时的喜悦感。当我们真的走过去时，总会觉得忐忑不安。“嗯”她肯定会说，“不！”然后我们会走开，想着：“我就知道她会说不。”为了掩饰自己的尴尬 我们会对朋友说：“她太难看了。谁真的想跳。我们还是去找点别的乐子吧。”

这就是消极动力如何阻止我们去做自己想做的事情的。我们中有些人就是那样过完一生的。

如果你明白有两种形式的消极动力——强制性的和抑制性的，你在被恐惧的消极动力激励时，你就会感觉到。

强制性动力就是你对自己说：“我不得不这样做。”你的自我交谈是：“我不得不这样做 否则我必须付出代价。”当其他人强迫你时 他们会说：“就这样做 否则你会倒霉的。”或者“听我的 否则……”这些都是经典的强制性话语 这会束缚你的行为，使你服从命令。

看看你生活中“不得不 否则会……”的动力吧：“我得去上班 否则我就拿不到薪水了。”我得把房间打扫干净 否则客人们会认为我是个懒鬼。”我得提高销售额 否则老板会炒我鱿鱼的。’你知道在“不得不做”的激励下会发生什么吗 就

好像你的身体被人推了一般。

当有人想推你时，你自然会有所抵抗，这是条件反射。与此相似 当你觉得‘不得不’去做某事时 会有一种‘被逼’的感觉，这样潜意识里你便会有所抵制。你對自己说：“我不得不这样做 我别无选择 但我有自己的想法 我不想这样做。”这时你的潜意识会表示赞同：“噢 是的 你当然可以有自己的想法 我要反抗。”这时你的潜意识便会充分发挥作用 它会让你用故意拖延、磨洋工和巧妙回避的方法来反抗。

你若是老板或经理，会对生产率不感兴趣吗？你有没有硬逼你的员工去努力工作？你知不知道如果是这样，你只是让他们表现得更糟而不是更好？他们会磨洋工，会反抗，会搞破坏。若你还在紧逼，那他们在潜意识里就反抗得更加厉害。任何有自尊心的人都会有所反抗的，他们会有很多方法少做一点或是做差一点。你在逼他们旷工，拖拉，反感，粗心，搞破坏。他们反过来会让你吃不了兜着走——甚至会使你破产。

父母也是这样对待他们的孩子的。我就对我的孩子说过：“去把树叶耙在一起。不要让我说第二遍 快去做！”我给了他们 45 分钟 他们却在故意拖延。我气得大叫：“怎么还不去？”他们会说：“我们还没找到耙子。”他们不是在撒谎。作为对‘被逼’的反抗 他们潜意识里对耙子构筑了盲点 这样他们就不必去做这件事。我走出去 很快找到了耙子：“快去 现在就去！”他们会没精打采地耙五下，在那里磨洋工。然后他们会看看我还在不在那儿站着 他们会说：“我累得不行了。”找

个耙子就这样？他们是在故意躲避。若你非要躲避，你自然会有高招。

当你在一顿大餐之后命令孩子们去洗碗又会发生什么情况呢？这是他们最不愿做的事，但你却在想：“这是我的家。只要他们住在这儿，就得听我的。”这就是一些父母如何让孩子们在家采取合作态度的。这是强制的，不会很有效。“快去洗碗 要不然一个月不许出门 快去！”孩子们会说：“我以为你会让我去做功课。”这是在故意拖延。在你提到洗碗之前，他们根本就不会想到功课。他们会去洗碗，但会花上一个钟头才能做完这本该 10 分钟就能做完的活。“我在看外面的鸟。”这显然是在故意躲避。他们不会洗干净所有的碗碟，总会有些污物残留在上面。这是在磨洋工。他们会打碎你最钟爱的瓷盘子，故意把你做鱼要用的煎锅藏在衣柜里你的羊绒外套上面，两天以后，会发出一股像是死鱈鱼的味道。他们是在反抗。这难道是合作的好方法吗？谁都无所得，但没有人知道为什么。

当你逼自己做某事时，也会有同样消极的反应。一些吸烟成性的人对自己说：“你得戒烟了！”然后他们潜意识里便会有一种压力，有些人会认为他们疯了，甚至会使他们尊敬的人感到失望。正因为此，他们又找到了吸烟的借口。当你在逼自己时，即使是出于好意，你活跃的潜意识也会试图阻止反抗。当你觉得自己不得不有所发展，不得不去学习，不得不赚更多钱时，你清醒的意志力往往与活跃的潜意识相左，而每次肯定会是你活跃的潜意识占尽上风。

当我们觉得自己不得不去做某事时，我们往往会背道而驰。这就是为什么你强逼别人做好某事时，他们不愿去做，你也不能强逼自己去做什么事情。说实话，你肯定不愿意去做某些事情 如减肥 戒烟 戒酒 赚钱 但你又试图逼着自己去做这些事情。你对自己说：“我得这样做 否则……。”

不要强迫自己有所改变，除非你想这样做，不然做了也白做。所有的目标都必须建立在“想做 乐意做 喜欢做”的基础上。它必须是你的理想，你必须想象得出实现目标的美好前景。否则，就像你在跑步时被人拉住了口袋——既有前推力又有后拉力，这样潜意识就会阻碍你获得成功。

最大限度地扫除你生活中所有“不得不去做”的事情，从你的自我交谈中排除“不得不做”的想法。不要有这些想法：“我得早起。”我得去吃点东西。”我得去上班。”其实在你的生活中 只有一件“不得不去做”的事情 你得死亡。其他所有事情都是可以自由选择的——只要你愿意。有时这些选择并不是很重大的，但它们毕竟是选择。

“想做”的责任心

在“不得不做”的基础上 你不会有美好的生活 因为你不愿意面对结果 并承担责任。只有在你说“我愿意做”时 你才会有责任感 你会认为“这是我的想法 我做事循规蹈矩 是因为我愿意这样。我工作是因为我乐意工作。我循规蹈矩或违法乱纪都是我自己的选择”。

有一次，我被西雅图的警察拦住了。我沿着第一大道行驶，不知道上了一条什么路，然后向下左拐到了斯伯凯因高架上，根本没注意路标。

路标上写着：“禁止左拐”但我恰恰左拐了 因为只有这样我才能上快车道。红灯在我身后闪烁不停，我很纳闷：“他从哪儿上来的？”

他走过来说道：“你没看见我吗？”

我心想：“不是开玩笑吧 如果看到你 我还会左拐吗？”

我对他说：“我没看见你。不过那也无所谓，我是故意左拐的 我的意思是 是我错了 我是故意的 我就想左拐弯 我不明白这会有什么恶果。”

那警察摇了摇头 仿佛在说：“真不可思议 这人竟承认说是故意要这么做。”然后他对我说：“下次别再这样了。”我想可能是我敢于承担责任的勇气震住了他。

还有一次，我沿着山坡下驶，闯了红灯。天在下雪，我当时没法刹住，就这么闯了红灯。车上还有我的两个朋友，一个来自加拿大，一个来自夏威夷。我说：“没车子过来 我准备闯红灯了。”很快 我的身后又闪起了红灯。

“他从哪儿冒出来的？”我大声问道。在警察往这边走时，一个朋友对我说：“告诉他你是从夏威夷来的，不知道在雪天里怎样行驶。”另一个朋友说：“告诉他 你从加拿大来 不懂这里的法规。”

但我还是摇下车窗说道：“我是故意的。”

这警察只是摇了摇头说：“下次别再这样了。”他走回了自

己的车上。

敢于承担责任会给你带来很多好处，因为别人根本没想到你会这样做。所以 将你的生活态度由‘不得不做’转向‘想做’好处多多。

我曾和肯尼亚长跑选手基普·凯诺共事，他想去参加蒙特利尔奥运会，他想知道怎样从心理上战胜他每次在最后一圈出现的那种极痛苦的感觉。

我问他：“每次 当你跑到那一刻时 你是怎么想的？”

他说：“我那一刻在想，‘还得跑四分之一英里的路程’。”

从这种‘不得不’的角度思考 他在强迫自己 因而会给自己带来痛苦。

然后我说：“我倒是有个解决办法 但你不见得喜欢。”

他说：“快告诉我 是什么？”

“在你跑到那一刻时，你知道还得再跑上四分之一英里时 索性停下来别跑了 就坐在跑道边上。”

基普说：“这太傻了。如果我坐在那儿，我会输了这场比赛的。”

我说：“是这样 但至少你身体不再感到痛苦。”

他说：“你知道我为什么参加赛跑吗？”

我说：“一点不知道。”

他说：“如果我在蒙特利尔奥运会上跑赢了，我会得到一头牛。在我们国家 这会使我富裕起来。”他告诉我：“我的家人不辞辛苦送我到美国的大学读书。现在，我想为我的家人和祖国赢得金牌。”

我说：“那你为什么不停止胡思乱想，继续跑你的呢？你不是非得跑不可，是你自己要去跑的；你不必一定得跑全程 你可以在任何时候停下来。”

他说：“我还是想跑的 我想赢得比赛。”

我说：“那你就应该集中精力 把你的训练建立在‘乐意去做’的基础上。”

我也是这样告诫大学生橄榄球运动员的。他们有时会说：“我得不让这人跑在我边上”或是“我得把球传过去”。

我说：“不 你不必。你自己就可以得分 你是想踢球的。”

我曾经有个叫乔尼·约翰逊的球员，他来自得克萨斯州，是身价最高的后卫选手。从大学二年级时起，他就从“想做”的角度思考。“把球传过来，给我个机会。每次我拦住一个球 就像是得了 1 万美元的奖金。”他不是这样想的：“如果我没拦截住这个球，我们会输了这场比赛，我会挨骂的。”他在想：“给我球 给我球 给我球。”

绝大多数失败者的生活都是建立在“不得不做”的基础上的，他们不为他们所做的事承担责任。一旦你对自己说“我不得不去做”时，你不但丧失了责任心，而且会有损你的自尊心，“我不得不做”意味着“我不是我自己的 别人在操纵我”。在这种情形下 你会不停地在想：“如果让我选择 我才不会这样做呢。”这意味着：“我违背自己的意愿 被迫在做。”如 你告诉你的配偶：“我得熬夜了 老板让我今天就写完这份报告。”这意思是：“他们让我做的。”他们是谁 当你被他人主宰时 你已不再有自尊。“我已丧失了主宰自己生活的力量。”此时 你

反而必须告诉自己：“我还不想回去，我愿意呆在这儿做完报告，这样我会十分轻松满意地离开这里。”

不要再对你自己说谎了。你不必非得去做什么，你不必非得给孩子换尿布，让它们去吧；你也不必非得在冬天打开取暖器，你可以穿上厚厚的夜服坐在屋子里。

你也不必非得去纳税不可。“我当然得去，”你会说：“否则他们会把我抓到监狱里去。”“这倒可能。不过你可以靠救济金生活。”“我不想这样生活。”那就出国工作吧。“我不能这样大折腾。”

你可以做任何你喜欢的事——只要你乐意面对结果。你的孩子也许会说：“我得学习去了，如果我不做功课，老师会让我不及格的。我没办法。”告诉他们：“你有选择余地，你可以不去做功课，也许你只是在看已经学会的东西，也许你会不及格。这不是重大的选择，但它们是选择。”关键在于看看自己最乐意做什么，而不是对自己说：“我不得不这样做。”我们应该对自己说：“我想这样做，我乐意去做。”这样，就是我们自己在操纵自己。

抛弃“不得不做”的束缚，你会有更加充沛的精力，更好的生活、婚姻、家庭和职业。你的自尊和自信会自内心迸发出来，你对待生活就会像孩子向往生日礼物一般：“我等不及了！”你意识到在动力方面要意志坚定，因为生活的道路是艰辛的。也许你相信有一种神秘的药方，可以帮助你作出选择，不过想象和肯定并不神秘，唯一神秘的药方来源于你自身：这就是你的责任感。所以你应主宰自己的命运——不是因为不

得不这样做，而是因为想这样做。

抑制性动力。第二种类型的强制性动力被称为抑制性的，也就是灰心丧气，试图人为克制。和强制性动力一样，抑制性动力也是由恐惧心理引起的。强制性动力引发的语言是“我不得不做”而抑制性动力的引发语言是“我不能去做。”所以抑制性动力自我交谈就是：“我不能不循规蹈矩 要不然会有可怕的事情发生。”

抑制性动力是消极的，因为它阻碍了我们自由思考，自由选择。在体育训练中，教练在向运动员传授某种技巧，如果这些运动员老是不能掌握要领，教练就会惩罚他们——“200 个俯卧撑 再去跑几圈！”结果 这些运动员懂得了：“我不能不学会，否则我就有罪受了。”军队也常常用这种消极的训练方式：“这样走。”那样扛枪。”说‘是长官！’否则就得受罚。”那么，你学会了什么呢？“我不能按别的方式来做，否则我会挨罚的。”

我们许多人都认为，“你不能……”的命令是天经地义的，所以我们甚至不会去质问为什么不？恐惧心理占了上风，我们只知道服从。

我们首先是通过感官感觉到这种情形，然后我们会联想：“我以前经历过这种事吗？”然后我们会进一步评估：“这样做会有什么后果？”如果我们被这种恐惧心理所激励，我们在孩提时代、宗教熏陶、运动训练、军事训练中形成的恐惧模式就被记录为“我不能”——我们会感到突然的一阵恐惧，然后我

们会得出结论：“不这样做，没有好处！”最后，我们会决定：“你不能改变的，还是服从命令吧，别兴风作浪了。”

如果员工也是在恐惧激励下工作的话，那么当有一天经理对他们说：“现在我想让你们尝试一种新的方法。”他们会说：“抱歉，我们不会！”你在家、团队中、公司里碰到过这样的人吗？一听到要尝试新方法，他们就吓得要死，也许这是因为以前每当他们想独辟蹊径完成任务时，他们总会受到心理上或躯体上的惩罚，所以他们认为：“我不能犯错误！”

当你的团队或公司里有这样一群害怕出错、有抑制性心理的人时，他们会抵制创新。他们会想：“不要混淆我的责任，不要作什么改变，太伤筋动骨了。”

他们对新事物的反应就是恐惧，所以事情还是老样子；即使变化是有利的，他们也会出于恐惧而有所抵制：“这不是我的工作内容，我不能这样做！”这种动力在选择、发展、变化中产生了抑制性情绪。这样，你的发展便会受到阻碍。

我们必须认识到，犯错误是很正常的。你并不是想犯错误，乐意犯错误，喜欢犯错误——但当错误发生时，你必须勇敢地承担责任，并对自己说：“那不像是我，我下次会改正的。”

自由地选择想做的事

当你认为你在某件事情上已毫无选择余地时，你就是在为一种外在的或内在的力量所逼迫，做你不乐意的事情。你会想：“我现在已没有选择的权利。我只有这样做，否则会有

可怕的事情发生。”

当你觉得‘不得不做’时，你就会故意拖延时间，你会做与你的理想或目标毫不相关的事情。你也许会完成任务，但质量却很低。你只是为了“完成”它而做，并不想出色地完成它。

如果你不把自己的态度由消极的转为积极的，扫除你生活中所有的强制性因素，那你就不会充分发挥自己的才能，完成任务。当你以一种“不得不去做”的态度看待你的目标或激情时，你实现它们的可能性是极小的。

当你觉得自己“不得不去做”时，为了实现目标，你必须有很强的自律。你会对自己说：“我得严格要求自己。”但你越是这样强迫自己，你的潜意识便越强烈地抵制你的适宜行为。

如果你和一群“不得不去工作”的人一起共事过，你就会明白，他们为什么总是没精打采、不停抱怨，他们干最少的活儿，下班时间一到，他们就急不可耐地离厂区。

你曾试图教过“不得不去”学校读书的人吗？我教过，但我可以告诉你，他们根本就学不进去。作为教师，我会告诉学生：“你们不必非来上学不可，你们也不必非要学习，你们可以有别的选择。如果你们是真的想学，我会帮助你们。我在这儿不是逗你们玩，我是来教你们的，我尽量使我的教学引人入胜。但是如果你们压根儿不想学，那我们都是在浪费时间。”

但若我们付了学费来学习，情况就不一样了，我们会很重视它。例如，在我教完高中后不久，我请普林斯顿的比尔·比纳博士教我非语言交流方式，我那天付了他 5000 美元，外加杂费——这是在 25 年以前。想想吧，当时只有一天，只是在

我们家里教我和黛安。他还以为是个大型研讨会呢。你知道我记了多少笔记吗？好几本。你以为我运用了他所说的吗？当然是的，我可不想花那么多钱装傻。

学习与责任心紧密相关。当学生们没有责任心时，他们会说：“好吧 老师 教吧 继续吧 就看你了。”

杰出人士都能够坦然面对他们的选择可能会带来的后果，他们是有责任心的。如果他们不想学习，他们就不会去学。但他们至少是愿意面对结果的，这比说“我不得不做”要强得多。

变“不得不做”为“想做”。多年来，我总是对自己抱怨：“这不得不做。”我总是不得不做很多事。最后 我意识到：“我不必这样 不必非去做不可。”就在那一天 我将态度由“不得不做”转为“想做 乐意做”。这激励着我精力充沛地去追寻理想。

将你的生活使命、目标和年度竞选都建立在“想做”的基础上。如果它们成为你不得不去做的事情，那你应该坐下来，好好地与自己谈一谈。要么立即别做了，要么改变你的态度。当你这样做时，你会觉得精力充沛。

这就是我教你的方法，我就是这样生活、工作、经营我的公司的。如果我不想去什么地方，我绝对不会去，我绝不会去做我不想做的事。

想出个“想做”的最大原因。如果你没有很强烈的愿望，那你早上就别早起，你可以在任何时候起床。

一个朋友曾告诉我，他十几岁的儿子不再和他一起干活，而去了一个滑雪胜地工作，他每天早上 5 点就得起床了。“他还真起得来”我的朋友很惊讶，“我真是太吃惊了 我以前早上 5 点让他起床帮忙 他怎么也不起来 用铲子打他都不行。”

你不能强逼别人去做他们不想做的事，但你能帮助他们想去做它。强逼别人做事是很愚蠢的，所以你必须知道别人想做什么，为什么，然后你会帮他们培养想做的情绪。如果你只是作了一个“去做”的决定 那你只会理智地去做 而不是情愿的。我如果是理智地决定去做什么事情，就会是半心半意的。“为什么不写本书呢？”“噢。”“为什么不走呢？”“好吧 我还是走吧。”这不是“不得不做”的态度 但也不是“想做”的态度。

别幻想会有魔法。你也许会和这样的人一起工作，他们总认为“这事我无能为力”。他们觉得自己没人帮助，毫无希望。他们不明白有些事情是他们能够做到的；他们认为是别人或别的什么力量在主宰他们的生活；他们不相信依靠自己的力量就可以解决很多问题，所以他们依赖某种形式的魔力、魔法或天力。

他们往往用毒品或酒精来试图进行“态度调整”，他们实际上是在用一种十分消极的方式想战胜潜意识中的恐惧心理。“嗯 如果喝点酒 我会这么做。”或者“如果我醉了 我会有惊天动地之举。”这不是迎接挑战的应有态度。一次这样，两次这样，不久就会成为一种习惯。这样，不久以后你还是会碰到难题。

我认识一位克罗地亚的年轻漂亮女郎，她一心想成为一个模特儿，但却在美国的一家餐厅工作。有一次我问她：“你对将来怎么打算？”

“我想去巴黎做个模特儿。”她说，她还说她想进美国的大学。

“那你为什么不去呢？”我问。

“我在等待机会。我总会碰上奇迹。”

“你说的‘机会’是什么意思？”

“噢，比如哪个明星或星探看中了我。”

你必须小心，千万不能有迷信思想。运动员和教练往往是十分迷信的。

我认识一个教练，他有一条“幸运”裤，每次球赛他都穿这条裤子去。有一次，他要去参加决赛，但在这次重大比赛前，洗衣店把这条裤子弄丢了。他的助手们吓得要死，根本不敢告诉他那条“幸运”裤丢了。

于是，一位助手外出买了一条相似的裤子，改了改尺寸，没人把这件事告诉那个教练，因为他们知道，要是那教练没穿这条“特别的”裤子参加比赛的话，他准会暴跳如雷。

想想看，有多少人是生活在迷信之中的，他们总相信在他们之外，有一种魔力。他们所说的是：“我没有这种魔力，我不能改变我所生活的环境。”

但实际上你是可以的，只要你端正态度，明确目标。

端正态度明确目标。态度是潜意识对我们设立目标而作出的情绪反应，而这些态度会影响我们的行为、创造力和

动力。

如果你没有明确的目标，态度也无所谓是积极的还是消极的。一旦你确定了目标，你必须问自己：“我现在的态度是会让你实现理想呢？还是会让你失败？”你也许不很清楚自己的态度，但你也许会下意识地：“我可能做不成这事。”然后会发生什么呢？你不是改变态度，而是放弃了你的目标：“我想我不适合做这个工作。”我想我不配有那么一辆车。”我想我个子不够高，不能参加这个队。就是这样。”不，其实你并不希望这样。你要做的只是应该改变你的态度。

花点时间想想你的住处，你肯定有你自己持家的态度，若你是个上了年纪的人，你的态度也许是：“我希望有个整洁明亮的家。”如果你的兄弟和你呆一个星期，他的态度是：“我不喜欢一丝不乱的家。”如果有一天晚上，你回家发现你兄弟的东西扔得到处都是，你会作何感想？你会感到心烦不安。你的自我交谈也许是：“这不是我的生活方式。”你遇到问题了。

设想你是个有这样态度的大学生：“我不能忍受左撇子。”在分配宿舍的时候，你会发现你的室友恰恰是个左撇子；如果他也不能忍受右撇子的话，你就有麻烦了。这种带有偏见的态度造成了几世纪以来阿拉伯人与犹太人，南非的黑人与白人，爱尔兰天主教徒与清教徒，桑地诺支持者和反对者之间不可调和的矛盾。各方对对方都有不同的态度，阻碍了积极性的变化。

我们已经形成的一些态度总会阻止我们自己或受我们影

响的人去从事一些积极的变化。在 50 年代，大多数美国人对妇女的态度是：“女人应该呆在家里。”但现在，大多数妇女，不管是单身的还是结了婚的，都有工作。在 1947 年以前，不允许黑人参加大型棒球赛，而杰克·罗宾逊打破了“肤色障碍”加入了比赛。现在，传统的、歧视性的种族政策已不为人们接受。时代在发展，价值观在改变，所以我们的观念和态度也要随之而变。

几年前，当我和黛安决定放弃教书，开始我们自己的事业时，我们准备先飞去丹佛，到科罗拉多大学工作一段时间。我走进家门，黛安正在厨房里拖地板。我说：“你不准备走了吗？我们的飞机还有半个小时就要起飞了。”

她说：“我马上就拖完了。”

我说：“黛安，你为什么现在了还要拖地板？”

她说：“噢，如果我不拖地板就没有做母亲的感觉了。”

你怎会反驳她呢？你不会的。但你也许会因此去不了丹佛。当时，我们的生活可能会发生巨大的变化——因为拖地板可能会阻止我们去享受新生活。有时，你得放弃老观念和态度，譬如做母亲的感觉。

当时，对黛安来说，拖地板是一个母亲该做的事情，但这种态度却差点打乱了我们的生活。

在你的生活中有没有这种情况呢？你会发现，原来在你的生活中，也时常会有一些已成形的态度，阻碍你去实现目标。一旦你学会怎样去改变陈旧的、消极的态度，你会发现，根本用不着放弃目标，你仍可以满怀希望地追寻你的理想。

有意识的回避。你也许会问：“我怎么知道自己是不是有消极的态度呢？”那就观察一下你的言行。如果你有积极的态度，你会不断追寻，想拥有你想得到的东西——音乐、职业、爱情、金钱、艺术、食物、冒险。如果你有消极的态度，你在潜意识中就会有一种消极倾向。你又怎样会知道，自己的孩子对学校有消极的态度呢？如果是，他们就会逃学，会装病不起床。当我们感觉到会有一种令人不快的情形产生时，就会有意识地回避。

我们怎样形成自己对于成功、金钱、旅行、死刑、买卖、战争、爱情等的态度呢？当我们问自己这些问题，回答往往是“我不知道”。

例如，我有一个开理发店的朋友。几年前，我总认为对一个男人来说，开理发店似乎挺奇怪的。当时，我这个朋友在帮我为将要出狱的犯人搞个研讨会。在我净化他们的心灵时，他在让他们了解外面的世界——最新的服饰与发型。

一天，我为一些即将假释的人开研讨会。那时正值午饭时分，我与朋友也有段时间没聊了，所以我提议去马路对面的校园咖啡厅一起吃午饭。他同意了。所以在我上完课之后，我们一起走了出去。当时是冬天，他穿了一件精致的时髦外套，但他的肩上背着一个钱包。

噢，我不喜欢和背钱包的男人一起走路，这是我当时的态度。但我直到过马路时才发现他背着钱包。我心里想：“我在和我从前的朋友和钱包一起过马路。”潜意识里，我已经决定有意识地回避。一进咖啡店，我就和一个以前根本不认识的

人攀谈起来。我回过头来对我的朋友说：“你先过去，我马上就来。”好像我碰到了老朋友一般。我有意识的回避心理占了上风，但我并没有清醒地意识到，我是在躲避我的朋友和他的钱包。

如果我不明白这些，我也许会怪罪我的朋友，中断与他的友谊。但他没有错，问题在于我。那是因为我的态度，而不能归咎于他的钱包。

解决这个问题的办法，就是应该意识到，时代在变化，观念在改变，人也同样会有所发展。在我改变了态度之后，这一问题迎刃而解，我们的友谊得以延续。

你的潜意识就是这样在起作用，它可能会让你有意识地躲避一个朋友，一件新工作，一家餐厅，或是邻居。如果我们不能密切了解自己的心理动向，这种消极的态度就会带来恶果。

只要我们改变态度，我们就可以获得我们能够得到的东西。这不仅仅需要认清自己，有积极的态度，设想美好的未来，我们还必须为改变那些阻止我们发挥潜能的不正确的旧观念和旧态度而努力。

怎样改变消极的态度

当你以现在的态度去追寻理想时，你也许有过消极的情绪。这种消极的情绪会激发你的回避行为。对于相同的经历，你会作出相同的情绪反应。

记住：态度决定你努力的方向。如果你的态度是乐观的，认为未来是美好的，那你就有了积极的态度；如果你认为未来充满险恶——诸如痛苦、伤心、惩罚或受伤害，那你的态度就是消极的，你的潜意识会鼓动你逃离那种令人不安的环境，积极的态度会鼓励你追求结果，而消极的态度只会让你躲避结果。

一旦你确定了目标，你现在的态度有没有让你积极、勇敢地去追寻理想？或者你刚开始起步，就发现其实你所做的一切努力，都与目标毫不相关？

如果是这样，千万别放弃目标，只要改变你的态度。

怎样改变你消极的态度呢？

1 确定什么是你应该改变的态度。当你确定了目标时，你还不知道自己的态度如何；这时应控制自己的态度，直至达到目标。这并不是很难做到的事情，你只要在潜意识中牢牢记住自己的目标就行了。

你不知道你应该转变哪种态度，如何去改变。这就是为什么你首先要找到你的消极态度。

在当今的世界里，当你面对“无边无际的组织”和多种文化的发展时，你便会找到自己的态度。当你碰到不同的人，在不同的环境中时，你的种种态度便会表露无遗：如对待工作中男人与女人的态度、对少数民族、宗教、不同文化和语言、失业以及穷人和富人的态度。

你也许会说：“这正是我想做的，但现在我们的公司正在搞合并，同事们有不同的肤色，说不同的语言。”看看你的自我

交谈是怎样的，你的躲避行为是怎样的；看看消极的态度是如何限制你和你的团队发挥潜能的。

我在北爱尔兰工作时，就劝告过那里的人们改变不利于和平和经济繁荣的态度。他们有着消极的态度，特别是在对待别人的宗教信仰方面。

有一次 我看到了德里一所小学的照片集 我问主人：“你怎么知道他们是天主教徒还是清教徒？他们看起来都一样。”

“噢，”他说，“我们只要问一问‘你在哪所学校上学？’如果你的学校与我的不同，那我对你就会有偏见，实际上是一种仇视的心理。实际上，只有在我知道了你与我上不同的学校之后 我才会仇视你。”

我们所有人都曾有过类似的偏见，有时我们甚至不知道那是偏见。你是什么时候形成对男人和女人的态度的？——也许你根本就不知道，你只是接受了整个文化中的偏见和恐惧而已。也许直到去印度或香港开公司时，你才知道自己有这种偏见。在世界融合的趋势下，你必须改变对你的行为有所限制的态度。

2 用日记记下你的思维历程。你现在正朝着自己的理想不断进取和努力吗？你在为理想努力的过程中遇到了困难吗？你在打电话、与人接触、准备考试时遇到过困难吗？

在日记中，记录下你的行为，观察你的一言一行，你周围人的行动，他们是向着自己的理想在努力吗？或者他们是否说过想成为全美冠军，却根本不去训练？学习并研究一下人类行为，特别是你自己的所作所为。例如，你也许想成为一个

出色的推销员，那你为什么每天早早回家了，不去开会呢？

3 看到躲避行为的后果。也许你会发现，在你实现理想的过程中，你却逃避你真正想要的结果，因为你有一个消极的态度，你花费了很多时间和精力有意识地躲避。所以你必须诚实，问问自己：“这只是偶然的躲避行为？还是会让我做我不想做的事？”

你如果不喜欢你身边的这个人，你肯定会绕道而行，你是在躲避。如果你认为会有一个尴尬的场面或负面结果出现，那你就会选择躲避行为；你只是无意识地这样做，你的潜意识试图使你免受伤害。这样，你就会想方设法避开你所不希望做的事情。

4 树立你的雄心壮志。你应该花更多的时间树立你的雄心壮志。例如，你想成功地抚养好孩子，有了这个雄心壮志之后，你才会与孩子们在一起。也许你想成为出色的地产商，但你却不喜欢与人打交道，你甚至在确定目标时才发现你有消极的态度。当你觉得自己缺乏实现理想的条件时，你就会放弃目标。你也许会说：“我天生不是个推销员。”我不适合搞这一行。”

在你的生活中，你已经接受了许多有关什么可以做、什么不可以做的态度，你有许多甚至连你自己都不知道的态度。一旦你遇到难题，它们才会显现出来。如果你没有雄心壮志，你就不会改变这种消极的躲避态度。

5 用你的才智激发自己的创造力。当你特别想要什么或想做什么时，你就会有无穷的创造力。当你看到自己喜欢

的异性时，你会有很丰富的想象力。“噢，我过去不知道你是走这条路回家的。”你过去当然不知道，只是你想和那个人一起走，所以你的灵感喷涌而出。

如果有一天，你非常想去看橄榄球赛，但又有很多事要做，那么这些事你一定完成得很出色，你可以观察一下。

几年前，黛安和我想在牧场里盖座木头房子。我们以前从没盖过房子，更别说木头房子了。但当我们确定这一想法后，就开始四处打听造过木屋的人，我们看了许多有关木屋的杂志与材料。不久以后，我们自己成了木屋专家了。所以，你先得确定目标，再不断学习，然后你就会发挥自己的创造力。

一次，我和一位朋友散步，他是一位了不起的摄影师，当时我们正走在由会议中心去餐厅的小路上。突然，他停下来，说道：“别动 现在的光线和湿度正好。”他走过去，拍了一张只开了一朵花的黑莓树的照片。我没有看见那朵花，他却看见了，并且在光线和湿度恰到好处时拍下了那张照片。当时我们正在聊天，而他却抓住了这个不期而至的、有创造性的机会。

6. 运用肯定过程作出调整。一旦我意识到自己有消极态度，我就用积极的词语描述我的情绪，我想控制自己的行为。

例如，你还记得小时候学骑自行车时的情形吧。你看到路上有一块石头，你根本不想碰到它，但却偏偏撞上了。

以后，在你骑车技术熟练后，你再看到路上有石头时，就会先看看前面的路，然后绕过去。

在你开始确定目标或端正态度时，当你要撞到石头上时（一种消极态度）你应该问自己：“我真的想这样吗？”你让自己描述一下：“我怎样才能得到？如果这并不是我想要的，我干嘛还想要？”就这么简单 然后你把想法描述下来。“如果这是我的问题 那没有这个问题时 我会怎么样呢？”把这一过程写下来，就像是你已了解问题，你一边描述，一边写下来。你在写的过程中就在进行肯定。你在描述一种积极的反应，积极的情绪，你想使自己成为下意识进程中的一部分。

想要改变态度是需要花时间的，需要多次的肯定，但你一旦改变了态度，你就会有长足的发展。

剪草的故事。20年前，我们搬进新家时，我对剪草持一种消极的态度。黛安和我来看房子时，我看见周围有 3 英亩草地 就对她说：“我们别要这房子了。”

“为什么？”她问，“你认为我们支付不起吗 还是它样子不好看？”

“不 是因为草 这 3 英亩地的草。我不喜欢剪草。”这是我当时的态度。

然后她说：“我们买下它 你不用去除草 我们可以雇个花匠。”

“天啊，如果我的教练朋友知道我雇了花匠，他们会怎么想？我会失去所有的朋友。”看看，我当时对花匠也有看法。当时我的解决办法是放弃理想。如果当初顾及到我对剪草和花匠的态度，我们就不会买下这幢房子的。

但是黛安却说：“你就不能改变一下你的态度吗？”

是的，最后我们买下了这幢在草地包围中的房子，雇了花匠。

从这个故事中，你看到了遇事必须先改变态度的重要性。不想剪草使我差点放弃了那幢房子。我总是以此为鉴。“又是个‘剪草’的问题，我对自己说：‘改变态度 或是放弃目标。’”

酗酒的司机。也许你碰到很多个人的或事业上的难题，你的消极态度又产生了惩罚性的、消极的创造力。

杰夫·杰里德是我们家的好友。有一次，他来农场看望我们，他从新南威尔士来，他是当地警察与公安署的地方长官。我们在闲聊中谈起了执法的问题。例如，在新南威尔士的悉尼（500万人口的城市）高速公路上由于酗酒司机而造成的死亡率过高的棘手问题。

你是怎样看待酗酒司机的呢？你想把他们抓进监狱，惩罚他们；若没问题，就送他们回家。这就是当时解决问题的办法。每年在高速公路上有1500多名酗酒司机死于车祸。

人们采取的措施并不得力，所以必须改变人们对待问题的态度。正确的态度应该是：“我们怎样才能让酗酒的司机安全返家 既不伤害自己 也不伤害他人？”就是这么简单。

当他们改变了对待这个问题和酗酒司机的态度后，他们想出了一个解决问题的办法，那就是为酗酒司机建造适合他们的高速公路，目的是让他们能够安全返家。他们此时会问

自己：“怎样来建造适合酗酒司机的高速公路？应该是什么样子的呢？怎样才能让酗酒的司机走上这条高速公路呢？”

他们决定对现有的高速公路进行改造，例如：减少危险的弯道，放上大一些的隔离栏，装防撞垫，用可折叠的金属材料作灯杆和指示牌。“怎样才能使他们返家”的问题激发了他们的创造力与解决问题的能力，他们在一年内将死亡数字由 1500 减至 650。

当你改变对待问题的态度时，你就会用积极的方法激发自己的创造力，态度的变化会刺激创造力。所以当你再为一些问题如中心城区和平修正或别的什么所困扰时，你也应该问自己这样的问题：“怎样来建造适合酗酒司机的高速公路？”一旦你真正懂得了这个故事的涵义，你就会改变对待问题的态度。态度的改变，会激发你的创造力，让你找到解决问题的办法。

与有不良态度的人相处。别人对你的态度不应该影响你的情绪，你应该自己控制自己的感情，你不能让别人来决定你今天的情绪和行为，不能让别人来左右你的内心所想、所作和所为。

如果他们有权制订政策、法律或法规的权力，你还是脱离这种环境为妙，你决不能掉入这种陷阱里。在某些情况下，躲避也许是上策。躲开可能会有消极影响的行为，只要确信自己没有妥协，没有放弃理想。自尊实际上就是我们形成的自己对自己的好恶态度，你对自己的态度影响到你的自尊，当你

自己有一个十分肯定的态度时，这会提高你的自尊；你也会通过躯体语言、行为和言语，将这一你对自己的态度投射到你周围的人身上，他们会按照你对待自己的态度来对待你的。

黛安的故事 II

第二部分 我们将要进行一场搏斗

路：在医院里，我等待着黛安从药物麻醉中苏醒。她醒来后，我握着她的手说：“黛安，我要告诉你真相。手术很成功，但癌细胞已经在你体内扩散，我们将要与它进行一场搏斗。”她没有畏缩。她直视着我的眼睛说：“好吧，让我们开始吧。第一步该怎么走？”

第二天，大家从世界各地打来电话——美国、澳大利亚、英国、非洲、日本——表达他们对黛安健康状况的关心，并为之祈祷。我俩沉浸在这汹涌而来的、挚爱的海洋之中。我记得黛安是这么说的：“这多么有力，你几乎能感受到它们的力量。”我告诉自己：“我要设法使这股力量成倍地扩大。这样，黛安就可以每天都感受到它了。”

我想起了我的朋友吉恩。几年前，他把我们教授的许多原理运用在他儿子特里的身上，以便让他在罹患白血病那漫长而又痛苦的煎熬中尽可能处于适当的健康状态之中。特里最终死于白血病，但我仍然记得吉恩对特里周围的环境进行悉心调节，日复一日，这带来了积极有益的作用。于是，我和

吉恩谈了谈应该如何有效地把这种方法用在黛安身上。

我要时时刻刻在黛安周围创造一个正常、健康、充满希望的精神氛围。首先，我们用生活照、鲜花，以及黛安的许多日常用品把房间装点得明快亮丽。我们让幽默诙谐的人们围绕着她；虽然化疗后欢笑已远离了她，但我们仍在她房间里放映喜剧片 我们打趣、玩笑、游戏。换句话说 我们营造了一个明快、宽松、乐观的气氛。我和黛安都懂得幽默愉悦对身心健康的促进作用，所以我们自然而然地用到了这种方法。

黛安：当我认识的人们来看望我时，他们带着祈祷以及如此强有力的、积极向上的精神力量走进我的房间。我能实实在在地体会到它。在整个恢复期间，是它支撑着我。但要清楚一点：要成为一个积极乐观、健康开朗的人并不是一定得学习我们的课程。重要的不是那些来看望我的人们理解我们的计划并贯穿始末，而是他们很自然地成为我们所教授的观念的最好例证。他们仍保持着各自的本色，一向积极乐观、健康开朗，他们给了我精神上的支持。

事实上，消极的事物中也存在着许多积极有益的因素，因为你可以从眼前的现实中评价并吸取所有的信息，经过一番斟酌，作出更为慎重的判断。所以，不要误以为这门课程能使所有人变得乐观，也不要以为每个人都总是以笑脸迎人。并非如此 事实是 在某些特殊场合 进行明快、宽松、乐观的交谈所产生的积极气氛强化了你身上固有的这些潜质，从而增强了你的免疫系统。有了这种能量与力量，即使处在最恶劣

的环境中，你也总能看到最好的一面。甚至于如果到处都充满了不幸，你仍然知道可以从中学到一些东西。在那段日子里 路和我周围其他人并没有叫我“不要正视现实 黛安”以此来创造一个过分乐观的环境。其实，在他们的帮助下，我找到了现实。

路 我们也注意到 医生、实习医生、护理员、护士都有他们各自的职业信仰以及他们认为的真相的来源。我还记得那些医务人员是如何把狭隘的、消极的、他们所谓的真相灌输进小特里的头脑，以及吉恩是如何竭力予以抵制的。医生有他们的盲目之处。有时候 他们死守自己的方式 而不愿意考虑其他选择。当听到相反的意见时，他们往往用“那是个例外”来加以解释。

他们并不是故意那么做，他们只不过遵循了他们自己的信条——就像有时候我，还有所有的人在在工作中遇到的那样——而他们没有意识到正将这种信条传递给了他人。记住：人类按照各自认同的真相行事。我们通过面部表情、身体姿势、行为举止、语音语调等不自觉地把这种“真相”反映出来。我们知道 医生、护士每天都要目睹病人死亡 这已成为一个十分不良的现实：“我们怎么做已无关紧要，他们总是要死的。”这些人同样会走进黛安的病房 把那些没能摆脱病魔纠缠而去世的病人的情况再演绎一番，将黛安仅仅视作另一个统计数据，所以对此我们必须做好准备。

我认为 医生、护士技能娴熟、必不可少 甚至很了不起

——但是，归根到底他们是人。老实说，许多人在他们数据化的真相面前表现得超脱漠然——就像打电话给黛安、向她直陈真相的那位医生那样，他们听任这股超脱力量中的盲点不断滋长。然而我确信，生死关头盲目和消极的“真相”是绝对不可接受的。所以我决定采取激烈措施抵制所有准备告诉黛安‘真相’的‘专家们’所带来的消极现实。

首先，我们必须克服专家们的消极断言，克服他们“命运天定、郁闷沮丧”的所谓现实。所以我们一开始就强调，即使曾有人死于这种癌症，但同样的情况并不必然会发生在黛安身上。我可以确定，我或者家中其他成员——尤其是我们的女儿波尼、南茜、玛丽和我妹妹卡萝尔——或是亲朋好友会在她醒着的时候一刻不停地轮流陪着她。如果那样的话，那么当医生、护士或实习医生说任何与我们的成功目标相悖的话时，我们可以马上当面指出“这未必是真的”以及“必须这样做才对”。我们会说：“我们也不准。”我们希望黛安成为自己的主宰。

坚守你生命中想要达到的终极目标，无论现状如何，无论环境好坏。当出现问题，使你疑云四起时，要执着地固守你自己的思想，因为你的潜意识会将你引向你意念所集中的那个意象上。因此，有时候你或许需要否认现实，否认见到的、或是专家以及你尊敬的人坚持认为是“真相”的东西，而把握住那个你将来想得到的东西在你脑海中的意象。功成名就的人们正是有这种坚韧不拔的精神和活力才能面对种种“郁闷沮丧、命运天定”、“那太糟糕了！”的态度，不为之所困、不让它摧

毁希望。

从一开始 黛安就非常乐观 全神贯注于“ 康复 ”这一最终目标上。黛安是个本性乐观的人，尽管她一直为病魔所困，却从不轻言死亡或放弃。她总是把她的病看作暂时的挫折：“ 我明天的计划是什么？” 我们知道她乐观积极、着眼未来的态度发生了作用，而这正是我们努力予以支持的。

黛安 我从不放弃希望。小时候读书时 我拼写考试得了 92 分 我从不认为这是 8 分的失败，而是认为这是 92 分的成功。看到试卷上写着“ 扣 8 分 ”时 我也常常难过 但立刻重新用乐观的眼光看待它。我现在仍然那样做。

准备动手术时，我查阅了资料，知道我这种癌症的治愈率大约是 90 % 失败、10 % 成功。我想象着自己进入 10 % 的行列。如果只有 1 % 的成功可能性，我仍将自视其中。我在某书上读到过，数以千计的人们得了癌症而不自知，他们存活下来，成为高龄老人。我还发现，在已知的癌症中，还没有一种是令每个患者都无法生存的。实际上，从癌症中康复的病人要多于死于癌症的病人，这就是一直萦绕在我脑海中的问题。我总是把自己列入“ 成功 ”的类别中 我想 如果只有一人能生存下来，我一定就是那个人。我从没想过其他可能情况。

我相信自己会好起来，然而我没有忽视死亡的可能性。我知道无法完全控制住体内发生的变化，有可能处在 90 % 之列结束生命，我从未想象自己会那样。一些奇怪细小的念头会不时渗入我的思想——但决不是病态的、被击溃的那种感

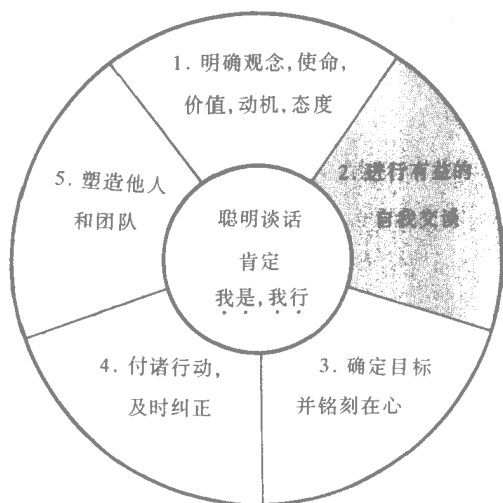
觉。有一次 我感觉很难受 完全是出于悲伤 我告诉路：“唉，你送我的那座大摆钟，我想还是给格兰吧。”这是多么奇怪的一句话，不知所云，于是我俩都笑了起来。

我从不认为自己快要死了。所以没有为这一不测做过准备。我知道我们有一份完备的遗嘱，并已有人为我们操心房产安排。唯一的意外，我想来自于和一个好朋友的一次奇特的谈话。我说：“万一有人想知道我在这方面的意见，就给他看这份遗嘱。我觉得我们的儿子格兰应该得到我的大摆钟，因为他喜欢钟，乐于拆开我的手表，看看它们是如何运作的。我还知道外面那些想和路搭上关系的女人。”我甚至开列了一张名单，一一过目，每次一个：“看 这个一定不行 这个也得去掉 这个倒不错。”对此 我们津津乐道。我说及“唉 如果我不在了 会发生什么事情”时 最多就讲到这个程度了。

第 2 步 进行有益的自我交谈

这一步骤让我们把思绪转向物质，由富有创造力的潜意识帮助我们看到选择，看到潜力。

小时候，我觉得自己很迟钝，部分原因在于父母和老师对待、调教我的方式。从而我得出结论：“我没有能力。”数以百万计的人们曾对自己有过这种想法。



然后我发现别人才思敏捷，对此正确的解释是——并不

是因为他们更聪明些，而是因为他们所受的调教使他们习惯于用不同于我的眼光去看待事物。我发现，当我排斥那些不愿意见到的现象时，我会对它们视而不见。

我开始思考：“哇！你的意思是，我得做的只不过是对我的心理条件作用多加注意，于是我开始放眼四周——瞧这、瞧那儿 还有那儿。”这就是我现在追求生活的方式。

如果你没有认识到这一点，那么就无法为自己设定理想与抱负，因为你不知如何去做，你想不出该如何去做。如果你被一个问题难住了，你的结论要么是该题无解，要么就是你太笨了 解不出。

第四章阐述了思维过程的构成。它是由意识、潜意识、创造性潜意识构成的。一旦你能有意识地控制思维过程，你的思维方式就可以得到改变了——从而改变你的行为。控制思维过程将会帮助你更好地作出决定，并予以贯彻执行。

第五章涉及到如何克服我们的盲目行为。我们往往对某些观点死守不放，而对其他选择拒于千里之外。有成就的人能够看到新的选择，突破阻碍他们发展的陈旧障碍。切莫囿于你的信条 试着超越它们 正如哥伦布超越了“大地扁平”的信条。

第六章展示了自我形象是如何在自我交谈中逐步确立的。我们朝着各自所思考的方向发展，如果时刻让我们不想要的东西充斥着头脑，那么最终得到的将正是这些东西。在生活中，“言者为谁”的观念同样影响着我们。学着用超级明星的身份进行自我交谈、在脑海中再现过往的成就，你会每天

感觉更好。

你头脑中容纳的知识和信息的质量与你的生活进展方式之间有着直接联系。如果你的生活过得不顺心，问题可能在于你的内心思想。改变内在，外观会随之而变。

第四章 创造性思维过程

你的思维过程支配着行为的效率和业绩。理解思维过程能赐予你力量，因为你视它为一种开创未来的方式，而不是坐待外界力量或灵感来改变你。

思维的过程

思维过程由三部分组成：意识、潜意识、创造性潜意识。理解了这些功能，你就会明白你思维及行动的原因了。

1. 意识思维。意识过程有五项基本功能：感知，同化，联想，评价，决策。

·感知。通过感官，你能察觉自己的感觉、思想和情感以及外部世界。感官会告诉你：“世界即是如此。”感知的产生甚至先于你的诞生。在子宫内，你就开始收集外界信息，这是因为你首次感知到了运动、平衡和声音。出生后，你又增添了其他感觉，收集更多信息来了解世界。这些信息你称之为“现实”或“事实”。但是这并非真正意义上的现实，它仅是你对现实的个人观点。这种信息仅是你自身不断发展着的、潜意识

百科全书中的一部分。

·同化。你同化着好榜样、坏榜样、正信息、误信息。随着年龄增长，你将感官搜集到的所有信息记录并贮存在某种数据库中 婴儿时代的第一句话 读过的书 每次打架 每次哭泣 遇到的人们 去过的地方 秘密见闻 每次成功的喜悦 每次失败的痛苦。你把感知到的事物贮存起来，在大脑中将其同化。从出生起接触到的一切信息——电台电视节目 谈话，学校 操场 读过的书 杂志 报纸——所有这些信息都贮存在大脑的神经细胞中 永不丢失 永不遗忘。有各种方法可以取回这些信息，让你回想起一些甚至自己也不知已贮存在记忆中的事物。

·联想。一旦你感知并同化一些信息后，你会通过询问“以前我曾经历过类似的事情吗？”从而将这些信息与“数据库”中贮存的相似信息联系起来。如果你有过相似的经历 这一事件对你很有意义。联想把感知从潜意识层面贮存的现实中弹射出来 你问道：“以前我见过类似的事情吗？”

·评价。对你感知的东西发生联想之后，你通过询问“这将给我带来什么？”对照“数据库”中贮存的信息 对此作出评价。你对可能性进行评估，“这将给我带来幸福、愉悦、乐趣，还是压力、不快、痛苦？”换句话说：“对我而言 是好还是坏？”我们基于有过的经历来判断可能性 然后作出评价：“这将给我带来什么？”

你我会对同一事件作出不同评价。比如两个评论家共同审阅一部影片。其中一个可能说：“这是一部原创影片 人物

真实，富有情感。我给它打四颗星。”另一个可能说：“原创？噢，太一般化了，尽是些陈词滥调。‘人物真实，富有情感？’我看是演员蹩脚、鬼话连篇！我给它打半颗星。省点钱吧！”他们观看了同一部电影，但对“真实”有着不同的记录。

决策。根据眼前的需要和目标，你决定一系列行为。你可能以实际行动作出反映；你可能让别人决策；你可能选择完全忽略或平息它。你作的很多决定并非基于目前发生在你身上的事，而是过去发生的。

比如说，假设一个 10 岁男孩走到教室前面，开始他的第一次“当堂讲故事”。当他开始讲故事时，他十分认真。然而大家都放肆地大笑起来。于是他惊慌失措，不知所云，急急忙忙坐回位子。他的朋友斜着身子靠过来对他说：“笨蛋！你的拉链开了！”这个男孩对这件事的反映——羞辱感——成为一次强烈的反面经历记录在他的“数据库”中。

然后，假设 25 年过去了。35 岁时他得到一个机会，在一个地方上的“男孩俱乐部”上讲话。他思索着：“以前我曾经历过与此类似的场面吗？”他评价：“这会给我带来什么？没什么好的！”于是他作出决定：“我太忙了，没空讲话。”他作出这个决定，在 35 岁时，很可能是因为 10 岁时他裤子的拉链开了。

2 潜意识思维。潜意识就像一台高保真盒带录音机，攫取并贮存你对“现实”的诠释。它贮存了你所有的经历——所思、所言、所觉、所感，以及你的自我想象，伴随着你对这些经历感情上的态度和反应。

潜意识就像观念中的一张空白帆布，随着每一次生活经历，你在这张帆布上敷上一小块油彩。你绘出一幅自己的“现实”油画——“真正”的你。每个艺术家有他或她自己的绘画风格。就像指纹，无一雷同。一旦你把对自身和世界的态度与看法敷上帆布——无论它们多么不利——你会固守着它们，直至你有意识地决定重新画过。

潜意识也驾驭后天学会的生活技能，如系鞋带、行走、开车、运动、加法和减法。这些活动始于意识层面，但是通过反复的描画，一张图画显现在你的潜意识帆布上，将它们并入习惯。你挥洒自如地演绎它们，因为你再也不必有意识地去考虑它们。

系鞋带、行走、学会加减法是有益的习惯，它们使你运作有效，但一些潜意识习惯可能成为发展的障碍。它们会过时——宛如计算机时代老式的带式打字机，它们还可以工作，只是拒绝改变。因为它们如此“舒适”以至于羁绊着人们，使他们无法闯入新局面，例如接受一项新工作，适应新环境，或是建立某种带有风险的关系。

3. 创造性的潜意识。创造性潜意识强化你的行为举止。它让你按自己认为的样子行事，从而维持你对现实的看法。通过维持被你接受为“正像我”的内在“真实”的画面，它维持了秩序与明智。一旦你意识到你是谁，就无需每日清晨起床提醒自己你是如何成为你的。只要自我形象铭刻在你的信念体系中，你会自动表现得像你自已。这并不太坏，因为它不会

让你每天在不同环境中变得各不相同。你内在的某种东西让你一贯地做你自己。

假设你已使自己相信，每当驾车行驶在陌生的地方，你总会迷路。你不必每天一醒来就提醒自己：“今天不要忘记迷路。”创造性潜意识会自动处理好的。或许一说到记住人名时你会感到有心理障碍。你无需提醒自己去遗忘：创造性潜意识会为你处理好它。“喔，我真健忘。”好，不要担心。你无需记得去遗忘。潜意识会使你遗忘，即使你可能记得。“喔，我很懒惰。”你无需记得要懒惰，潜意识会让你懒惰。“喔，我脾气很坏。”嗯，你无需记得去发脾气，潜意识会让你在你觉得合适的时候发脾气。

创造性潜意识总是维持你现有的、占支配地位的自我形象。它维持你现有的观点：你有多好、多成功、多健壮、多聪明、多有爱心。它与你曾经如何、想要如何、可能如何均无关。它只维持你目前认为对你已足够好的任何东西。

创造性潜意识在维持现有自我形象中如此有力，以至于影响到别人如何对待你。例如，我们知道身体姿势和语音语调与自我形象有关联。在向别人传达你的看法时，措辞的有效性仅占 7%，语音语调约占 37%，身体姿势约占 58%。^①所以你能用身体姿势和语音语调来否定你所说的。

如果你认为自己很害羞，而又被邀至一个完全是陌生人的鸡尾酒会，创造性潜意识会发明出一些方法来拒绝别人。

原文中的百分比即如此。——译者注

你可能站在角落里，双臂合抱、两腿交叉、转开目光。你的身体姿势在大叫：“我很害羞，让我单独呆着。”如果别人靠得太近，你会逃避——从人群中走开。然后，独自回到家，再次肯定了：“瞧，我确实害羞。”

要是你想成为领导人，却又认为自己是个追随者，你会在危机发生时不由自主地按你自己认为的去行事。要是你觉得不自在，紧张会压缩声带，于是你的嗓音发生改变。这就是为什么有些人站到人群面前，用刺耳、局促的声音说“我对此盼望已久”，而你的感觉是他们在撒谎。

对创造性潜意识来说，维持你目前对“现实”的看法，即你认为事物应当如何，比财富、幸福、成功、甚至健康更加重要。你使外在事物与内心所想相符，以此保持心智稳健。这样，你就不会因为相信自己相信的东西而自觉错乱。

例如，假设你超重约 30 磅，突然决心减肥，以使自己变得更美丽、感觉更健康。于是不吃早餐和午餐。然而创造性潜意识知道你并不认为自己瘦。它开始起作用，并非使你看上去瘦些、感觉健康些，而是保持你占支配地位的自我形象。所以，当你不吃早餐和午餐时，它会使你吃上两份晚餐，以弥补这一过失。你的创造性潜意识说：“嗨，白天你吃得不够。”你说：“什么不够，我在减肥！”它说：“你才不信那一套呢。那不像你。你相信，你超重 30 磅。要是你瘦了，你会发疯的。”

如果你减轻了体重，你的外在形象（你的形体）不再与你认为超重 30 磅的内在形象相符。于是你的创造性潜意识发出明智的警告：“嘿！别试图减肥！那不是你！回到原来的

你。’于是你就吃两份晚餐。

直到你的内外在形象重新相符，创造性潜意识才会停止对你施加压力。所以，晚饭以后它更起劲地来纠正你的错误：

“嘿！又饿了！”最后，在晚上十点左右，你觉得饿了。你说：“我得吃一块蛋糕——但是不加糖霜。”这是你的意识思维在说话。你的创造性潜意识说：“噢不，所有的糖霜我们都要。再来点冰淇淋！”然后你重新被这声音淹没，不仅吃了一块——加了所有的糖霜——而且吃掉了整只边上有冰淇淋的蛋糕才算完。第二天早上醒来，你说：“我为什么吃了整只蛋糕？真不明白！”

不，不明白的是你的意识，但你的创造性潜意识明白，如果你不吃掉整只蛋糕你就无法保持在 30 磅超重的状态。所以它自发维持你目前的形象——在你改变它之前。

如果你知道你不配得到一份美满的婚姻，而你的配偶却总是优雅、热情、仁爱、善良，并且你的婚姻状况一直良好，这时，将会怎样？创造性潜意识会驱使你做出种种傻事，把婚姻搞得一团糟，以此来纠正你的错误。你的配偶会说：“你为什么那么做？”你说：“我也不知道。不明白，是吗？”创造性潜意识明白，因为它使你的行为与你自己认可的形象相符。不是你想成怎么样，不是你能成怎么样。保持心智健全比维持幸福的婚姻更重要。

我认为这就是为什么富者更富、穷人更穷的原因。试想一个赢了 30 万美元的赌徒，却在几个星期内再次破产。他把钱送人的送人、扔掉的扔掉、赌输的赌输、喝酒的喝酒。他的

自我形象是否可能是“我很穷，我不配拥有这些钱。富有对我来说是一种错误”？你是否认为他的创造性潜意识会来纠正这一错误？

你有没有观察过那些“知道”他们应当富有，却突然破产的富人们？他们会纠正这个错误，从头来过，重新变得富有。

“贫穷意识”一词不仅仅在金钱上适用，它普遍适用于某种生活态度。人们知道，潜意识地，根据生活所赐——社会关系、朋友、家庭、精神、职业、爱情，他们应该是富有的还是贫穷的。如果你知道生活应该是富裕的，但事实不是如此，你会纠正这个“错误”。然而，如果你确信生活应该本来就是贫穷的，当你有机会获得晋升、自己开创事业，或在更好的地段有一套新居时，你的创造性潜意识会破坏这些成功机会，“让你回到你所属的位置”。

再一次地，我们不是按照真正的现实、而是我们相信的“现实”来做事。当你做了傻事，意识层面上，你并不知道。但是潜意识却知道得一清二楚。因为创造性潜意识不会让你摆脱对它如胶似漆的附着，也不会你今天是这个样子，明天又变成另一个样子。它保持你的行为举止一贯如一——无论对你有利与否。这种稳定性是必要的，但它同样令你难以改变——除非你懂得如何去改变你所拥有的内在自我形象。

如果你认为世界在和你作对，在与人交往中你就会无意识地做出一些事情，令世界站到了你的对立面。这不是基因，不是巧合，当然也不是运气。改变自我，周围的世界也将随之而变。当你学会如何改变你的形象、你的看法、你的自我形

象，并使之接近于真正的潜力，在你再次改变它之前，你会自然而然地按这种形象行事。

检查一下对自己的看法，试问：“我认为我在体力、智力、社会、精神和经济上的潜力如何？”“我同意由谁来为我审视‘现实’？”我听了些什么鬼话？我是否对自己说过：“唉，这是无法改变的。你无法教会一条老狗玩出新花样。”“我是否认为‘我生来如此，这就是我的本性’？”我希望自己干得如何——作为父母、作为配偶、作为朋友、作为专职人员？”“对我来说，什么才够好？”

改变思维方式，你就会改变行为方式。如果你改变自我看法，别人对你的态度也会改变。你并非生来“幸运”，而是在你自己认可的基础上实现各种自我突破，创造了自己的“现实”。要是不改变消极的自我形象，别人就会以你看待自己的方式来对待你——于是你相信，生来如此。

作出决定 解决问题

我们作出的决定并不比它们所基于的信息准确多少。你是否知道某些人，他们曾有过一次人际关系破裂的创伤。几年后，他们有机会与另一个人交往，他们却联想到：“我以前曾有过类似的经历吗？”他们评价：“这会给我带来什么？决非好事！”然后决定：“不，谢谢。我不想介入它的任何部分。”他们的决定不是根据对新的这个人的感觉，而是基于旧的关系曾对他们造成的创伤。

比如说 我在州立监狱遇到过的一些妇女 她们不明白她们的人际关系为何总是会破裂。她们似乎无法保持婚姻和家庭的完整。她们中许多人在童年时遭到过虐待，从而同化了坏榜样。即使她们有了一次良好的人际关系，她们仍会用对待旧关系的眼光来看待新的关系。她们自我破坏，处处捣乱。她们不仅霉运当头，而且不断堕落成坏人，朝坏人的方向发展。工作时 她们在岗位上捣乱 她们无法与经理相处。她们对权力拥有者怀有什么印象 如果被欺侮、被摆布 她们对任何一个权力拥有者的印象就都是否定的。所以她们认为全是老板的错 她们只是霉运当头 接二连三。如果你经历了一场失败的婚姻 带着诸多情感的伤痛离了婚 你会把这种消极的情感贮存在对现实的印象当中。因而，当后来遇到一个中意的人时 你用老眼光看待这层新关系 并决定不再与他发展下去。

我们中的许多人按照以往某次痛苦经历中情感上的、错误的信息为未来作出选择。由于曾经发生过的事，而不是将会发生的事 我们限制了自己未来的发展、选择和目标。我们不同程度地把错误信息装入头脑，从而无法期望能得到正确答案。

由于许多对未来作出的决定是基于过去发生的事，你必须调整和更新潜意识‘数据库’中记录的‘现实’来增加未来成功的可能性。通过确定目标、自我肯定、发挥想象和铭记在心 改变你的内在自我形象 你会作出与今天的你自己更相称的决定。

理查德·格里高利是一位专门研究思维运行的英国专家，他曾告诉我：“智力是进行正确推测的艺术。我们为改进推测所做的一切将会使我们变得更聪明。”成长和完善的过程都是有关改善我们的推测的——推测走哪条道路，和哪个人结婚，进哪个学校，和谁共同投资，发挥什么作用。智力是进行正确推测的艺术。

正确推测的艺术是一个不断发展的过程。如果我去参加赛马，我会赌哪匹马？或者如果我进入赛马行业，我会买哪匹马？聘用哪个骑师？智力正是进行正确推测的艺术。我该让 5 岁的孩子进哪所学校？谁是教她钢琴课的最佳人选？选择不慎会阻碍她施展才华。因此你需要正确信息。

你所搜集的关于世界运行的信息质量会影响选择的正确性。创造性潜意识令你的行动和表现与你认可的自我形象相符，它始终使你的个性和举止与自我形象相称。

不幸的是，我们可能在潜意识层面贮存了很多错误信息。我们的脑海中充满了各种关于商业、市场、人际关系的错误信息。当我们处于某个安逸区域时，旧信息能很好地服务于我们，但现在不行了。比如说，只要我还是个高中教师兼教练时，我所拥有的知识足以让我称职。然而，一旦离开了那个受保护环境，做起生意来就不那么得心应手了。我会听取朋友和顾问的意见，但是老实说他们提供给我很多是些垃圾，因为他们的知识和阅历同样有限。刚刚进入商界时，我从那些人们身上获取的信息帮助我达到了每月 5000 美元的收益水平。而要达到 50 万美元的水平，我就不能再依靠错误信息，

而是必须改变旧有的观念和习惯。

我们时常按照部分现实、半现实或非现实行事。我们可以把一些信息接受为“现实”，即使我们并不确切知道它是真实的。如果你把错误信息输入电脑，你不可能得到正确答案。决策的质量也是同样道理。它们并不比你作出决定时所基于的信息准确多少。

假设你曾进行过投资，但受到损失。现在有另一个投资机会。你是着眼于未来投资还是过去的投资经历作出选择呢？这一次你是否因为对上次记忆犹新而情绪化地选择了不投资？

知识和信息质量

你头脑中拥有的知识和信息的质量同你生活道路之间有着直接联系。外部生活进展不顺，问题很可能出在你的思想上。改变内在，外在就会发生改变。然而，大多数人坐等外观自发改变。

仅仅知道自己拥有正确信息，这是靠不住的。所谓的专家给你的“上佳信息”，你却在查阅后发现：“我不知道。看来似乎不对。”

在当今世界，我们在信息的海洋当中失去了知识；而在知识猛增中失去了智慧。

当你 6 岁时，家中的父母，学校里的老师，操场上或邻居的大孩子都是专家。你对他们认为的“现实”言听计从，或许

是因为你不知道更好的信息来源。

在一个机构中，如果你是新来乍到的，你不知该听谁的。你只是步入这个机构，寻找“现实”。你问道：“这个企业是如何运作的？你向谁报告？会发生什么？”你可能会从一个到那儿才 6 个星期，或从一个对公司极为不满、准备在 20 天内辞职的人那里听来“真实”。一旦认定头脑中的“真实”，你会对其他观点变得盲目。一旦某种观点深嵌在你头脑中，你便以你的初始前提为基准，有选择地看待和搜集信息。

你听谁的？你的孩子听谁的？信息从何而来？何处寻找现实？谁的知识具有世界一流水平？如何衡量它们？

这是个不断发展的搜集和纠正信息的过程。当我开创以录像为基础的培训业时，我对制造、销售录像带一无所知。我尝试获取可得的最佳信息。每当发现有更好的，我就得到了改变和提高。

要释放潜能，你需要纠正对生活 and 事业存有的错误信息。如何才能知道错误何在？向智慧和资深的人请教，积极反思，记好日记。要发展，就有一些必须得做的事。每天都有 5 万个想法经过你的大脑。你得抓住最好的，思索你的决定和行动，然后宣布纠正错误信息——通过阅读、研究、去图书馆、打电话、提问题，聆听自我内心的智慧。

相 信 自 己

通常我们认为必须驾驭整个体系，但很早以前我就学会

适当地计划合适的技能、正确的信息，然后休息。你要有意识地做好准备，以让你的潜意识采取行动。当你思绪奔涌，滔滔不绝的时候，是最最富有创造力的。

相信你的聪明，相信你的天份，相信你一定能得出答案，相信你会富有创造力。放松、相信。你的潜意识比意识要精明许多。

当我听任它奔流时，我的状态达到了巅峰。有时候上课时，我根本不知道要说什么或说过什么，只知道我想要的最终结果。我想象着最终结果，任其发展。我可能在事先努力学习，把知识与信息装进头脑，然后想象最终结果，并任其发展。

在芝加哥时，我曾在“百万美元俱乐部”会议上被定为主讲人。听众有数千人，灯光闪烁，音乐流动，节目表上在我之前一个接一个的讲话者带着各自的动机上台下台。俱乐部高级职员要我提前一天到达进行“彩排”。可是我是在被安排讲话前 15 分钟到场的。他们忙乱极了，告诉我该怎么做，并问我：“你准备讲些什么？”我说：“我还没有考虑过。”他们惊呆了。

我是故意这么做的，我知道自己在做什么。我用自己的方式研究、准备过，而且我想走上讲台故意不知道自己在讲什么。

我的讲话得到了经久不息的热烈鼓掌，但是我是一边讲一边组织词句的。我甚至不能确定自己说过什么，直到看到录像。

如果你努力做好准备，然后任其发展，你将处于最佳状

态。这是一个自由发挥过程。我并不是说让你重复你已成功完成的事情，我说的是舒展思维，将自己投入未知领域。懂得如何利用创造性潜意识将帮助你学会如何设定目标，把握未来 自我调节 创造机会 解决问题 更好地作出决定。

第五章 克服盲点

你是听取所有的答案——还是仅仅那些你想听的？你是去看所有可能看到的东西——还是仅仅那些你习惯于看的东西？

我以为，你不会对眼前的事物一一过目，而只是去看你习惯看到的东西。举个例子说：读一遍下面这句话，边读边数一下你在句中看到的字母 F 的个数。

Finished files are the result of years of scientific study combined with the experience of many years.

（完成的文档是历年来的科学研究与多年实践经验相结合的产物。）

你看到了几个 F？这句话中有六个 F。如果不信，可以再仔细看一遍。为什么第一次你没有把它们看全？

多年来你一直是根据语音阅读英语。“of”中的 F 读作 OV 而不是 OF。一旦大脑习惯了 OV 你就在“of”一词中建立了 F 这个盲点。试图努力寻找并不管用。事实上，你阅读能力越强，你越可能错过它。你如此拘泥于读音，以至于把 F

排除在外；然而一个图表设计者、多种语言学家、阅读速度较慢的人、文字校对员可能轻而易举地把它找全。

看到炉边地毯上的洞

一次，我旅行归来，看到黛安和一群伙伴一起坐在客厅的壁炉前面，我决定加入他们的行列。当我和他们一块儿喝葡萄酒时，注意到有人在我出门时把地毯烧了个洞。黛安在电话里居然连提都没提，而且她现在正像什么事都没发生过似的和同伴们喝葡萄酒。

我很恼火，但是不想让自己当众出丑，就小声对黛安说：“能和你去大厅说几句话吗？”

我用轻得快听不见的声音问她：“地毯上究竟是怎么回事？”

她说：“难道你打电话来时我没有告诉你吗？”

好吧，即使告诉了，又有什么用呢？就算她说了那个洞，在飞机上我能怎么办？没有办法，除了气恼地想象着那个洞并补好它。

接着黛安解释了一下是怎么回事：“曾经给我们干过活的那个鲍勃·奥尔森在清扫壁炉时，把前一天晚上的炉灰装进了塑料桶，然后把桶从炉边移到地毯上以便清扫。可是前一天晚上的炉渣余热未尽，把桶底烧穿……然后在地毯上烧了个洞。”

没等我开口，她继续说道：“我给地毯修理店打过电话了，那人答应明天来修。”

她现在为什么要说这句话？从中我看出了问题的解决办法，但我不会被它蒙蔽，她也知道这一点。所以，她径直走出大厅，拿出一块优质地毯布，覆盖在那个洞上面。然后呢？我无话可说，相安无事。

要是没有看到地毯上这个洞，你往往会忘记问题的存在。实际上，一星期以后你渐渐习惯覆在上面的优质地毯布，无视于这个洞的存在了。这就被称为盲点。

盲点影响着观点。请看下面的图示。



《我的妻子和岳母》 第一次发表于《帕克》，1915 年。

这是一位老妇人还是年轻小姐？答案是：是。图中所示同时是一位老妇人和一位年轻小姐。如果你只看到其一，就是对另一个建立了一个盲点。你的视野只捕捉到老妪，就排斥了小姐；只捕捉到小姐，则是排斥了老妪。

能否同时看到两者？很难，因为你难以在头脑中同时拥有两个冲突的想法或“图像”。如果你首先看到了老妪，就想道：“我看到了 这是个老妪。”于是这就成为你的观点，它继而成为“现实”。要是有人说：“不 这是个年轻小姐。”你会说：“你疯了 我知道自己看到的是什么。”

有时候，我们固守着传统，“这是我们一贯的行事方式。要是有别的方法 我们看得到的 不是吗？”答案是否定的。我们有时候过快地固守住某个观点，而对其他选择封闭思维的大门，从而作出仓促的判断。

皮格马利翁原理

在你的头脑中，如果有一幅你对某事物期望结果的图像，并将之保留在头脑中，那么在处理那件事时，你对待别人的方式会与你期望他们作出的表现相通。这就是皮格马利翁原理。

这个叫作皮格马利翁的人只存在于希腊神话中。他是个杰出的雕塑家。一次，他塑造出一具少女的雕像，如此美貌、如此可人，甚至他本人都爱上了雕像，而且想娶它。于是，爱情女神来临了，拿起一支箭，射中雕像的心脏，把它变成了一

个真正的女人。

皮格马利翁原理就是：当我们对待别人的方式与我们对其怀有的头脑形象相一致的时候，他们往往变得与我们心目中的形象趋于一致。

还记得根据皮格马利翁原理改编的电影《窈窕淑女》吗？还记得依丽莎白·杜利特尔和希金斯教授吗？希金斯教授认为自己是个称职的经理、教练、老师，能够把伦敦街头最底层的卖花姑娘，经过培养她的仪态表现、言行举止，塑造成一个上流社会人物。他做到了，这个赌，他赢了。然而，依丽莎白对她的朋友说：“对希金斯教授来说 我将永远是个卖花姑娘 因为他将永远把我作为卖花姑娘来看待。但对于你，我永远是个小姐 因为你把我当作小姐看待。”

希金斯教授永远不会抹去最初见到依丽莎白时对她的感觉。你是否也时常那样对待周围的人呢？你对他们的过去留有一个意象并且不允许他们改变和进步。你同样可以那样对待自己。你知道自己犯过的每一个错误，你知道自己所有的愚蠢、恐惧和缺点。你知道哪里做错了，让它在你的自我形象历史中一直跟随着你，而且不允许自己有所改进提高。

你是否经常让自己对和自己观点不相符的现实之处熟视无睹？比方说，你是否寻找某物，然后告诉自己它丢了？只要你说：“我把它丢了”，你的潜意识就变得看不见这一物体了。潜意识更关心的是证实你没有为你所相信的事发疯，而不是去发现真相。所以，如果你告诉自己钥匙丢了，是什么使你看起来像发疯 寻找 潜意识说：“噢 钥匙丢了？”于是它对你

的钥匙建立盲点。有可能钥匙就在离你 6 英寸远之处，但你看不见。然后，有人过来说：“这不是吗？你不正看着它吗？”你马上说：“谁动过了 刚才还不是在这儿的。”

我们眼前真实的意象只是图像的一部分。身体感官的作用是有局限性的。例如，我们只能看出红与紫的区别。至于红—紫光谱范围之外的光线，要是没有特殊眼镜或用观察仪器扩大视觉范围，我们可能会否认它的存在。我们若想见到行星的详细情况，就需要一架望远镜；要见到人体内部，就需要 X 光；要观察活细胞，就需要显微镜。因此，关于现实，我们还遗漏了什么？

我们能听到每秒 50 次振动的低音和每秒约 1.95 万次振动的高音。你吹过犬笛吗？你听不到任何声音，但狗却会作出反应，因为狗能听到每秒大约 2.4 万次振动的声音——远远超过人耳听觉范围。蝙蝠可听到 8 万次振动，某些海豚甚至可听到更高频率的声音。我们生活的环境中有许多我们无法觉察的声音存在。

相对于动物而言，我们的嗅觉同样十分有限。动物依靠嗅觉保护自己，并赖以寻找食物。雄性蚕蛾的嗅觉为世界之最，它能在 1 英里之外探测到雌性蚕蛾的气味。而雌蛾散发出来的、会产生气味的化学物质只有 0.001 毫克！

我们的感官在探测我们生活着的现实外界中的能力十分有限，还有很多事物等待我们去发现，而我们无法感知一切可感知的东西。因此我们不能拘泥于对表象的遵循。表象可能只是那些我们允许自己去看见的事物。

固守，排斥

我们往往一看到现实就认为已经了解它了，然而我们会对某些事物视而不见。我们往往固守传统的、习惯了的思维方式，而排斥通过思考可能得到的其他选择——通过逾越传统和习惯进行远望，着眼于我们对生活所求。

考虑其他可能性的人总是不断地寻求新的方法和途径去把事情完成。要是一种方法不行，他们就尝试另一种——直到成功。

问自己：“我更多地固守问题而忽视了解决方法吗？”如果解决方法就在我面前，我会看见它吗？还是建立了一个盲点：“它不可解决？”

说到盲目之处，我用了盲点一词，它是希腊语，当有人抱怨：“我做不到”或者“我不明白”时，他或她有了一个盲点。盲点出现在你排斥环境之时。不仅是视觉上的，它还会影响到所有的感官。你会在谈话中听不到别人说了些什么；你会沉浸在晚会的欢乐之中而没有闻到外面着火的烟味；你可能尝不出食物中你一向讨厌的某样东西；你会在拳击比赛中感觉不到那打歪你鼻子的一记重拳。

盲点令我们看到希望看到的、听到希望听到的、思考希望思考的东西。“他们不会赢——确实没有赢。”没有我她不会出去——确实没有。”我们不能卖货给这家公司——确实没有卖。”这种排斥周围非强制的现实的情况非常普遍。一旦固

守一个观点、信条或态度，你就对任何无法证实你观点的事物建立起盲点。你预先想好看待事物的方式和处理事物的习惯做法，你成为这种思维方式的囚徒。

盲点阻碍了变化、灵活和创造，因为它使我们有选择地搜集信息。当你看到老妪，便使自己看不见小姐。

盲点令朋友间反目，夫妻间分离，国家间作战。每一方都这么想：“你怎么搞的？难道你瞎了吗？”直言不讳地说，是这样。每一个人都有盲目的地方。

一旦理解了盲点，你将看到生活中更多的选择和机遇。你会把它运用到看待事业、孩子、配偶、客户、朋友、职业和自己的方式上去。

一旦固守，就会排斥。你对生活固守了什么？是否固守着“我无法成功”、“卖不出去”、“她没什么优点”、“他没错”，“那不行”、“这个才对”？请注意，你用这些结论操纵着你的每一个感官，令自己对其他选择盲目起来，即使被这些选择包围着。

你见过永远固执己见、永不思变的人吗？他们看不到任何选择。“这就是我的生活，确实别无选择。”我素来身处这种人际关系之中，确实没有其他的了。”这是公司传统，我祖父这么做、父亲这么做，我也是。确实没有别的方法了。”对他们来说，确实别无他法了。原因何在？因为当他们认为这是仅有的途径时，就对其他选择建立了盲点，无论你对他们说、做或是展示什么？他们真挚地相信：“我一见到现实，就了解它了。”

看到新的选择

我在肯尼迪高中任教练员时，队员们在我手下呆了 4 年，因此我认为自己对他们非常了解。我固守着自己对他们能力的看法，这令我呆板而盲目。我对任何其他人都固守着我所谓的“现实”看法，却从未能真正清楚地了解我的队员。我的自尊心如此肤浅，到了阻止我向队里的孩子们听取意见的地步。“要是我向队员们询问该怎么做，别人会怎么想？毕竟，我必须全都知道。”我知道自己并不全部知道，可是我那肤浅的自尊心使我羞于寻求帮助。

你可能也会这样。当你第一次见到一个新的选择时，你会十分窘迫。你会对自己说：“为什么我以前没见到？”

通常，我们并不知道自己有盲目之处。我们继续着日常生活——供养家庭、经营事业、从事工作——处于一种半近视状态。我们看不到周围所有的非强制性现实。盲点不仅阻碍我们寻找解决问题的方法，而且妨碍我们看清问题本身。“它就在你鼻子底下！”不，没有。在哪儿？”就在那儿！”噢，它本来不在那儿的。谁动过了？”

你有没有与孩子或配偶争辩，说：“那么显而易见的事！你怎么能否认呢？你就是固执己见、充满火药味儿！”你见到的是小姐，他们见到的是老妪。他们认为你是疯子，你觉得他们是傻瓜！

然而，盲点可能具有高度的建设性。固守的过程——对

外部干扰建立你的盲点——帮助你全神贯注于面临的挑战。你固守着实现目标：赚更多钱，缔结幸福的婚姻，进行成功的演讲或在激烈的围抢中掷出橄榄球。

可是，正是这种把注意力全部倾注于单一目标的能力会成为缺点。因为你会是那么僵硬不化、固执己见，而且你需要的正是这种力量去获取成功，因此就可能无视于其他选择。随同各种干扰，你同样排斥了更优选择。

看到成功人士，我们常说：“他们很幸运。事情朝着对其有利的方向发展。”他们确实幸运吗？还是他们看见的东西比你更多？他们用不同的眼光看待事物吗？不同的眼光会在顷刻间开拓如此广阔的空间。

功成名就者与众不同之处在于他们比别人有着更少的盲点。尽管他们也全神贯注于各自的目标，但是他们保持着批判和分析的态度。他们承认自己无法见到所有的现实，因而创造性地积极冒险探求更多现实。所见现实的数量增加的同时，幸运的“事态进展”次数随之增多。这基本与巧合、智力或运气无关——它关系到他们的思维方式。

在运用这些原理时，你将变得心胸开阔、灵活机动、更多地考虑选择——“我可以成为什么？”我能做什么？”什么是我没看到的？”如何才能看到？”现在如果我没有看到某事物——或者是觉得对此我有一个盲点——我说道：“请指教。”

学会这些技能，你的生活将向对你有利的方向“进展”。每次环顾四周，你将见到前所未见的新选择：“我会得到弥补。瞧瞧，又有另一个选择了。”

战 胜 盲 点

我们必须保持虚心的态度并相信：答案就在眼前，只是我还没看到而已。但不久就会见到的。于己于人我们都应如此。

要是我坚信你不具备成功的条件，那成功对你来说将会很难。对你所做的任何使我由于相信我所相信的而变得疯狂的事情，我都会建立盲点。你可以竭力改善，但我相信，你生来不具备这种能力，我看不到你的进步。

通过学习怎样看到目前还未看到的東西，你对自己和他来说都可以成为战胜盲点者；当然还必须学会如何为自己和孩子把生活调节得更加舒适。你得学会抵制消极的条件作用 你得不断提醒自己：“答案就在眼前，只是我还没有看到而已，但不久就会见到的。” 你曾拼命努力工作去实现某些目标，现在你就得在这些方面将自己从原有的习惯中解脱出来。用这种办法 你开始了一场伟大的寻宝历程：“我会找到办法 我会在此过程中找到解决办法。”

问问自己这个大问题：“对于自己，我固守了一些什么态度、信条和现实？”你一旦为自我打上标签 就对你可能出现的其他发展可能性建立盲点。要是你善于接受、灵活机动一些，挑选、抉择的范围就会更大。

凡夫俗子和成功人士——那些似乎总能得到事态“有利发展”的人们——之间唯一的不同在于：由于思维方式不同，

从而他们看得更多。

改变思维方式，就能改变你的现状。进步始于积累看法建立观点的大脑。如果你认为能力和潜力累积的观点是错误或者部分正确的话，那么，你的行为就会那样表现出来。

如果你认为“有钱人上天堂比骆驼穿过针眼还难”，你会怎么做？如果有机会变得有钱——但同时又希望有朝一日上天堂——潜意识会使你将财富拱手相让。这不仅是钱的问题。比如，要是你认为由于以往的一次错误，你就不配得到幸福，那么每当幸福来临时，你都会竭力拒绝。同时，又常常奇怪生活为什么总是不如意事十之有八九。

几年前，我曾与几个有过犯罪前科的人一起工作过。其中一个名叫埃马特的人，在狱中关了很久刚刚被释放。他大约 60 岁，曾是个酒鬼和小偷。经过我的教诲，他决定：“我要遵守法律。”他选择了从室内装潢业——对家具再装潢开始。以前他从未干过这行当，但在狱中学过该技术。

尽管如此，他遇到了一个问题。他需要一架缝纫机，这得花几百美元，可埃马特总共只有 56 美元。不假思索地，他就得出结论：“我做不到。”我说：“你怎么知道？”他回答道：“唉，是唐告诉我的。”唐是个在沃拉监狱关了 13 年的囚犯，他是个不好对付的人，他逃狱，这一点他很在行。所以，埃马特从唐那里得到的信息是：有过犯罪前科的人无法得到贷款。这对埃马特来说就是“现实”。

我说：“你为什么不试试呢？”最后，他还是试了，而且设法用贷款买了一架缝纫机。他回来参加我们的一次反馈会。

时，把成功的过程告诉了我。他说：“我走进去，撂下仅有的 56 美元，然后那家伙就让我赊购了一架缝纫机！”埃马特又补充道：“那家伙根本没有问我是否有过犯罪前科！”他得到了缝纫机，因为他没有让旧有观念毁了自己的目标。

如何看出由 **FLY** 三个字母组成的单词。把注意力集中在黑色目标上，仔细观察以下这道难题：



最容易辨认的是一支箭，接着是一把头尾断了牙齿的梳子。找到梳子了吗？你有没有看到一个头顶插着羽毛的印第安战士的侧面剪影？带烟囱的小木屋呢？最难的是字母“F”。能找到吗？字母“L”呢？字母“Y”呢？看到单词 **FLY** 了没有？

语言影响着你的感知、观念和举止。你必须同别人告诉你的东西竞争。因为如果说：“你得花上 5 年时间才能得到那份工作”或者“‘FLY’一词是最难看到的”——于是你相信了他们——你的意识说道：“确实如此”，于是你按照你所相信的来行事。

现在——你能看到‘FLY’，一词了吗？还没有？看看这个有没有帮助？



它应当立即跃现在你眼前了吧。刚才你也在看着它，但没有认出来。原因之一是由于第一个图示中的字母表现为白色而用黑色作底——我们大部分人对此有盲点。盲点之处是我们一直用习惯了的眼光看待世界的结果。多年来，你已习惯于阅读白底黑字。当你看着黑底白色，你就难以辨认了。

另一个令你难以找到‘FLY’的原因是我把你的注意力引向黑色目标，而不是白色。我说：“有一把梳子、一支箭、一个印第安战士头像。”接着你看到了希望看到的——梳子、箭、头像，只是遗漏了一样确实存在着的東西：单词‘FLY’。

第三个给你带来问题的原因是我说过要找出“FLY”一词很难。若是你接受了，潜意识就说：“好嘛，我要使它困难。”你告诉自己：“这很难。”然后发生了你希望的。因此，理所当然地，确实很难。

谁妨碍了你看出‘FLY’？是你。你可能说：“我出了点儿错，没有看出来。我一定很笨。”不，这只是因为你的习惯不让你看出来。

这类事情一直在发生。如果你不仔细，就会不断地把一

个错误的自我认识铭刻在潜意识上：“我不够好。我做不到。我不具备这种能力。”但这却与智力和才能无关，而与条件作用有关。

我第一次发现‘FLY’一词的时候是在飞机上读一本杂志时——儿童专页上。我必须查看书后的答案才知道。我对自己厌恶极了，就撕下了那一页。回到家，黛安正在客厅里。我匆匆进去，拿出那一页说：“黛安，告诉我你看见了什么？”我迫不及待地想让她大吃一惊。

她立刻说道：“FLY。”该死，这令我发疯。我没有告诉她我得查看答案才知道。我说：“你怎么那么快就看出来了？”她说：“在艺术课上，老师教我们先看空白处，然后认字母。”因此她的习惯使‘FLY’几乎立即跃现在眼前，而我见到的尽是些箭啊、断齿的梳子啊之类的东西。

这对你未来的某些同事、雇主、主管、教练、老师也同样适用。他们知道上面写着‘FLY’，他们并不比你聪明，他们的习惯恰好与所处地位相符。黛安迅速地找出单词“FLY”时，我会感到很愚笨，可能会说：“我没看出来！”然后逃开，但是我没有这样做。

主要原因在于，我们没有看出‘FLY’是因为我们不仅在用眼睛看，我们同时也在用大脑看。这同样解释了为什么我们找不到新工作和新资源。我们只用眼睛感知光线，然后大脑根据通常解释光线的方法对它加以解释。要是我们眼前的东西与习惯看到的東西不符，我们根本就看不到它。

因此，你遗漏单词“FLY”，与遗漏有助于实现目标的信息

出于同样的原因。也许你正面对着一份新工作、一些新客户、新的财政问题。但若是以往的习惯对之不符，你会得出结论：“没办法，它们根本不存在。”到处都找过了，就是没有钱。”“我看过一百次，就是看不出‘FLY。’”

在生命过程中，你会遇到很多人，他们告诉你为什么你还没有做好准备，以及你得做些什么准备。你要是信了他们，你就是在应当寻找“FLY”的时候找断齿的梳子。如果不够仔细，盲点可能在不知不觉中破坏你的成功。

如何才能看到你习惯看的东西？有一种有效方法帮助你看到想看的任何东西，你可以无数次对之加以计划，以便助你找到想要的所有东西。一旦学会正确运用，它就如同银行中的存款。

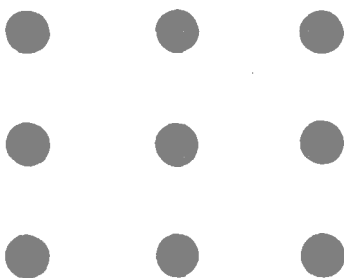
有碍发展的壁垒

当你下定决心取得比目前更大的进步时，你会遇到阻碍你发展的壁垒。通常，这些壁垒不存在于你的外在环境，它们是你内在的思维方式——看待自己和世界的方式。你的观念体系会阻止你利用潜力。感官壁垒会阻碍你获得真实的现实，封存旧观点，阻碍新观点。这就是为什么取得更大进步和提高生活质量并非更加努力工作所能解决的问题，而是需要改变思维方式。

我们不仅按照真正的现实，而且按照认同的现实进行思考和做事。自我形象驱使我们按自己认可的方式做事——

管对我们是否有利。改变思维方式，就会改变行为方式。

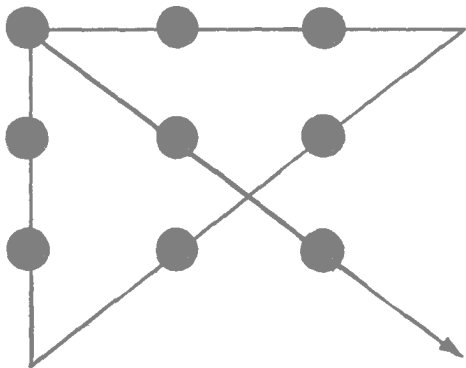
九点。为了搞清是什么阻碍发展，试做以下题目。用铅笔试将九点用四条直线连接起来——不能让铅笔离开纸面，也不能重复划线。



会做吗？看起来很简单，不是吗？并不简单。若是找不到答案，不要尴尬。给我出题的人给了我若干星期时间解答——可我还是做不出。多给时间没多大用处，冥思苦想也没什么帮助。为什么这么难？原因是思维方式。

阻碍我们的是试图局限在九个点的范围内解题。要解出这道题目，必须冲破九个点的局限。

现在 可能你会争辩道：“你并没说可以交叉划线。”是的，但我也没说不可以，是你自己这么认为的。或者你声称：“你并没说可以在点外划线。”但我也没说不可以，是你自己这么认为的。你给自己套上了无形的桎梏。我们都会这么做：“我不能辞职 我不知道其他的”；“唉 我太老了”；“我太年轻”；“我的肤色是个问题”；“我的性别是个问题”；“我太高”；“我太矮”；“没有办法”。



这种思维局限在你陷于九点范围内的时候同样阻碍了你：“噢，我不可以交叉划线，我不可以超出九点范围。”你不断地用思维方式阻碍自己——事业上，未来职业上、金钱问题上、办事能力上。局限性思维时刻发生着作用。你可能和你的配偶驾车出行，他/她提议说：“我们去泰勒家吧。”而你可能说：“不，也许他们不在家。”朋友可能说：“你为什么不试试那份工作呢？”而你说：“他们一定会解雇我的。我不具备他们要求的能力。”同事会提议：“打电话给这个客户”，而你说：“不，他们决不会购买我们的产品。”

我们用思维方式束缚了自己，必须学会冲破束缚思考问题。

地球扁平说

哥伦布时代，很多人相信地球是扁的。知道这一点，他们就只能在有限的区域中航行，因为他们“知道”灾难就在前面。

他们失去勇气，调转船头，半途而废。然而，对他们来说，中途折返并不是失去勇气，他们想：“要是继续航行，啊，我们就要从世界边缘掉下去了。”

然而哥伦布却带来了一个近乎疯狂的念头：地球没有边缘！人们想道：“谁允许这个傻瓜和我们神智清醒的人一样走在大街上？”因此，他的问题不仅是他的信念，而且还包括：“我怎么才能让别人也相信，从而我可以得到资助来证实我的观点？”在公司和家里也是同样的。“我知道这方法有用，但我怎么才能说服别人呢？”

假如我是哥伦布，到你的银行申请贷款，而且在你面前展现了一幅蓝图，你会说什么？孩子，那都是些巨轮，在这个扁平的地球上你要它们有什么用？”我说：“很遗憾你这么问，我的观点是地球是圆的。我要在上面航行来证实它。”你惊异地望着我，仿佛我发疯了。说：“用我们的钱不行。”

可是，要达到目标我不能就此走开，想：“真愚蠢。”我必须承认，每个人都有自己的观念，不会故意顽固不化。他们只是没有认识到——所以认为我是傻瓜。所以为了达到目标，我只能承担起帮助他们认识的责任。

知道失败者的箴言吗？决不是“如果第一次不成功，尝试、再尝试”，而是“如果第一次不成功，赶紧推卸责任。这不是我的过错，是别人的。我知道地球是圆的，他们为什么不知道呢？”其实原因是你没有尽到教会他们的责任。

即使哥伦布得到资助，他还面临另一个问题：全体船员的配备。你认为带领公司和家庭有困难吗？哥伦布必须说服他

的船员们和他一起航行到扁平地球的边缘下去！

今天你我面临着同样的挑战，每个人内心深信地球扁平。比方说，你可能知道你的孩子有潜力、很聪明，可问题是“怎样才能让孩子看到他们的能力？”这就是你必须克服的困难。为此，你必须愿意接受地球可能是圆的观点，而且必须亲自航行来加以证实。如果改变了期待和信念的水平，你就能改变言行，是信念使然。

记住：在哥伦布坚信地球是圆的之前，地球其实是扁的，不是吗？可是今天这个扁地球何在？

思索一下目前主宰你工作时、家庭中、待人处事时的行为的信念。要想改变行为方式，必须改变思维方式。你得做个懂得选择、富有创造力、考虑一切可能性的思想者，你得开放“地平说”的思想。问问自己：“我固守着哪些已经无关紧要的态度、习惯、技能、信念？”最后，为了改变和发展，你得克服地球扁平的“事实”。

当你在生活中遇到类似九点问题的情况时，别说：“我不会做”，而是自问：“要是交叉划线呢？要是超出九个点的局限呢？”像哥伦布一样，你会成为所有“要是”的发现者。这才是通往成功的道路。

第六章 积极的自我交谈和自我形象

一次，我的一个女儿想参加啦啦队队长的选拔，不过，最后一分钟，她选择了放弃。我认为她可以是个优秀的啦啦队队长，因此我问她：“为什么放弃？你不可以掉进一个失败的泥潭，想得到什么，但不去执著地追求。”

她马上对我大叫大嚷起来：“对，我不想去试，然后失败。你从没失败过，每次总会赢，你总是成功的。”

她的回答令我惊愕，因为我从未料到她会这么想。我开始思忖：“她看不到我所有的失败、所有的错误、所有的迷失，她看到的只是我事业上或生活中成功的地方。”

我对她说：“你只看到了成功的一面，而没有看到我做了十件事却有六、七件是失败的，你只看到三、四件成功的。所以你说：‘我必须完美。我的父母是完美无缺的，周围的人是完美无缺的。他们从不出错。’可那不是真的。”

要是你觉得别人十全十美，而自己错误百出，这对你的自我交谈、自尊心和设定目标的能力会带来什么后果？你不会着手做任何事，不会追求与你相称的目标。如果你感到或相信，你决不能出一点岔子，或者每个人都总是成功的，你就不会让自己去做有能力办到的事情，或者仅仅只是把唾手可得

的事情作为自己的目标，而不会去经过一番努力，追求你能力所及的东西。

你必须建立信心，消除顾虑，相信能够实现目标、得偿所愿，即使一开始对如何达到目标心里一点底都没有。

肤浅的自尊会令你目标短浅。一旦你定下一个有难度的目标，你就想：“这个目标我难以承受、无法实现，必须推翻重来。”

想象一下你正在一艘向北航行的船的尾部捕鱼。你一无所获，正想改变船行驶的方向。你握住舵盘，改向东面航行。然后松开方向盘，走向船尾。这时，船头自行转回北面，因为你忘了调节自动导航系统，而仅仅是试图从头来过。

如果你胆小，只能逞一时之勇；如果你怯懦，只能一时表现得开朗；如果你紧张，只能保持一时的平静。你能随时关闭自动导航系统。然而，要是你不改变自我图像，那么当你放开方向盘的时候，自动导航会失灵，阻碍你的改航。你会觉得紧张又沮丧。

另一种方式会好一些。你可以学着驾驶船东行，而不用去碰舵盘。怎么做？只要改变自动导航系统，船就会自动向东行驶。

这一自动导航系统，当然正是你的自我形象。它决定着你的倾向——向东还是向北，积极还是消极？

聪明的谈话使你如愿以偿

如何改变自我形象？通过控制及改变自我交谈。建设性

的自我交谈即我所说的聪明的谈话。

自我交谈是不断与自己对话的过程。它还是你塑造自我形象的原材料：“噢 我真笨拙 ”，“我很优雅 ”，“很容易 ”，“太难了 ”。

潜意识相信你对自己说的话，并确保你照此行动。语言有力地影响着行为，只要控制了自我交谈，就可以利用潜意识来帮助你实现目标。

当你观察到外部世界的一个事件——在你的社区、家庭、婚姻、职业——你记录下的并非真实的事件，你用自我交谈对它进行解释。你告诉自己发生了什么：“她生气了，但她并不是这个意思。我知道她真的想说什么。”要是你明白，经由感官感知到的世界仅是你自己对世界的解释，你就会认识到你可以随时改变它。你无法改变事件，但是通过控制自我交谈，可以改变对事件的解释。

记住：你的发展，你的变化，都遵循着你所想的。当前的思维决定未来的命运。进行自我交谈时，反复对自己说的任何话语都会决定你的观念和自我形象，从而对行为发生影响，你不可能改变行为，除非进行自我交谈，以改变头脑中贮存的概念。未来会与过去十分相似。

假定老板解雇了你 你对自己说：“没有这份工作 我身无分文。我不想活了。”你可能选择自杀，直接或间接地。谁对你的行为负责——老板还是你？

现在将剧情作一下改变。被解雇后，不要对自己说：“我不名一文。我不想活了。”而是想想：“我在那儿根本无法发

展。现在我可以找一份更好的工作了。”于是你去寻找别的工作。

谁对你的行为负责——老板还是你？是你。因为不是这一事件——解雇——引起了你的行为，而是你选择用来解释事件的方式。“我不名一文”正是你对所发生事情的解释。“我不想活了”是自我交谈层面的“现实”。立刻，最驯服的奴隶，你的创造性潜意识说：“好吧，你究竟要怎样？”——即使这意味着自我摧毁。

思维的积累造就了观念。你是否在犯了错误之后自问：“我到底怎么了？”每一次你我允许自己沉思于消极的自我交谈（无声的交谈），我们就在往自我否定的观念上增加砝码。要是你的朋友对你说的话与有时候你对自己说的如出一辙，你们之间的友谊还会保持长久吗？

对你告诉自己的话语进行一番精心挑选。你能说服自己做或不做、靠近或远离任何事物。态度无所谓对、错、好、坏——除非与你重视的东西有关。通过自我交谈积累起来的昨日的旧意象，可能使你背弃今日被你重视、于你有益的某些事物——或者使你靠近对你大为有害的事物。

如果只有一样东西是我必须教会我的孙辈们的，那就是：“现实”是如何被造就的。现实不止一次地被造就——它一直不停地被造就着。你认为这种造就仅是在孩提时代完成的吗？不错，最初的 5 年中，形成了大量的现实，影响力强大。然而，还没结束。潜意识中现实的形象在我们思考、交谈，其是对自己的语言、形象、情感交谈中被造就的

自我交谈是在自己头脑中进行的谈话，每一想法为大脑同化并被积累，就造就了观念。当你问“这样做”时，表明你的想法在观念层面，而不是潜力层面。要用想法造就你的观念——关于事业、财富、人际关系、内在潜力、关于适于白天工作还是夜间工作；关于你聪明还是迟钝的各种观念。

观念的造就不必通过多次重复的事件。你可以在脑海中凭想象再体验千万次，只须对形象进行重放。每次用自我交谈温习某一事件时，你就在想象着它，宛如真的发生了一样。通常，一次思想并不能在潜意识层面上留下深刻清晰的“镜头”。例外确实存在，比如权威人士、结婚誓言、毕业典礼、诚心祈祷、山盟海誓等，只需一次即可。但是大部分情况下需要重复。事件本身不必重复出现，因为当你在脑海中生动地再现某件事物时，潜意识认为它真实地发生了。

每当你发挥栩栩如生的想象力并体会到有关情感时，它就会留下牢固深刻的印迹，成为“现实”。每当记起它，形象就会得到加强。你的发展，你的变化，都遵循着你所想的；当前的思维决定未来的命运。聪明的谈话意味着更美好的未来。

自我交谈形成自我形象

自我形象是潜意识对自己的看法——根据“数据库”中记录着的无数观点和态度。它是关于“你是谁”和“希望成为什么”的内在“意象”。“我很开朗”、“我很害羞”、“我学得很快”，“我不爱看书”、“我有节奏感”、“我不会跳舞”、“我很受欢迎”，

“我很孤独”。“意象”是你所学到的每件事物的合成体。

自我形象是你用认可别人对你的看法所建立起来的。自我形象是进行自我调适的标准，你用每一个思想建立起这个标准，凭此进行自我调适。每当察知低于该标准，就上调；若是察知高于该标准，则下调。

尽展才华、实现目标的关键在于你如何与自己与周围的人交谈。

当我们“小看”别人，就会要求他变得渺小。当我们贬低别人，我们会要求他自我贬值；当我的自尊、我的价值感受处于低水平时，就会趋向于轻视别人。我用刻薄的话让别人比我更渺小。实际上，我在说：“比我更渺小吧，这样能让我看起来强大一些。”

我们应当说的是：“强大起来——自尊心强大，重要性强大，价值感强大”，而不是对自己和别人说：“变得渺小”。但是我们用话语来小看别人，使同事、孩子、配偶、父母，感觉自己比我们更渺小——不是身体形态上，而是态度、信心、勇气上的。

“小看”的意思是：“我要让你变得不那么重要，这样我就可以显得更重要。”我没有用正当手段——通过改善性格特性、提高知识技能使自己重要性增加——而是贬低周围的人，让他们的重要性减低。

贬低是什么意思？你如何让一个人的重要性降低？你说：“噢，她并不是那么热心，这点我很清楚。”我不懂你为什么觉得他那么有实力。我可以告诉你他并不像你认为的那么

实力强劲。”

在我们可以建立尊重感、价值感、重要感的时候，却去贬低自己和别人，这是多么可悲啊！孩子和生活中其他“小人物”尤其需要你来建立他们的自尊心。

如何在孩子的内心建立起健康的自尊呢？设想一个 3 岁男孩正在学画画。他在一张画上涂了各种颜色，自以为干了件漂亮活儿，所以想寻求权威、他 5 岁的姐姐的认可，因为她已把她的大作展示在冰箱上。于是，他跑到姐姐跟前，说：“瞧瞧，瞧瞧我画的画儿。”

姐姐说：“这是什么？真笨，你甚至把颜色涂在线的外面。”

这时，男孩对他姐姐的评价进行了认可。“姐姐说我又蠢又笨，不会画画。”当他在脑海中进行自我交谈时，他把一枚又大又重的否定的砝码添加在态度的天平上，使他带着“我不会画画，因为姐姐这么说”的观点向一个否定的方向倾斜。

他又画了一幅画，这一次给哥哥看：“看看我画的画儿。”

这会儿小哥哥不想被打扰，因此说道：“快出去，真笨。你不会画画。”

如果这个男孩对哥哥的评价进行了认可，他的想法积累起来，造就了这样的观点：“我很笨，不会画画。”

假设这一次他花了一整天画了生平最好的一张画，给他妈妈看：“瞧瞧我画的画儿。”

她皱着眉头说道：“上帝啊，你画了什么，太糟糕了。”

这时，男孩在想什么？我不会画画，这是现实。”

然后 他上了幼儿园 老师说：“好 同学们 今天 我们要有一份大大的惊喜。我们发蜡笔，准备画画。”

这个男孩心想：“不 我不画。上次我画了 受了伤害。我不会画。”

你行动了，不是按照能力，而是按照你看到的现实。当你消极对待别人，当你贬低、小看他们，就是在破坏他们对现实的自我形象，如果他们认同的话。要是你是他们的领导、父母、配偶或兄弟姐妹，而 they 又十分信任你时，他们就会认同的。

对生活的各方面，你都有观点和期望——道义上、社会上、精神上、智力上，你是什么样的人。所以从某种意义上说，你不仅只有一个自我形象，而是有成千上万个。

比如说，你对自己是个什么样的领导有着一个观点——在这种观点之中，可能就有自我形象。你可能认为：“在垒球队里和在学校作为一个老师，我是个领袖人物；但是在社区或教堂却不是。”你对自己是个什么样的运动员同样会有一个看法。你可能认为：“我擅长网球、高尔夫球和保龄球 可我游泳很差劲。”你对每项技能或经历都有一个自我形象记录在案，这一技能或经历可以是真实的，也可以是想象的。每一个都用观点来造就，而这些观点控制了你的生活。

我们不是按照真正的现实，而是认同的现实来进行思维和行动。如果将自我形象建立在消极的观点上，这些观点就以“那就是我”的形式记录在大脑中，并且你会按此行动。要是不改变观点，就无法改变自我形象——继续按照你认同的

方式来行动。

有些时刻 你会奇怪：“我是从哪里得来这些观点的？”是通过自我交谈——在脑海里与自己的交谈中得到的。思维把这些无声的谈话组织起来，思维的积累造就了观点。我们用言辞思维，引发意象，带来情感。思维和情感作为“现实”被记录在大脑中。然后用“这就是我”的行为来强化这种“现实”。因此，自我交谈就是自我形象的基础。

重点注意你不想要的事物

最怕的事情常常偏就发生在你身上，因为当自我交谈在脑海中刻下印迹时——当你给予认可时——它就控制了你的行为。如果你沉思于不想要的事物，你的潜意识正是在向它靠近。

你知不知道那些粗枝大叶、特别容易出事故的人？你觉得他们是怎么想的？发生事故！保险部门知道大部分事故是由相互寻觅对方的特别易出事故的人们引起的。当你“知道”你容易出事故，你就会制造出一起事故。

根据你注意不想要的事物的程度，你被朝着那个方向牵引着。你可以与他人促膝而谈生活中的各种错事，可是消极、破坏性的交谈只会阻止你得到想要的东西。积极的思维方法应是：“如果这个问题不存在会怎样？经过补救，事情会怎样？”

你得到的，正是你所重点注意的。比如，一旦你学会开

车，开车就成了一种无意识的习惯。你仅仅想象要这辆车驶向何方，自动地把方向盘转向那个方向。不需要有意识地去想：“向左转 向右转 踩刹车 加油门”而是根据头脑中想要去何方的形象，自动地调整动作。那么事故是怎么发生的呢？当你开始想象你不想发生的事的时候，事故发生了。

想象一下，你正教一个少年学开车，他把车开上马路，在闹市区中穿行，而你想象着随时可能发生的正面撞车。因此你说：“注意前面开过来的车。”这孩子会朝哪儿看 朝开过来的车看！不由自主地，潜意识会告诉他：“密切关注那些车！”当他穿行于闹市区 你紧张地说：“当心别开上人行道！”这句话制造了另一幅画面，他恰恰把车开上了人行道！你快要疯了似地说：“当心停着的车！”砰！和这辆停着的车撞了个正着。你马上推卸责任：“这个孩子有问题！他干吗不听我的？”可是 问题正是在于 他听了你的。

你得到的，是你最为生动地想象着的东西，而不管它对你 是好是坏。比如你正在打高尔夫球，无论是左曲球还是右曲球，总是要么打进沙地，要么落入水中。这时你会怎么想？你不断地肯定，这个该死的右曲球跟定你了。于是就产生了一个接一个的右曲球——正如驾驶自行车或汽车。每当自我交谈中说道：“我总是打右曲球，”你的身体自动把内在意象复制到外在行动上，使两者吻合。不是你想要的，而是你所想的。

你说：“不 我不行。”可是 当你走向发球座 准备把球击向那个变幻莫测的洞口的时候，要是想象一下球落在草坪上，那干吗还要去说那个臭球呢？明白吗，问题是控制自我交谈。

要是你知道可能会把球打进水里，就告诉自己：“我不想把球打成右曲，落进水里。”即使你可能想到结果会相反，但是潜意识把你引向的是居于主导地位的意象。“我不想”并没有制造出意象；“水”是意象，所以你被引向水的方向。

然后，走在跑道上，你告诉自己：“我又来了，就是这样。”从而你不仅打了右曲球，而且每次一想到它就再一次右曲：“有了第一次，我肯定要打上一百次右曲球。事实上，我已经打了第一次了。”比赛结束时，你在脑海中已经“打了”大概有500个右曲球了！你就差没有给自己戴上一顶高帽子了：总是打右曲球，你成了个专业高手了！

因此，你用自我交谈建立起一个失败的自我。有些人预料他们的婚姻中会出什么错，公司里会出什么错，健康上会出什么错，从而不断地建立某种类型的自我。担忧是错误的目标设定方法。它令你重点注意的是不想要的东西——而那正是你最终得到的。

商业界领袖——想一想你领导职业的方式；父母——思考一下你如何教导子女；教练——怎样带领队伍，精神指路人——如何为别人出谋划策，是否把你不想让他们做的事传递给他们？是否把他们引向那辆停着的车？

认 同 观 点

你需要认同自己的观点，通过自我交谈建立观点。没有人能为你建立观点，除非你自己认同这一观点。我可以告诉

你，你是我所遇到的最可爱、最优秀的人。但是你可能会想：“他有什么目的，他想干什么？”你会否定或拒绝我的表示，想到：“不，我才不信他呢。”

在你的世界中，谁是权威？还记得 9 岁的时候吗？12 岁的大孩子是你的权威。当你在学校遇到挫折，而你想作出一点成绩来的时候，你试图取悦于教师：“请告诉我，作为一个教练，我能带好这支队伍吗？”这时你很有挫折感，需要得到你认为的权威们的认可，但他们可能别有用心或是有着肤浅的自尊心。

有着肤浅自尊心的人与人相处时最尖酸刻薄，最爱贬低别人。他们总是力图让你停留在原地，而这个原地在他们之下，从而可以控制你。如果你为之蒙蔽，就会被束缚在这层肤浅自尊的大网中，永远做不好任何事情。

你选择接受的所有东西都会成为你“现实”的一部分。没有人能给你建立观点，除非你自己首先认同这一观点。所以，谨慎选择你的意见来源，不论别人对你说什么，在你身边说什么，你不必成为这些说法的牺牲品。只有当你认同这些说法的时候，它们才成为你的现实形象的一部分。别人可以贬低你，说你愚蠢，说你无能，但是你可以说：“你凭什么这样说我？你自己也并不高明。”

然而，在他们的学生时代，有多少人不懂得这么做啊！有多少受责骂的妻子丝毫不明白她们的丈夫说的全是些蠢话？当他对她说：“你凭什么自以为可以找到工作？你连家都料理不好！安份些吧！”为什么你觉得她会盲目地接受这些话？因

为她爱他 在乎他 把他当作权威。

如果孩子是在消极、尖酸刻薄、轻视别人的父母的抚养下成长起来的，他们会受到低贱的自我形象的损害。我收养过孩子，其中一些人的自我形象低贱卑微得可以不用开门而进入房内。他们可以从房门底下钻进去。他们自知毫无价值，并这样行事。

另一方面，当孩子是在自我肯定的观念下成长的，他们往往具有强烈的自尊和较高的期望值。比方说，我们子女中的几个是在我和黛安还在当老师的时期成长起来的，那时候十分穷困。可是女儿南茜是在几年后出生的，那时我们已经开始创立了事业，居住在优越的环境中。我们不断肯定她，因而她的自尊直线上升。南茜 6 岁的时候，有一次我们飞往凤凰城，并带上了所有的孩子。当他们在行李认领部找各自的行李时，南茜找了个搬运工！她觉得不必自己扛行李。

另一次，我们去加拿大一处美丽的胜地，以前也去过多次。通常我们要一个套房，舒适地享受一下。那时候南茜大约 15 岁，她邀了一些朋友同往。我早到一步，先办手续住入旅店，但套房还没腾空，他们就让我暂时住在一间简朴的小屋里。黛安和孩子们到达后，他们拿到钥匙，把行李放好。南茜走进小屋说道：“爸爸 我们不该住在这儿 是他们没安排好，我决不住在这种地方。”我觉得这间屋子还不错，但南茜不。她知道自己有点特殊，她也这样表现出来。

你用想法造就自我形象，可是小时候你不知道该听谁的。所以，你无法决定自己身处什么环境，拥有何种命运，或是在

什么气氛下长大。在这种环境下，你建立自我形象，认为这就是你，并以此为起点沿着人生道路一直走下去，只要你按照自己认可的方式走下去而不去改变它。

假设一个 10 岁的孩子参加橄榄球赛。他被撞伤了，鼻子开始流血，走到场边休息。但是他的教练说：“胆小鬼！回到赛场上去！这里不需要懦夫。”

这时在男孩想到“我不具备条件”之前，教练的话还没有留下印痕。当晚，他辗转反侧，思考在赛场上发生的事情；在脑海中温习了 100 遍。第二天早上醒来，他还在想着它，仍然有着相同的感觉。所以在 24 小时之内，这一个事件可能已在他头脑中重复了 200 次，足以在自我形象中留下深刻的印痕。

语言本身是一辆空车，它必须装载精神意图。即使那样，它必须在得到你的认同之后才把它们记录为“现实”。这股力量存在于接收器，而不是言辞，或是言辞的发布者。这股力量在于你。因此事实上，你不是你的老师、教练、配偶、兄妹、姐妹、爸爸、妈妈的牺牲品。当你把某个人认同为“专家”，你成了自己的牺牲品。当你在头脑中与自己交谈时，你建立了自我形象，根据它进行自我调适。

明星式的自我交谈

在我带领一群运动员的时候，我教会他们用自我交谈的方式来指导赛场表现。比如，当我执教足球队员时，我告诉他们，丢球之后最糟的事是跑回来挤作一团，证明刚才的失误：

“我犯了个错，把球丢了。”如果这就是自我交谈带来的生动意象，下次再出现同样的情况时，他们会再犯同样的错。他们会接二连三地丢球，除非改变自我导航系统。

这就是体育运动中和生活中消沉的产生过程。不断地肯定你看到的事实，你就是在不断地令它保持永久存在。你把想象的东西告诉自己，你所得到的正是你想象的：“紧要关头我总是三击不中而退场”、“她让我恶心”、“我总是卖不出去”、“我们一直在输”、“我得不到那份工作”、“我向来很穷”。这是自我实现的预言！你会用自我交谈预见结果，然后使它真的发生。

如果你不断地肯定过去的失误，就会令它们在未来的日子里变得永恒。相反，肯定你想要实现的，意欲创造的。只将以往的成功经历在脑海中重放，告诉自己：“这是我。”下一次，我准备再大干一场。”这样的想法会带来成就。

自我交谈的超级巨星之一是约翰尼·约翰逊，我第一次遇到他是在他为得克萨斯大学打橄榄球时。每次比赛之前，他都要肯定自己的能力，想象一下截击、抢回一个悬空球、准备底线得分。在得克萨斯对阿肯萨的盛大比赛中，对方不是把悬空球踢向另一方，就是踢得太高或太低，带着剧烈的旋转。但是约翰逊不断告诉自己：“他总会出现失误的，等待时机。才进了一个。”最终，在最后一刻钟势均力敌的比赛中，约翰逊终于得到了机会……抢回了 60 码距离的悬空球，赢得了决定性的分数。

你用调理自我交谈来调理自我形象。控制自我交谈，就

能改变自我形象。改变自我形象，就能改变生活。

从自我交谈以及与别人的谈话中剔除所有破坏性的讽刺挖苦——所有的贬低、所有的轻视、取笑、鄙夷、挑剔。当你开始把自己和别人想得更好的时候，你引发了想要的形象。

为你自己的思想负起责任来。你要为自己的健康幸福负责。不要把困难归咎于环境，认为“我无法控制”。通过调整自我交谈，你可以对自己创造未来的能力更有信心，你会开始发现“我现在可以看到未来。事实上，我可以让未来变得如我所愿！”

要改变外部环境，首先必须改变内心。你被两种现实包围着——内在的和外在的。只要改变其中之一，另一个会随之而变。每个人都想改变外在的那一个，然而很少有人知道如何去改变。一些人可能会认为赚更多钱会带来他们希冀的变化，或者驾着一辆别致的小车，穿戴着某些衣饰，拥有一份美满的婚姻。他们错了。改变的力量不在于金钱、物质或他人。这股力量是内在的。一切富有意义、作用持久的改变始发于内心，然后向外传递。

但是不要认为：“噢，好吧，我的形象已经建立，我把它固定下来了。”你必得不断加固它，这是一个持续的改善过程。你认同的信息影响到对现实的感知。一旦你固守、同化、相信“世界就是这样”，就不会感知其他与你相信的东西不符的选择或信息。你被困住了。这也是为什么团体会被困，国家会被困，宗教团体的偏见日益加深。它带来了痛苦、敌意、死亡、绝望。他们并不知道自己在这么做，只是在想：“这是现实，世

界就是这样。”

自我形象如此强大有力，它不仅控制你的现在，而且支配你的未来。它支配着你能运用发挥多少潜力。我们不知道自己有多少潜力，也不知道能够实现什么，除非摆脱自我束缚。

我们也应当停止听取那些善意的人们的劝告：“知足吧，亲爱的。你已经够好的了。如果期待你所不拥有的东西，会让你生病的。我爱你，才告诉你这些。要是我不在乎你，就会任你出去啃那些对你来说过于坚硬的东西。我知道你。你应该满足于霉变的面包、有洞的鞋子，就像我一样。要是你想要的不是这些，而是相反，你不会快乐。所以，为什么不快乐一点呢？不要不知足。对命运知足，那已经够好的了。”

如果你从父母、老师、配偶、教练或者顾问等善意的人们那里买进这种建议，你就会确认目标的大小和范围——允许自己发展的程度——与你目前所做所为十分接近。

所幸的是，自我形象不是一成不变的。如果对生活不满意，如果对所思、所感、所做、所为不高兴，你还有选择。可以改变自我形象。为了愉快、成功、取得力所能及的成就，你须经常使用聪明谈话来促进自我形象和自尊。

接下来的 24 小时内，掌握自我交谈，力图剔除一切轻蔑、敌意、挖苦、贬低、轻视，对自己，以及对他人。避免消极的认定，比如“我到底是怎么回事”或者“我怎么会这么笨？”决不允许取笑或讽刺，即使是开玩笑。潜意识不会区分玩笑和真的轻蔑。如果你蔑视自己或别人，你必须立刻纠正，默默地认定：“这不是我。”然后陈述一下下次再出现同样的情况你会怎

么做。

这可能是你生平所经历过的最沉寂的 24 小时。你会怎么说？对，积极地肯定别人，积极地肯定自己。告诉自己你做的事。安静地对自己说，大声地对别人说。

给每一次对自己或他人作出的积极肯定和消极贬低进行打分。24 小时以后，你将会对整个自我交谈循环过程有一个更深入的了解。从现在开始，用聪明的谈话释放内在的你。

黛安的故事 III

第三部分 问问她的将来

路：这么多人关心黛安，所以我们知道手术后来看望她的人一定会络绎不绝。在这时，同样地，每个人消极的期望可能会经由身体姿势、行为举止、语音语调传达出来。大部分人会问及的问题是：“感觉怎样？”若是这样，黛安就必须不间断地肯定她的感觉。如此不断重复，她可能会感到厌烦，终于有一次漫不经心地回答说“我感觉并不好”或者“我很恐惧”。我们想确定，她没有建立那样的消极认定。

我安排家里人在黛安房间外招待来看望黛安的人们，说说该和她谈些什么。我在公司就此进行开会讨论。我告诉他们：“我们不能心存侥幸。”我试图精心安排并构建黛安的环境，使它保持积极有益、充满希望、面向未来的气氛。在家里，我们召开家庭会议，讨论如何帮助黛安与疾病作斗争。我们说，不能忽视癌症这一现实，但是我们把它视作暂时的现象。我们想象着希望中的样子，想象着要是黛安没有生病会怎样。没过多久，每个人心里都描绘出一幅图画，画中是我们希望为黛安创造的环境。

黛安动手术时，我在她的病房门口贴了一张告示，上面写道：

如果你来看望黛安，
你是来给予她力量，
而不是将它带走。
不要问她感觉如何，
问问她孙辈们的情况，
问问她如何装点我们的小木屋，
问问她即将到来的澳大利亚之行，
问问她的将来。

这样，我们控制了信息的输入。我知道所有来看望黛安的人们都会谈论健康、希望和未来。

手术后，黛安面临着是否进行化疗、放射性治疗，剂量多少，何时进行等一系列艰难抉择。我知道，她必须自己决定。这对我很难。但是我懂得只有她自己才能作出这些决定，因为这是她的生活。一旦作出决定，她必须承担责任，履行这些决定。我要她感到：“不是由医生决定 不是由路决定 不是由治疗决定。由我决定。我对自己的健康负责。”

我认识到，我所能帮助黛安的最好办法是为她提供最佳医疗信息。于是我立即对我的私人秘书贝蒂·蒂斯代尔的工作做了调整，任命她为我们办公室中“健康指挥中心”的指挥。她新的工作的目的，是协调进行全方位地查寻有关黛安所患

癌症成功疗法的最新研究。贝蒂的丈夫是个内科医生，而她是个富有进取精神“敢做敢为”类型的人，所以我知道她是合适人选。我给予她对我们所有人员的优先支配权，若是她需要，我们随时随地都可以放下手头工作。

贝蒂联系了世界上最有名的医生和健康保健专家，他们曾经成功地治愈过黛安所患的这类癌症；她打电话给主要的癌症治疗和研究中心，查询病例研究和成功率——圣地亚哥、华盛顿特区、爱达荷、休斯敦、纽约、蒙特利尔、墨西哥、希腊、巴哈马群岛、西德、菲律宾、日本——任何地方，只要有一丝线索。我们进行每项选择——为获诺贝尔奖而致力于项目研究的人们、信仰疗法使用者、免疫学计划、玄学研究、营养与运动、中药疗法、灵学、催眠疗法、西蒙顿形象化技术，以及关于癌症治疗的畅销书。

我召集了专由速读人员组成的研究小组，这些人专门吸取杂志、期刊、日报、传单、书籍中相关的文字信息，这样我们就可以迅速将大量信息输送给黛安了。一个人阅读并总结重点要点，写成报告，然后与另一人交换，阅读相同的文章，写出第二篇报告。这样，我们就可以避免由于个人偏见或盲点造成的固守于某个特定的疗法。

接着，贝蒂同我们认识的医生一起检查所有信息的有效性，这样就不会作出草率的、过激的结论，该包括什么，去掉什么。我们将所有的东西压缩成各种研究表给黛安过目。她会研究这些材料，然后决定“，好吧，试试这种”或者“打电话给这位医生，更多地了解他的方法”。

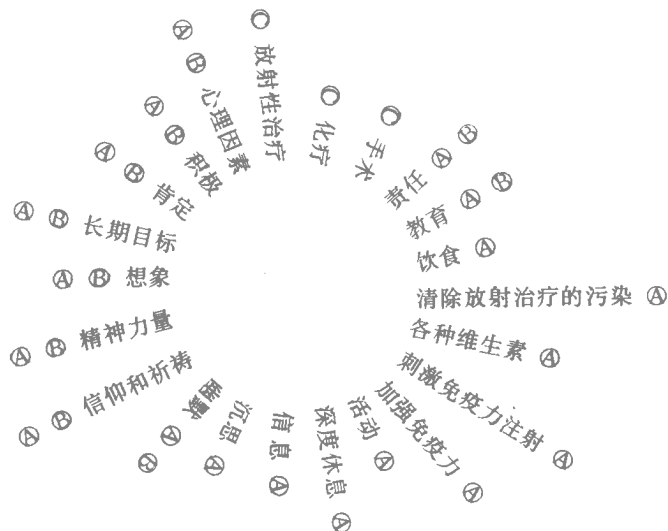
我们同意，她不必严格按照某一个医生疗法的草案，所以我们保留了 3 位医生——这至少使其中的 2 位感到不自在，因为他们奇怪：“你为什么还要征求我的意见？你为什么要进来干涉？”不错，我们的理由是，希望能够仔细权衡各种观点，以便找出最佳方案。我们在寻找真理，所以不在乎挫伤了哪个人的自我。这需要高度的自尊，因为黛安很可能把责任向任何一个医生身上一推了事：“医生，治好我吧。你懂的比我多那么多，我会遵从你的判断。”我想大部分人都会那样。但是她知道，亲自参与康复对她来说至关重要。责任心是我们教授的一个中心概念：为自己的生活负责。做自己的权威，自己的专家，自行决定你的未来。

黛安：我开始探求如何做一个专家，研究我自己将要承受的问题。我阅读所有为我编辑的研究资料，我自己搜集材料，因而我选择广泛。我有最好的医生。但是我发现，尽管他是最好的，可是对于如此治疗这种癌症，他的观点是非常狭隘的。这就像宏观摄影术，成倍地放大主题，集中观察细节，我可以说，他就有那种想法。他的总体方案就是手术，最多用化疗、放射。

我开始对他产生怀疑，而且从未停止过。后来我才知道，癌症幸存者的典型特征之一就是他们提出疑问。许多医生认为这种人“难对付”因为他们总问“为什么？”我的外科医生说我需要进行每月一次化疗，连续 6 个月。我说：“为什么是 6 个月？”后来他说“我需要进行 5 个半星期的放射性治疗。我问：“为什么是 5 个半星期？”

我终于知道他正在进行一项对 10 个癌症病人的研究工作，他们都属于同一个方案之中。7 人已经死亡了，我是第 8 个。另一位妇女情况还好，第 10 个人还未找到。我不知道他的研究已进行了多久，但是我非常气愤他仅仅为了研究，就“指定”我接受 6 轮化疗。我不想做一只豚鼠。就说道：“好吧 我不会对 6 轮表示‘同意’ 我只在每一次做之前表示‘同意’ 再看情况决定愿意做多久。”

我觉得继续进行化疗是对家庭的一种责任。我搜集并阅读了很多关于成功率的统计数据，足以知道这十分有效。其实手术完的当天晚上我就接受了第一次化疗。自然化疗之后伴随着诸多不适并时有呕吐。我面临着挑战，去战胜那些形象不允许自己这么想：“我又要吐了。”所以我只是不断想象着化学物质如何摧毁癌细胞，把它们赶出体外，并告诉自



己：“你正在一天天强壮起来。”

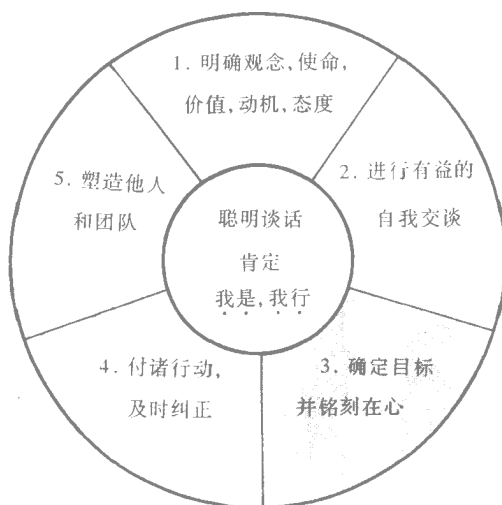
每当有人来装点我的房间，来探望我，共享幽默和乐趣，辅之以研究和下一步该做什么时，我就会感到正在一天天强壮起来。其实我发现这一过程十分有趣。我画了一张轮状草图来描绘癌症康复病人采用的所有有效办法。每当我积累了更多的信息，我就在轮上增添选项。

简而言之，我得了癌症是由于免疫系统遭到了冲击。我利用以下的方法：Ⓐ增加和支持免疫系统来抵抗癌症；Ⓑ助长癌症恶化的基本体格障碍必须找到并加以改变；Ⓒ减轻现存的癌症症状。

第 3 步：设定目标并 铭刻在心

如果没有新的视野和目标，我们往往会重复旧的。因此，去年看上去与今年相似；明年又类似今年。你会说：“这里没多大改变。”

第七章讲述我们每个人内在的目的论本质。拥有目的对我们来说至关重要；没有这种注意力的集中，我们会枯萎、死亡。没有新的目标，我们别无选择，只有去复制那些阻碍发展



的旧的东西。没有目标的人轻易地屈从于别人的想法，而不理会这些想法是好是坏。

第八章会帮助你变得更加目标明确。我们根据想象的，对自己和别人说的话，以及与目标的感情联系而朝着目标进军。功成名就的人们使不平凡看似平凡。目标必须足够远大，使你需要努力进取才能得以实现。具有远大的目标会帮助你拓宽视野，看到原先从不知道的各种资源。

第九章是十分重要的一章，是关于写下并肯定你的目标的。你将学会怎样草拟触发积极想象和情感、驱动必需的变化的目标。

第十章涉及铭记新的目标，改变不再对你有用的旧目标。你将学会背诵每天的肯定词，同时看到自己身处崭新的环境之中，体会到新的感情。

对于懂得为什么要，以及如何去设立和铭记目标的人来说，天空才是唯一的束缚。

第七章 为什么要确定目标？

小时候，我和母亲一起住在西雅图西部，物质上我们并不富有。例如，我们只有一只旧冰盒，而没有电冰箱，其他邻居都有冰箱，因此有人到我们家来看到这只老式冰盒的时候，我总是很尴尬。我试图说服母亲去买一台冰箱，但是她说：“我们不需要冰箱；我们可以把钱花在其他更值得的事物上。”

一天，妈妈的妹妹得知自己患了小儿麻痹症。她从医院回家后，妈妈就去照顾她一段时间，把我留在家里看着妹妹。妈妈的妹妹在安妮皇后区有一个漂亮的家，还有一间配备冰箱及其他一切最新家用电器的新潮厨房，于是在她妹妹家里，妈妈开始使用冰箱。

母亲一直看见别人有冰箱，现在，她第一次看到自己有了冰箱。在用了一段时间她妹妹的冰箱后，她开始想象自己的厨房里也有一台——不止一次地，而是反复思量，直到她改变了自我形象和环境适应区。虽然设立了目标，要去买一台冰箱，但是对如何支付这笔钱她心里却没底。她同样开始挑剔冰盒的毛病。现在，这只“劣质、丑陋、难闻、漏水、陈旧”的冰盒必须得滚蛋了。她开始说利用从冰和变质食物上“节省下来的钱能够”买得起一台冰箱。

由于她首先改变了内在的、关于什么是可以接受的意象，她变得对旧有意象十分不满。通过设立目标，她开始了这一改善过程。我们都变得对旧冰盒十分不满，并想方设法买一台新的冰箱，尽管还是没钱。但是妈妈参加了一场竞赛，赢回了一台冰箱！

现在知道了吧，为什么要设立目标？一旦产生了想法，你就会发明方法。你可能会认为，不管怎样，我们迟早都会弄到一台冰箱的。我并不这么认为，这不是运气。妈妈写了一首诗，参加诗歌比赛，赢回一台漂亮的 8 立方英尺的崭新冰箱，我们的第一台冰箱。

设立目标的 6 条理由

你可能会问：“为什么目标如此重要？”为什么要设立目标？我看至少有 6 条理由。

1. 如果不设立任何目标或理想——如果没有动力保持让我用积极的期待展望未来——我们会自暴自弃 自我摧毁，或者死亡。

几年前在维也纳，我遇到了《人类对意义的探求》一书的作者、逻辑心理学的创始人维克多·弗兰克尔。他说道：“人类拥有理想或目标十分重要；没有目标，你会自我摧毁或者死亡。”

观察结婚已久的亲密伴侣。只要一人死了，另一个人很

快也会追随而去。看看退休后没有目标的人们。通常，他们在退休后 18 个月内死亡，不管退休时几岁。要有目标，否则就会死亡。没有目标的公司同样也会死亡。

当你放弃了目标，或者根本没有目标的时候，你整个的身体系统就关闭了。

2. 我们都需要目的；否则，就会像没有目标的导弹那样，嘶嘶燃尽，自我摧毁。

目标让我们联系目的制定方向和行动。人类在本质上是目的论的。我们有力量和能力去谋求目标。潜意识使我们朝着头脑中最重要的一切目标和形象进军。

目标可以是任何事物。对有一些人来说，可能是最爱看的肥皂剧的下一集：“我迫不及待地想看明天的《综合医院》。”或者可能是：“我迫不及待地盼望星期五的到来。”或者：“我迫不及待地想把工作做完，出去喝杯啤酒。”其他人盼望建立一个新家，解决工作上一个繁复的问题，或者在一家新公司找到工作。

由于我们在本质上是有所目的的，目标指引并塑造着我们。正常运作时，我们根据意图和目标进行思维。目的论的想法和感知方式就像导弹的导航系统，把我们引向目标。我们的导航系统是我们所认同的事物的内在意象：“我对我希望中的家庭有一幅意象。”我对我希望中的公司有一幅意象。”我下次假期去哪里有一幅意象。”“我对今年能挣多少钱有一幅意象。”

你的导航系统保证你在努力实现目标的过程中不偏离航道。因此，不要去加入“谢天谢地今天是星期五”俱乐部。你要的是改变和成长的目标。目标会让你缅怀过去，浪费今天，跃入将来吗？一旦学会怎样计划这一目的论机制，它就会带你到任何想去的地方。

3 如果你不是有意为了生存给自己一个目标，你就会复制旧有的目标。如果不给自己一个新的理想、形象或一个让自己努力的目标，你的明天看起来就会和今天或昨天没有多大区别。你所做的，只是使下个星期或下一年、下一代、下一个局面与上一次惊人的相似。所以，设立目标是谋求自我成长与发展的重要部分。

拥有目标对你的存在绝对关键。我成长，我发展，就正如我所想的。因此，你若不是有意期待着下星期、下个月、下一年的生活、家庭、职业，那么潜意识将复制目前居于主导地位的意象。最终，你就是在翻来覆去地重复去年的目标。这种情况使人们长期滞留在单调的日常工作中，日复一日地重复同样的事情，我们通常称之为“成规”。要是不输入新的目的或意象，你就使用关于邻居、家庭、职业的旧意象。对你来说，这些形象已然建立在你大脑的神经元中了。通过同化环境里发生的事情，通过在轨道的一侧成长，通过吸取别人对待你的态度，你听任这种意象日益滋长。

4. 如果你自己不设立新的目标，你就会采用别人为你准

备的日程和建议。然后，人变得亦步亦趋，懒于或害怕自己思考。“我们不要这个客户。”噢，这是个好主意。“我们去看的最新电影。”噢，这是个好主意。“干吗不把我们的车卖了？”“噢，这是个好主意。”瞧，任何东西都是好主意——别人在你脑海中引发出什么，你就跟着走。“牧师鼓舞了我。”教练让我上场比赛。“父母教导我。”

要是自己不设立目标，你会对每个建议都来者不拒。可能是垃圾音乐，也可能是某个人提到、抱怨、责骂的什么“太可恶了”“无可奈何”。于是你变得对环境、对周围人的建议和看法十分敏感。如果不是自己设立的目标，潜意识很清楚。于是你看别人做什么，你也这么做。无所事事，喝杯啤酒。“当然，这是个好主意，我可没有什么更好的事儿可做的了。”

5 有了目标和肯定，即使遭遇挫折，也会百折不挠。当你积极期待着胜利的时候，你把每次挫折视为暂时现象。例如，尽管困难重重，罗斯·肯尼迪还是保持了家庭的完整。她有一个天生弱质的孩子，可是她恢复了自我；二战中，她失去了一子一女，她也恢复了自我；当了总统的儿子被暗杀，她恢复了自我；另一个儿子竞选总统时遭到暗杀，她恢复了自我；一个儿子被诽谤，她恢复了自我；一个丈夫在她怀中死去，她恢复了自我；一个孙子下肢被截，她还是恢复了自我。她摔断了臀骨，你会看到她会同样地恢复自我。

我相信，这种坚韧不拔的毅力和忍耐力来自于她对家庭抱有的看法和持有的目标。

有多少失意和挫折是你能够坦然面对而不逃避的？托马斯·爱迪生 灯丝的发明者 遭遇过 3000 多次暂时的挫折——成功之前的 3000 多次失败。可以想象一个轻言放弃的人会怎么做。

在一个人或一支队伍中建立韧劲，你首先必须创造积极争取胜利的希望，把痛苦和挫折视作暂时的现象。在运动中，我告诉队员们：“只要你坚持不懈 对手就会厌于攻击你 他犹豫不决的时刻，正是你起来压倒他的良机。”

一旦我设立了一个富有价值的目标、执著地付诸实践之后，我就变得坚韧不拔。我积极地期待胜利，把每一次挫折看作暂时现象。作为练习，我会想象午夜在漆黑的森林里狂奔，撞在一棵树上，我感到很痛。然后站起来，又撞到另一棵树上 我后退一步 继续奔跑 再撞到一棵 直到奔出森林。这种与目标相关联的想象能够培养韧劲。

黛安和我积极地期待我们的家庭幸福美满，我们把每次挫折视作暂时现象。黛安极为坚强，她不会放弃对每个孩子的教育。我知道她作出了这样肯定的决定而且有着巨大的韧劲。比如 我们收养了 6 岁的乔伊后不久，他就逃跑了，被司法长官送回来。然后事情更糟了。每天都是一场灾难：他不是打碎东西就是去伤害别人。13 岁那年，社区就无法对付他了；他得进精神病院。后来，由于他们不接受他，由于他企图谋杀，为了自己，也为了别人，他必须被保护监禁起来。他一次被监禁了 7 年多。

14 岁时他曾回家来过圣诞节。圣诞节那天一切正常，然

而第二天晚上他又发作起来，偷走每个人的礼物后逃走了。

那时候我想说的是：“他魔鬼附体 无可救药了。”可是黛安决不放弃，决不放弃认为乔伊是个快乐、成功的人。这种勇敢的努力和她坚韧的毅力来自于内心深处的信仰，她深信，只要坚守头脑中的最终结果，把每次挫折看作暂时现象，乔伊在他的生命之中的某个时刻至少能够体会一次做一个快乐、成功、对社会有用的人的滋味。

6 设立目标的另一个原因是为了创造一种认识上的不和谐及其副产品——创造能量、动力、干劲和方向。我们总是力求精神上的有序。当我们内在关于环境、社会生活、事业、家庭“应当是什么样”的意象，与通过感官认知到的外在意象相一致的时候，我们实现了有序。一旦我们感知无序，身体系统就会释放能量，把我们带回“我们属于”的地方。即当两种意象不一致的时候，我们面临着一个困难：“这尝起来味道不对。”那个看起来不对。”这个听起来不对。”我感到有些不对劲儿。”

有时候我们抵制改变，因为我们感到了尴尬、局促不安，即使有些时候这些改变于我们有益。引起身体系统消极紧张的正是差异 这又驱使我们回到“属于的地方”。然而，创造性潜意识能够把同样的消极紧张转化为解决问题、缓和摩擦、作出改变、实现目标所必需的积极的能量。

1957年，心理学家莱昂·费斯廷格把这种内在紧张正式定名为认识上的不和谐。“认识”即想法、态度、观点和信仰

也就是你对“现实”的感知。“不和谐”即不一致、紧张、不调和。认识上的不和谐是推动我们解决问题，缓和摩擦，实现目标的动力。费斯廷格发现，只要我们同时在脑海中怀有两种相冲突的想法、态度、观点或信仰，我们就会体验到认识上的不和谐——生气、恼怒、压力。这就是为什么当你对某一事物持有一个强烈的观点而别人针锋相对地提出相反意见时，你会变得恼怒。不和谐确实很刺人。

当两种意象不相一致的时候，所引发的不和谐足以解决冲突。你曾有过冲动，想摆正墙上一幅挂歪了的画吗？这就是对不和谐的反应：“这幅画不该这么挂着。”或者对于你的客厅应该怎样，你有自己的想法。如果回到家，发现客厅里一团糟，你会想：“这真让我头疼！”为什么？因为它没有以其应有的样子展示在你面前。于是，你变成了一个管家：“找找是谁干的！”找到了破坏你的意象的罪魁祸首，你会说：“我没法在这样的地方生活。整理干净！”

然后，你走进厨房——看上去简直像只垃圾桶！这也激怒了你；它没有以其应有的样子展现在你面前。再一次，潜意识为你提供力量和干劲，清理脏物，恢复秩序，让它回到原来该有的状态。

打破的玻璃窗。很多年以前，我旅行归来，从门口走进屋子。这是一扇从地板到天花板都镶着铅条玻璃的门。然后，当我眺望华盛顿湖的时候，注意到其中的一块被打碎了。

于是我问黛安：“谁打碎了玻璃窗？”

她说：“是丹尼·布林（曾给我们干过活儿的人），他擦窗

的时候 梯子滑倒了 而且穿过了玻璃窗。”

她说：“我给玻璃修理店的人打过电话，他保证明天会来修好它。”

这时，我才放心，因为我听到了解决办法，看到两种意象吻合起来。

第二天回家 走进屋子 窗还是坏着 实际上 碎玻璃还在地上。我说：“我觉得我们得叫人把窗修好。”

黛安说：“我也是。那人打电话来说 他今天不能来了 保证明天来修好它。”

然后 第二天 我满怀希望地走进家门 期待着窗已修好，可是，它还是坏的。然而这一次，我并不怎么烦躁不安，因为我已经开始习惯了，实际上，我开始失去修好它的动力了。

对你来说 什么才够好？

通常，认识上的不和谐使你动手拾掇混乱——然而，一旦恢复有序，你往往就会放松；你失去了创造的能量和动力。为什么不把厨房再刷一遍？为什么不为碗橱装上新门？为什么不安装一只新水槽？因为对我来说 这已经够好了。”

你的头脑中有着一幅意象，表明你所需要的完美的数量和质量。只要外在意象与内在意象相符，创造性的不和谐就会关闭。动力停止，你可以去睡觉。

你曾经叫过孩子去洗碗吗？他们怎么做？他们走进厨房 开始洗碗 然后出来。接着 你进去检查：“嘿 银器怎么

没洗？”他们说：“你没说要洗银器。你说的是洗碗！”在你试图解决问题或实现目标的时候，创造性潜意识就是这么工作的。它只做你要它做的——仅此而已。这就是为什么一旦实现了一个目标——一旦拾掇了混乱，令它对我们来说足够好——我们感情上就“展平”了，失去了动力。潜意识燃尽了所有的油料，创造性的不和谐没必要再多做什么了。

你能从自己身上挖掘出多少力量、干劲、能量来实现一个目标？差不多就是你头脑中拥有的关于完美的意象，不会再多。

假设你是个职业橄榄球教练，夏季训练中，你决定在即将到来的这个赛季，球队的目标是“夺取超级杯”。再设想全队接受这个目标，力夺超级杯。你认为他们在超级杯赛中会怎么做，如果对手的目标也是“夺取超级杯”？谁可能拥有更多的创造性不和谐——更多的能量、干劲和动力——来赢得比赛？

如果允许自己习惯于某事，我们就会失去干劲。一些人习惯了储蓄帐户上分文皆无。他们对自己说：“我还不能攒钱糊口还不够。要是多赚一点，我会存钱的。”于是，潜意识使他们只赚眼前所需的钱。

潜意识只做你要它做的事，它按你自我期待的进行表现——仅此而已。你向慈善事业捐赠多少钱？“噢，我不向慈善事业捐款，我捐不起。等我哪天有钱了，我会捐一大笔。”你会吗？如果你维持“我捐不起”的意象，就不会让自己有钱。有钱会使你疯狂，那不是你意象的一部分。

你习惯了什么？

还记得我母亲是怎样习惯那只旧冰盒而抵制买台冰箱的吗？你让自己习惯什么？对你来说，什么才够好？

比如，你会为了同伴而卖力地打扫房间，因为“我不愿意让他们看到我住在这样一个乱糟糟的地方”吗？你除尘、擦灰、打蜡、扫地、去垢、修理、收拾、清洗，一直到你的屋子纤尘不染。你把它打扫得比想象中的画面还要干净！问题是：为什么你要生活在时时刻刻如此鲜亮的房子里？

“噢，不，”你说，“对我来说，好得过头了。别指望我始终如一的保持它纤尘不染，只有在特殊的日子我才这么做。”

同伴们离开后，简直太自在了！你可以放松自己，回到习惯的样子。你可以做回你自己。要想达到并保持优于意象接受的完善水平，得工作、奋斗、努力。你为特别的客人把房子打扫得异乎寻常的干净，但是一旦他们离开后，一切又恢复到该有的状态：“这样，才更像我。”

你是否有过搬进新居，却发现不是如你所愿的经历？你发现壁橱安在了大厅里，房顶可能还有个漏洞。起先，你非常生气：“这个修理员要让我发疯了。上个星期就该修好的。”过了一阵子，你對自己说：“好吧，住过来之后，我自己修。”可是住进新居后，你按事物原有的样子看待它们。很快，你在不知不觉之中习惯了它们。几天后，不和谐消失了，你“从容”地看待安在大厅里的壁橱和房顶上的漏洞。你失去了动力和干劲。

去收拾混乱，你对内在意象作出调整来适应环境。

我们经常意识不到自己的潜力，因为我们把别人对待我们的方式，我们的收入水平、负债水平、生活质量都同化进现实的意象之中。

假设你有一辆新车，被人在挡泥板上撞了个凹痕，这令你很生气，因为它看上去不再簇新，不再处于应有的状态之中。然而，要是你过了一个月还没修好，始终看着这个凹痕，那么很可能你不会再作任何修理，直到把车卖了或是换了——因为你把凹痕同化进了现实的意象，失去了动力。

因此 当你往来于家中、办公室、周围世界的时候 必须不断提出的问题是：“我习惯了什么？”一旦你把目前环境中的错误之处同化进了现实的意象，就会失去推动成长和改变的巨大力量。

西雅图的一家面粉厂有一条标语：“全世界最好的面粉”，它写在厂房的一块大牌子上。经年累月，厂房年久失修，这地方看起来像一堆垃圾，但这块牌子仍然高高悬挂。

过了一段时间，厂主会怎么做？他们涂掉了“全世界最好”，只保存他们的商品名称“面粉”。他们并未解决问题，而是改变了标准。

确定你想要的标准

设立目标就是要审慎地决定你打算在未来对什么产生习惯——然后把这个决定、标准同化进头脑。一旦这个新的标

准被同化进了头脑，那么当你环顾四周的时候，会发现眼前的局面已错误百出，它们本来是对的，但是一旦看到了新的，就会对旧的产生不满。这个过程就是如此。

在目前所处的位置上，你对眼前的现实感到舒适满意，但是只要向上仰望，设立了一个目标，你会对现存的完美标准产生不满。

眼前的现实是帮助你实现梦想、达到目标的关键。它将公正清晰地看待眼前现实与持有一个有关目标的生动的精神意象结合起来，而这个精神意象恰能激发起实现目标所必需的创造性不和谐力量。某些人会确立一个梦想或目标，然后对眼前的现实建立一个盲点。于是，他们很奇怪为什么达不到目标。他们不正视真实的比分；他们不查阅图表，看看销售到底进行得如何；他们不站上天秤，衡量一下自己的实际份量。“不要告诉我现实 那太残酷了。”

一旦我们梦想着事物成为心中所希冀的样子，我们就会公正清晰地看待它们，并将体验一连串消极的反馈——一种残缺或矛盾的感觉。这就是为什么大多数人不愿闯出自我的舒适区域进行一下改变。

当你提高期望值和个人关于完美的标准时，你会对现状日益不满。去年的美事不再能够令今天的你感到满意：“事情不该是这样。收拾混乱！”然而，如果你允许让脏衣物堆满客厅，让屋顶漏水，你会容忍、习惯，并失去改变它的动力。事实上，你很快就会对这些混乱视而不见。

首先要有目标，然后你才会看见它。仅仅通过决定什么是重要的，你对所需的信息——对“如何”——就敞开了意识。

当然，威胁也会进入意识。有一次，我从西雅图飞往我们在杜依斯堡的农场。突然之间，我醒了过来，因为马达停了。寂静能把你惊醒，如果它是一种威胁的话。

我有个朋友在底特律当警察，他告诉过我几家棘手的酒吧，他老是在那里碰到麻烦。人们在那里争吵、斗殴、摔东西。以往我的朋友会和他的同伴拿着枪冲进去，大喊一声：“不许动！警察！坐下，闭上嘴！”没人理会。

有一次，我朋友和他的同伴在一场斗殴中冲进这家酒吧，我朋友把一颗子弹装进枪膛。一下子，鸦雀无声。空气凝结住了。我的朋友不明白这是为什么。但是从那以后，他一直做着同样的动作——百试百灵。终于，他明白了，威胁进入了人们的意识。过去，他进门大喊：“不许动！警察！”没有人听见。可是，子弹进膛这一看似不起眼的轻微动静，每个人都听见了。威胁进入了人们的意识。

成功的运动员有效地利用了这种方法。一些选手搞不清什么才是重要的，所以无法摒弃糟粕。这就是为什么一个四分卫新手常常看不见底线附近大模大样站着的接球手的原因之一。他没有摒除干扰，因而看见了一切；而没有盯住他必须看的东西。

一名优秀的四分卫准确地知道应该对什么一眼带过，即使淹没在周围 8 万观众的嘈杂声里，当他后撤时，就会立刻把注意力集中到一点上。仿佛是一架自动可变焦距透镜，他的

意识聚集在处于底线区域中的主要接球手身上。接着，咔嚓，他注意到疏于防范的第二接球手；咔嚓，他用眼角的余光发现木讷的中卫。而且在忙于观察各个不设防的接球手的同时，他开始感觉到威胁。左侧 5 码远处，他“感到”一个 300 磅的前锋冲过来回防，像是要撞掉他的脑袋。他还看到两名前卫正在突破各自的阻击。

他看到重要问题，也看到威胁；对其他的，他视而不见。他看不见观众、小贩、啦啦队、行政人员、替补队员。可能存在着对手，嘴角流着白沫，想把他宰了，但是只要有人在阻截他们，他就不必去注意。你可以给他 100 万美元，让他描述一下 3 英尺远的裁判，但他不会得到这笔钱。他可能正朝着裁判看，但是他视而不见，因为不重要。

登峰造极的成功者是梦想导向、目标导向和最终结果导向的综合者——即使他们目前还不知道所需信息和资源的来源。平庸的人在建立信念之前就要求依据：“告诉我，信息从何而来？我们该怎么做？”成功者恰恰相反：无据而信。只要确立明确的目标，就拥有了信念——相信你会找到需要的东西——然后，依据才脱颖而出。如果你对如何行事毫无信心，就不会看到依据。

概括地说，设立目标的主要原因是为了超越眼前的现实。如果你想象着目标，仿佛它已经实现，你将会找到为了实现它所需的東西。大多数人把未来建立在目前的知识上。如果他们想不出基于目前的资源和技能如何达到目标，他们会说：

“唉，现在我们还没能力实现。”然后把目标定得离现状更近一些：“必须等几个月再考虑前进。”

设立目标的过程会使你很清楚地看到周围有助于你实现既定结果或目标的信息和资源。

因此，你希望向何处发展？无论何处，你必须梦想个新环境，使自己对现状不满。有多少钱才够？产品服务的数量和质量如何才能应公司之需？你对什么样的父母之情才感到满意？决定“这还不够好”之前，你还要怎么糟蹋你的婚姻？你几乎有能力创造和实现一切，令你止步不前的是允许自己的创造性不和谐能力关闭了。然而，只要你运用想象控制它，你就能将自己推进到所选择的任何一个新高度。

第八章 建立目标导向

正确运用想象力有很多方法。最佳方法之一就是建立目标导向。成功者自己设立目标，并寻求自己的动力和灵感。一旦了解了自己想要的，你就能学会肯定、想象、铭记，让目标导向机制引导你。

黛安和我家中有 9 个孩子需要抚养，我们错误地认为自己很穷。黛安认为她该辞去外面的工作来看孩子，我继续留在高中教书、当教练。我们的几辆车都破烂不堪，每年都得换一辆“新”车。我们说道：“我们要买辆新车。”可是我们指的并不是一辆价值 1 万美元，甚至是 5000 美元的车，而是接近 500 美元的车。

当我们说“我们要买辆新车”的时候，意思是买一辆新的破烂。甚至都没想过要一辆新的，然后迫于无奈才将就着一辆旧的。新车从来就不曾进入过我们的考虑范围。

要是缺乏内在力量，你无法广泛地思维。限于自身的真实潜力，你无法驰骋于你的梦想。你必须面对不断改善自身的需求，从而把梦想变得更远大。你不会让自己考虑一个自认力所不能及的问题。如果你缺乏自尊，梦想就会受到局限。年轻时没有远大的梦想，当你 50 岁时可能蓦然惊醒，对自己

说：“上帝啊 我本来可以自己开一间货车商号 而不必一生都在开车的。”但是你考虑到现在已经为时太晚，所以又让你自己沉溺于现状。

目标导向的三个方面

目标导向，即利用一种目的论过程，朝着心中所想的方向发展，并最终如愿以偿。我们用形象和文字思考，而所用的意象和语言引发了情感。因此它包括三个方面：意象、文字和感情。

1. 意象。你梦想的未来会怎样？你必须有目标，有你想要的新的意象，从而你的感官系统才能在上面定位。

设立目标即将你内部思维中的意象或环境作了改变——内部思维中的收入水平；内部思维中的社会地位。一切有意义并且持久的改变都是始于内部，然后逐步表现出来。它首先开始于想象，要是你不喜欢现在身处的位置，那就想象一下不同的未来，一旦有了新的，就会对旧的产生不满。你的目标越是生动形象，轮廓鲜明，留下的第一印象就越深刻。

2. 文字。如果你对未来的态度是苛求的，你就会审慎地对待对自己和他人的看法和交谈。措辞的选择决定这种交谈是明智的还是愚笨的。

自我交谈。你的思想中每小时有几千个念头闪过，这些念头是自我交谈的组成部分。所以从某种意义上来说，你无时无刻不在设立目标。通过自我交谈方式的选择，你决定着

各种事情。你不断地设定未来引导你的质量和数量标准。

在与自己的交谈中，你不断地告诉自己你的世界是什么样子。在这些念头中，你解译感知到和经历到的事物，并在头脑中创造形象，包括自我形象。你用自己的念头和文字创造自己的环境、界限和标准。

学习、发展、成功的关键在于正确运用想象和自我交谈把注意力集中到近期目标和未来事件上。当你想着新的事物的时候，就会对现有事物的某些方面产生不满。

如果沉溺于“过去的好时光”，你同样可能对现状产生不满——但是这种不满不会带来进步，而是退回到过去。老人们坐在门廊下、公园里，颤颤巍巍地谈论以往的美妙生活，对眼前的一代人愈加不满。他们想后退，而不是进步。

根据你不断在自我交谈中论及过去的问题和眼前的麻烦的不同程度，你会建立起消极的现实观。感官反馈随后确认事情有多么糟糕，从而磨灭了前进的动力。于是，你就拘囿在眼前的现实中。不要老是对自己说事情有多么糟糕，如果你不愿它们糟糕的话。

当我们邀请去过月球的宇航员给我们讲话的时候，总是邀请他们说说月球上是什么样子。就这样，我们把这些网在历史里。同样的，一个沉迷在上一次成功销售中的推销员可能错失今天的几次机会。相似地，我们总是无休止地请一些老运动员谈论他们 10 年前赢得的比赛。即使是一个新近赢了一场大赛的运动员可能就此整个星期都在想着这场胜利，失去为下一场比赛做准备的动力。他们在赛场上战败之

后 我们会听到：“正是因为他们没有做好赛前准备。”

不要囿于历史，而是可以学习利用历史，帮助你发展。你可以简短回忆一下过去的成功，从而跃向未来。你可以想想、谈谈渴求的未来，仿佛已经实现一般；这是成长发展和目标设立中强有力的一部分。你在自我交谈中所用的文字引发了情感，所以你的谈话把梦想在成真之前现实般地再现了一番。

起先，你的这种“未来”可能看来好笑。因此你可能说服自己后退：“你凭什么那么想？即使只是想想，也是很愚蠢的。”

然而，你会看到别人成为、做着、或者已经拥有了你梦想中的事物，很快你会想：“我觉得我能做。”接着，“我知道我能做。”不久，你说：“我正在做着呢！”

我在创业之初说过：“我要把收入翻一番。”我想当时一个月挣的钱约是 1300 美元，很难找到一个人一月能挣 2600 美元。朋友中没人能挣那么多。起先，我的自我交谈是：“上帝啊，这太可笑了。”

公开交谈。我不仅嘲笑自己的收入目标，而且在和别人谈及这个话题时，他们也会嘲笑一番，这更为糟糕。我在做橄榄球教练时尊敬的人们嘲笑我，并且告诉每一个人我有多蠢。“这家伙是谁？连个学院的主教练都不是，他又不是大学教授。”

于是我不再和他们谈下去，不再告诉别人我的未来目标。我必须停止，因为他们不断给我消极的反馈。这些从我自己那儿得到的已经够多的了，我不要再从别人那儿得到更多。

要审慎地选择可以分享你梦想的对象。有些人不愿让你

发展在先，有些人不想让你离开眼前的位置，所以他们会说：“你为什么要那样做？在这儿我们过得挺好，为什么不呆在这儿呢？”因此选择能分享目标的对象时要万分谨慎。公开交谈必须同自我交谈同样明智。

3. 感情。通常，我们低估了目标设立中的情感成分。如果仅是在理智水平上设立目标并作出决定，就会丧失情感水平上的极大热情。目标，尤其是难度较大的目标，一定会带来愉悦感和成就感。如果你仅仅在理智水平上努力，就不会在意太多，就不会有目的和热情。所以，自问：“为什么我要？”并且加深目的感，加强使命感，会创造出情感的力量和热情。

为了使你脑海中的意象、理想、目标或未来比眼前的现状更明晰，你必须利用情感的力量。可能你在描述什么（创造意象）上花了太多的时间，因而忽略了告诉自己为什么。你得找到为什么来推动自己，因为为什么是热情的源泉。如果你感性地、热情地对待目标，没有什么可以阻碍得了你。你会把事情办好。可是，要是你只作了一个理智的决定，不会在乎太多。事情出了岔子，因为你没有用丰富的想象、充足的理由和强烈的激情来设立目标。所以问问自己：“我要什么？为什么我要？其背后的目的意图是什么？”

你可能想要改变并知道如何改变，然而，如果不让情感去充实目标，你就不会有多大的改变。如果不是充满激情地希冀什么，它就不会真实地发生。为了改变对于现状的内在意象，你必须梦想这一改变，想象它、思考它、谈论它、计划它、咀嚼它——用情感。

目标导向的 8 条原则

以下 8 条原则将帮助你实现生活中的目标导向。

1. 采取行动之前做好思想准备。为个人改变和发展做好准备，是让自己事先熟悉新局面，事先熟悉新环境，事先熟悉新行为的过程。一切富有意义并且延续持久的改变首先发生于内在，然后逐渐向外表现出来，改变始于想象，然后向外自我放大。

要是一开始你不改变关于你是谁的内在意象，就往往会回到原来的样子。例如，假设你有意迫使自己减肥，然而没有首先改变自我意象。如果你仍然用超重 20 磅的眼光看待自己，信念系统将令你保持原状。你可能暂时减轻体重，但是一旦放松意识控制，就会自动回到现有的占主导地位的意象，回到‘应有’的状态。

这就像照着菜谱烹调。打开烹饪书，翻到菜谱，你看见了什么？各种调料。可是你的头脑看见了什么？制成品——只烤好的蛋糕。

获得改变的菜谱，就是精心地打乱你的系统，在内部制造不和谐，令你具有改变意象的能量和动力。树立理想，发挥想象 加以肯定 宛如你已用第一人称、现在时态完成了它。

假设你知道自己经常欠 500 美元的债务 然后 突如其来的帐单使你陷于欠债 5000 美元的状态。你想：“我有麻烦了。我所习惯的欠债没有那么多。”这激发了你的创造性能量和动

力。你停止无度的挥霍；开始积蓄；找一份额外的工作；做一切必备事宜，以令两个意象相符。

如果你在走出舒适区域之前就运用肯定和想象来提高“你所属的位置”当你真的到达这个位置的时候 就不会感到紧张了。比如说，你准备送孩子进幼儿园，你提前一个月，而不是一天就和他们谈论幼儿园生活，你让孩子们生动地想象幼儿园的环境，给他们身临其境的感觉。然后，你就不能让他们呆在家里了。如果孩子事先想象着幼儿园生活并肯定：“我将会过得非常快乐”，这个孩子将会适应得很快。

这就是你正确设立目标时的感觉：“我已经到达目的地了。这个目标是我的。”

你可以精心地为成为一个更好的父亲、母亲、儿子或女儿做准备；精心地为成为更加精明强干的领导做准备；精心地为拥有自由支配的财富做准备；精心地为财产安全做准备；精心地为你想得到的一切做准备。

为什么首先要做好思想准备？为什么不立即行动？如果你是个行动导向的人，一旦想好一个新的未来，你就会想要立即付诸行动。你马上想到各种“如何”。“好呀 我们可以这么做。”但是 当你立即采取行动的时候 你让三件糟糕的事情发生了：1)限制了情感成分；2)固守住第一或第二个想法；3)排除了别人成为创造队一员以及加入目标计划的可能性——而这些人可能是你实现最终目标所必需的。

同样，如果你立即行动，你会发现自己带着旧的自我形象和思想形式处于一个全新的局面中，于是被远远地隔离在舒

适区域之外。即使一次履行了新行为，马上就会回到原有的自我，回到原有的舒适区域，因为你没有改变对事物应有面貌的内在意象。

2 改变关于现实的内在形象。电视广告中出现的花费了数百万美元创造的产品形象使你对旧物品不满，从而购买新的。例如在一则汽车广告中，摄像机镜头把你带到方向盘后，这样你就可以逼真地想象驾着一辆名车的感受。如果经常重复这个形象，你的潜意识就会区分不出假想驾车与实际操作的差别，你将在脑海中另外地驾驶这辆车 100 次。不久，你会对现实产生新的形象——“我认为足够好的车”的新意象。

一旦把关于“现实”的新意象——名贵的新车——与旧意象——去年的式样作比较，你就会不满于旧有的意象，与你想象中的新车相差一丝一毫的任何一辆车都无法令你满意。最终你会想方设法得到一辆新车。你的合理化解释是：“用那些从明年买新胎中节省下来的钱，用更加廉价的汽油费和更高的新车转手价格，足以抵上购置新车的花费。事实上，我要是不买才傻呢！”

通过目标设立，你在思想上做着自己的广告。你精心地打乱系统来激发解决冲突或实现目标所需的创造性能量。可是你必须把新形象栩栩如生地铭刻进潜意识，从而使它比现有的印象更加深刻。这一形象必须强烈到足以使你无法再忍受“旧车”否则你会回到目前占主导地位的意象。

抱负创造出对发展的渴求。没有目标，就没有渴求。你

首先创造渴求，然后才会发展。

当你朝着新方向改变内部思维时 感官说道：“啊 这是谎言，你说它存在着，但是并非如此。你说它业已实现，但是并非如此。”接着 当你走出了舒适区域 感官说道：“你与环境不相称。”于是你改变目前环境，使之看上去与新的一致来加以纠正。内在意象首先改变，然后你的感官才引发动力、干劲和创造性来纠正问题。目标导向就是用打乱自身系统，故意给自己制造问题，故意引起混乱、无序或暂时的精神错乱，从而创造更优的新秩序。

当你想象新的，就会对旧的不满。没有不满，就没有发展。如何对房屋外观、对健康状况、对现有收入、对如何对待某些人发生不满？通过目标导向。不满会自然而然地引起创造性和动力，完成任务。

你我总是力求思想上的有序。感官总是在问：“我在哪儿 我怎么样 外观、感觉、滋味、气味、声音如何？”当你所认为的事物应当如何的观点与真实现状不相符合的时候，你会经历一场冲突。无论何时感觉到不相称，你会谋求方法来解决混乱。目标，只要适当地设立，可以引发创造性。所以，你的工作是设立目标，破坏现状，然后铭刻什么和为什么。你每天需要多次将什么和为什么全部写出，带着情感铭刻下新的形象。强化这一形象 以使之成为“既成事实”需要多次重复。它需要澄清、强烈的感情、重复，这样才能把你头脑中的旧形象改变为事物应当如何的新形象。

3. 保持，而不是达到目标，以免丧失动力。目标设立不

是静态的，它必须是一个持续的过程。一旦达到目标，我们往往会丧失动力，松懈下来，随波逐流。比如，你一旦达到习惯了的行为水准，就不会再有动力去得到一份更好的工作或赚取更多的钱，只做“刚好过得去的事”去缓解紧张，没有进一步的行动。一旦回到对你来说“已经够好的事”上，你的系统就会关闭。当内外意象相符的时候，我们就失去了出类拔萃和作出成就的动力。只有在存在冲突需要解决的时候，我们才会有无穷的创造力、动力、能量和能力。

当父母看着孩子成长、结婚、离家——最终独立的时候，会怎么样？父母通常止步不前、沮丧不已，丧失能量和动力，甚至可能离婚。

几年前，我每个月教一次为期三天的研究班课程。我的目标仅仅是上完课回家，就可以坐进沙发椅休息。那段日子里，我女儿南茜画的一幅关于她爸爸如何谋生的画，在学校的招贴画比赛中获了奖。我去学校和她一起领奖。知道她画的是什么呢？她爸爸在沙发椅上打瞌睡！“你爸爸是干什么的？”他在沙发椅上睡觉。”这就是她对我的意象，因为那时候，我唯一的目标就是回到家，彻底放松。

看了南茜的画之后，我认识到要想和家人共进晚餐，在茶余饭后与他们共度时光，就必须学会如何在回到家以后保持已设立的目标，而不仅仅是达到而已。

许多人设立目标，度过一周的工作日。可是接着，星期天起床，他们不会走出屋子，不会从椅子中站起来换个频道，甚至不会站起来拿点东西吃。“给我拿一块三明治。我精疲力

尽了。我不知道究竟是怎么了，可能是工作太累了。”他们的目标是盼到周末，而不是度过周末。

假设某人设立了一个挂牌做牙医的目标，而且勤奋工作，开了家牙科诊所。可是不久这个人就放弃了这个诊所，因为他的目标是开一家诊所，而不是如何经营它、发展它。

我曾经和东海岸的一家大型的飞机制造公司合作过。他们每个月向退休的高层人员提供其退休前三年的平均工资 90% 的退休金。我说：“这一定花费你们不少钱吧。”他们说：“不 我们知道只须支付大约 16 次即可。”

当你设立退休的目标，却忽视了新目标的设立，退休后不久你可能会死亡。你不必进入同一工作行业，但是必须设立新的目标，而不是“我想退休，然后无所事事”。还记得贝尔·布莱恩特，一个传奇式的人物、阿拉巴马橄榄球队的教练吗？他退休后不到一个月就死了。众所周知，在漫长的职业生涯中，他自始至终都保持着旺盛的精力和无穷的动力——但是很显然，从球队退休后，他一无所有。

同样的事很可能发生在你我身上，除非学会创造富有生机的新目标，让创造性不和谐持久保持，驾驭着目标驶向幸福和成功的更高层次。

如果你的目标只是“到达那里”，一旦到达这个高度后，你通常不会再好好干下去。比如，一些个人和队伍设立了打进奥运会的目标，他们中很少会有人在奥运会中表现出资格赛中的水准。

你一旦到达了设立的目标，就停止了动力。要保持前进

的势头，就不能坐待目标的实现；而是要在原有的基础上再设立一个。当你接近这个目标时，再重新设立，而不要等到目标实现之后才行动。要是想让自己活着，就得这样做。你需要目标、意象、想象和肯定来获得进步。

当你认为已经达到目标时，你就将动力关闭，你停止对发展的渴求。你的目标可能是做公司的副经理，一旦如愿以偿，在未来 10 年中，你就参与了公司的发展历程。

努力学习只为了能‘完成’高中学业、“进入”大学的高中生们常常在感恩节以前就退了学。为什么？因为他们的目标只是进大学，而不是毕业。而以毕业为目标的大学生若是忘记设立一个目标开始职业生涯的话，可能在家里闲逛一年。那些以被公司录用为目标的人又将怎样？他们打扮整齐，举止得体，仅仅为了得到这个工作。于是他们被录用，然而公司无法让他们工作。他们的目标是什么？被录用。然后就是“我做到了 现在可以休息了”。

自然的发展过程是制造紧张，然后激发创造性去恢复有序。事物的应有状态和实际状态之间的差异引起巨大的焦虑或紧张。除非该目标深深铭刻在心，否则当紧张发生时，你会有借口撤销目标，回到旧的状态。你寻找借口，使目标的放弃显得合理合情，因为你力图证明设立这个目标并非疯狂的行为。“我没有疯，它并不荒唐，只是时机不宜，也没有得到合作 市场也不对头。”这时 你的目标不是如何实现目标 而是如何摆脱紧张。

紧张和焦虑伴随着不和谐或冲突而来。通过破坏现状，

你激发起修复问题的力量。通过引起问题，你不仅获得力量，而且有了主意。创造性潜意识循着最强烈的意象、居于主导地位或形象的意象或形象去寻求解决冲突的方法。这时，这将不再是一种局促不安的消极紧张，而是一种冒险精神，前提是你不仅想象积极的结果，而且期待着结果所能带来的快乐与兴奋。

4. 使非同寻常变得寻常一般。有些人说：“感谢上帝，一年只有一次圣诞节。要是一年到头我都得这么穿着打扮不是太难受了吗？”如果这就是你的意象，那么回答是：“是的，这会很难受，这太非同寻常了。”另一方面，设想你把自己看成是一个礼品赠送者，假设你反反复复地用自我交谈肯定：“我是一个真正的礼品赠送者。我喜欢每天向别人赠送礼物。”一旦这个肯定烙在你的潜意识上，你会一年到头都力图做个礼品赠送者。

肯定、想象和目标设立会引导你把非同寻常变成寻常一般。你把所有特别的日子，所有一度认为异乎寻常的富有刺激的旅行和冒险的生活方式的经历体验同化进潜意识，就会使它们变得十分平凡。因为你把它们铭刻在潜意识里，这正是你习以为常的东西。

几年前，我决定和黛安在9月3日举行一次盛大的宴会，庆祝我们的结婚纪念日。以往的纪念日子里，我们有过非常开心的聚会，穿插着各种绝妙的娱乐节目。我们总是邀请几个人，但是没有考虑到所有事宜，我们一直以“9月3日搞个盛大聚会”作为开始。

这次我问黛安：“我们开个什么样的宴会？”她说：“我不

知道 想到需要什么就不断添加吧。’我说：“那好吧。”

结果是我们邀请了 150 个人参加。有 18 桶啤酒 圆锥形帐篷 马 帆布篷顶的大马车 骡车 步枪射击 葡萄酒 烤乳猪 干辣椒 爆米花手推车 乡村歌手 社区歌手——和为期 2 天的家庭式“舞台演出”。可是一切的开端只是：“我想我们该搞个聚会。”我们计划 我们想象 我们肯定 我和黛安最终努力地把一个起初认为非同寻常——尤其对一个“平常”的纪念日来说——的聚会变成了现实。可是当我们反复肯定和想象着它的现实性时，这个非同寻常的聚会对我们来说就变得寻常一般了。

设立目标的时候，可以同化不寻常之处，这样它对你来说会变得寻常。这不是异想天开，也不是仅仅怀有积极的想法，不仅仅是希望着、期待着。你改变了关于现实的内在形象。记住：一切富有意义，并且持久保持的改变始于内部，然后逐渐表现出来，而不是始于外部，然后逐渐深入内心。

5 冒一下险，不要给自己找推脱的借口。一些人认为还是避免设立目标为好，因为他们这样就可以避免由目标带来的风险和责任。接着，好心好意的朋友们增强了他们不愿设立目标的想法 朋友们说道：“吃多少 咬多少 贪多嚼不烂 不要把手伸向够不到的地方，否则你会失望、受伤。”

这些人避免设立目标，因为他们无法承受紧张、压力或焦虑。即使设立目标，也是些较近的目标，以免遭受创造性的不和谐带来的刺痛。如果你设立目标而无法实现，你感到局促不安，你想要呕吐，你无法入睡，你无颜面对别人。所以你说：

“唉，我不想有那种感觉。”好吧，别设立任何目标。只要设立，就必须去实现。这次不行，还有下次。

一些人不愿设立目标和作出决定。他们在众多选择之中无所适从：“我不知道最喜欢哪个。有太多可以选择的。”在潜意识里，他们向自己问道：“作出决定时我会感到发疯吗？决定错了会怎样，无法实现目标会怎样？我会感到糟透了！”如果事情碰巧发生在你身上，你必须认识到，作个决定没什么，即使结果错了也无妨。错了，确实会不好受，但是没关系，只要告诉自己：“这不是我。”然后继续前进。这就是超越。

另一个极端情况是，有些人不想用设立目标来限制自己。他们受的教育使他们的信念超出目标，去相信不切实际的空想和无穷无尽的可能性。他们认为设立目标就像在施加限制。他们想表现得尽可能的优异，这种优异可能好过目标。

当决定做某事后——接受新工作，买件新衣服，出售洗衣机——你很可能会担忧：“我做对了吗？”买东西的人想知道：“买这个是个明智的决定吗？”你是否想过要买辆新车？在你想好了要哪辆车，付了钱，签了约——在这辆车为你所有的一刹那，你自问：“买下这车是否有些疯狂？这是否是个荒唐的决定？”我们都会这样问。

结婚典礼上为什么要有伴郎伴娘？为了把不和谐因素消灭于初始状态。“我做的事是否明智？”新娘问道。伴娘回答说：“噢，是的，对极了。”婚礼之后为什么还要有接待队伍？这样，每个人就会走过来说：“恭喜恭喜，祝贺你们喜结良缘。”你的潜意识却说：“噢，谢天谢地。”

你可以学会用积极的肯定控制关于目标的自我交谈，并勇往直前——如果你有勇气和毅力接受锤炼、忍受刺痛。你必须告诉自己，你对实现目标负有绝对责任。别人说：“别结婚了 还是同居吧 以防彼此并不合适。”一旦感觉出丝毫不谐调 他们就跳出来：“还好没结婚。”但是记得吗 我成长 我发展，就正如我所想。要是你确实结了婚，就会负起全责，因为你找不到轻易的“借口”。当不谐调袭来之时，不应该放弃目标，最可行的应当是着手收拾混乱。这就是当你设立目标后该做的 没有“借口”没有退路。

6 选择对你来说恰到好处的东西。为了使你的创造天才发挥作用，你必须不断提高关于对你来说才是恰好之物的意象。如果你相信自己是个只能得‘C’的学生 然后在一次考试中得了个‘A’，让自己大吃一惊，就会发现再得个‘A’是如此之难 因为你这样想：“嘿 瞧瞧我做得多好。这不是我。”潜意识找到了纠正‘错误’的办法。它可能使你相信：“我可以在下两次测验中错误百出，仍然得我的‘C’”。为什么？因为你的期望是“我是个只能得‘C’而不配得‘A’的学生。不要期望我总能得‘A’ 那对我来说太苛求了。”

促使自己超越期望值几乎是不可能的。但是只要提高期望的水准，就能提高行为的水准。改变关于所信之物的意象，所能实现的东西会随之自动改变。因为你很少超越期望值，所以必须提高期望值。当有个问题需要解决的时候，你创造了能量。你明白了吗，为什么你应该怀着理想进行思考和工作，为什么应该衡量理想与现实的距离，而不是起点与现在所

处位置的距离？当你想道：“看，我们已经走了这么远了。瞧瞧，我们干得多棒，前所未有的好，我不知道为什么还要辛辛苦苦地维持。”这时，你关闭了你的动力。一旦到达设立的目标，你就失去了动力和能量。

在你徘徊于家中、庭院、世界的时候，问问自己：“我习惯了什么？”然后设立目标，否则，你就丧失了发展与改变的力量。

目标设立就是有意地决定将来你会习惯什么——然后把这个标准同化进你的思维。接着，你不仅会看到需要做什么，而且会做一些所需之事。想象了新的，就会对旧的产生不满。想象不到新的，改变就不会从天而降。

因此，审视一番需要改进的领域，想象一个新的现实。比如，假设你在一本杂志上看到一间新的厨房，接着，当你在自己厨房里烧饭的时候，你开始改变对现实的形象。想象了新的，就会对旧的产生不满。现在你注意到油漆看上去脏兮兮的，柜台被刮花了，地板破损了，洗碗机转不动了。很快，你会说：“在厨房修整好之前，我拒绝在这堆垃圾中烧饭。我们出去吃。”但是三星期以前，一切还是好好的。事实上，它从未打扰过你。

如果你还是单身，想象着与某人结了婚，你会迫不及待地想过两人世界的生活。而一旦结了婚，你又开始想象分离，彼此挑剔找错，而这些错误一直存在着，实际上你已经接受了它们，忍受了它们。想象的作用可以令你们结合，也可以使你们分离。

7 向着目标发展。以一个优于现状的目标作为起点，不要把它调回现在的状态，而是向着目标发展。

你怎么知道你的目标过于远大？你我都被教会去“现实地”思考。老师、顾问以及其他除了上学从未工作过的人教我们现实主义的概念。他们还告诉我们可以做什么。他们教我们“现实”说道：“为什么不降低抱负，使之与目前评价自身好坏的标准相符？”于是你限制了目标，因为你有了一幅事物应有状态的被束缚了的意象。

以存在一定困难的目标为起点，保持发展势头，直到你变得比现在更好。不要被它吓倒，威胁意味着你惧怕作为开端的目标。我认为害怕没有什么，但是被恐惧慑倒就不对了。你要学会处理问题。

你把目标定得多么远大？你不会想要连你自己都不相信可以得到的东西。比如说，你午饭一般花多少钱？2.50 美元。现在加个零，一份 25 美元的午餐。你会吃到什么？你买鞋子花了多少钱？60 美元。加个零，一双 600 美元的鞋子。你会看到什么？你看剧场演出花了多少钱？50 美元。加个零，500 美元。花了 500 美元你看到了什么？买车你花了多少钱？5000 美元一辆车你会感觉很舒适，但是对于一辆 5 万美元的车你会觉得万分不适。

试想，为了在目前的开支数字上加一个零，你要付出多大的努力。让你的思想为之而努力吧。当然，如果你必须对结果负责的时候，这会变得困难一些。你的想象会影响结果吗？当然会的。你定下的限制会影响行动的方向和发展的途径。

所以我认为有必要想象一场 500 美元的夜场歌剧，而不必自我制定或与别人比较。

觊觎他人所得毫无裨益，这样只会带来嫉妒，而不是健康的紧张和不和谐。因此别对你的配偶说：“看看邻居的东西”，或者对孩子说：“你为什么不像你的兄弟姐妹？”

是什么限制了你的抱负或梦想？如果只关系到梦想，如果只关系到合理想象，想象自己干下一番轰轰烈烈的大事又何妨？因为你不会想要连自己都不相信能够获得的东西。事实上，你连想都不会想到，甚至不会有这个念头，即使你具有内在潜能。除了抱负，工作与成长还需要汗水。

8 不要担心资源。当你设立了目标，就会声称某些东西比别的更加重要。你为重要之物作了界定。这时，有助于获取最终结果的资源和信息才清楚地呈现在你面前。但是在此之前，你排斥了它们，因为你认为它们无关紧要。只有设立了目标才看得见它们。

“ 我们有钱吗？”

“ 没有 但我们可以想办法。”

“ 我们有人手吗？”

“ 没有 但我们可以想办法。”

不要让目前可获得的资源束缚了你的抱负、目标和梦想。这些资源可能就在你身边，只是你不知道而已，因为目前它们对你还不重要。但是只要你宣布它们的重要性，它们一下子就会出现。你认为这是运气，是巧合。可是并非如此。你先设立目标，然后察知了资源。

我经常设立一个目标而对于如何实现它没有丝毫概念。我没有所需之物，但这给了我设下“不切实际的”期望的巨大信心。以前别人经常认为我是个不理智的人，我想，现在仍是这样。

现在，你可能正在想：“但是我没有技术，我没有知识，我没有金钱，我不知道怎样从这里到达那里。”我懂，但是不要太注重物质、金钱和财富。

如果你正确设立目标，创造健康的、对现状的不满，你会找到办法。如果确知了什么和为什么，你会知道如何。你会找到资源——或者，它们会找上你。你甚至不知道它们来自何处。

你的主要任务是制造问题。你不要用沉迷于现状把自己束缚起来。你必须用理想思考，你用想要的方式思索理想。你不必知道如何，你将学会。你可以读书；你可以上学；你可以找到其他人手；你可以自我发展；你可以积蓄钱财。因此刚开始的时候，你不必知道如何——只要设立目标，然后寻找。比如，假设你决定买一台冰箱。一旦你明确设立了这一目标，你就查阅报纸，翻找低价销售的冰箱。很有可能每星期报纸上都登有广告。但是在你需要之前不会看到解决方法。记住：在需要之前你不会察知，目标设立就是建立需要。

目的论中，这称为信念，无需依据地相信。许多人缺乏信念，因为他们需要建立相信的依据。他们说：“向我出示、为我证实，然后我会设立目标。”这是一种途径。但是只要设立目标，你就会让自己察知。这就是发挥信念的作用。先有目标，

然后察知。

你将预想结果定得愈明确，它愈是容易激活你的意识系统。你想象到愈多的细节，就愈容易察觉带你走向目标的线索。潜意识在寻找线索——带你走向新的行当的线索——甚至只是一个停车点。

如果你搞清你想在哪儿停车，并带着真实意图将它编入大脑程序，那么当你驾车进城时，就会通过感官寻找线索。潜意识找的不仅仅是停车点，它还寻找两个街区以外车中坐着的人。你开始扫视线索，因为车中有人说说明他们正准备离开。你看见红灯闪烁。这并非停车点，而是一条线索。你看见有人走向汽车。这并非停车点，而是一条线索，潜意识寻找线索。

但是你需要弄清寻找什么来激活这一内部系统，正是这个系统使你作出努力，实现优于现状的目标。

当周围有人问你“你上哪儿去寻找资源？你上哪儿去寻找事业？你上哪儿去寻找人手”的时候，只要回答他们：“出去找。”这不是魔力或运气，这是懂得思维的运行方式。你将生理学与心理学联系起来，开始注视你是如何运作的，是如何利用这一知识改善环境、自身、家庭、事业的。

当我开始在牧场上放养牛群的时候，我鼓励西雅图的牧场人员管理它们。起先他们不知道上哪儿去找布拉马公牛、赶集牛群的骑士、小牛的牵牛师和其他配套设施。然而一旦打了几个电话之后，他们发现赶集牛群的牛仔和其他需要的动物从四面八方涌来。他们不知道会有那么多，起先他们对

此一无所知。

接着我说：“我们将到澳大利亚谋求发展。”回答是：“好呀，没问题。如果在西雅图可以找到布拉马公牛，我肯定我们在澳大利亚同样可以找到。”

那么再到趣事上试验一下。当你外出搜寻怪事轶闻的时候，你会先列出一长串荒诞的事件，然后一一入目。所以先有目标，然后才看得到。

比如，花一点时间，把手表及表面上的细节画下来。不要看表，凭记忆画。把你所记得的手表的细节全部画下来之后，让另一个人修改。把你画的和你的手表给他，看看你画得如何。为什么你每天数百次地看表，却没有注意到诸多细节？因为细节通常都不很重要。重要的是时间。细节没有经过大脑注意，因为你不必注意。

寻找资源、人手和信息可能如同表面上的细节一样明显。它可能近在咫尺，但是你不知道它的存在。有多少次你立下抱负或目标，然后别人问你：“嘿，你上哪儿找到它？”我不知道，也许我该改变主意。”

设立目标的时候别问如何、哪里和何时，这里有个时滞问题。置身于外界环境之中，守候线索。它们就在哪儿，但是你看不到，除非需要它们。

现在，把你刚刚看手表时上面所示的时间写下来。猜好之后，核对答案。为什么你不知道这个时间？因为刚刚最后一次看手表时你在核对细节。只有当时重要的信息才会经过大脑。实现目标所需的信息可能近在眼前，但是只有在设立

目标之后你才会看到它。一旦设立了目标，信息会呼啸而来。它在你身前座后。设立目标，然后发现。但是你看不到你认为不需要的东西。

教孩子、学生、雇员、队员做一个信息和资源的大发现家。鼓励他们设立明确的目标并清楚地加以界定，这样他们就会知道自己在寻求什么。如果每天早晨你都问一问“我在寻找什么”，就会极大地提高对资源的意识。原来没有看到的资源会跃入眼帘。

你已经囿于感觉察知，但是如果没有设立目标，就会受到更深的束缚。缺乏目标导向会关闭你的意识，拥有目标导向可以使你勇往直前，你成为一个执著追求目标的人。你不再判断目前是否拥有资源，而是知道你的所求就在不远的某处。只要设立目标，就会看到资源。

第九章 写下目标并加以肯定

既然你已经认识到目标导向的重要性，就为学习如何为发展和变化设定目标做好了准备。你准备学习如何对其加以肯定，并把它们铭刻在潜意识相信系统中，这是一个经常的、生动逼真的过程，直到未来目标成为眼前现实。

当我离开高中教学岗位的时候，我无法想象现在这种生活和思考的方式。这可能在当时脱离了我的舒适区域，而且太不现实。要知道，我是在贫穷中长大的。12岁时父亲死了，所以我得帮着母亲养家糊口。仅仅为了吃饭、生存，我卖过报纸，打过所有的零工。在我离开教学岗位、开创新事业的时候，我对未来的想象还是十分狭隘的。事实上，当时我能想象的全部就是赚更多的钱生存下去。我和黛安有1000美元银行存款，要付帐，有9个孩子要抚养，一个7人组成的研究班要教——他们中的大多数都有亲戚关系。我当时想：“要是能挣到两倍于教书的钱，我就可以自己开业，抚养家庭了。”但是由于我一开始就设立了优于现状的目标并加以肯定，我不断设法延伸舒适区域，拓宽我认识的“现实”。

肯定仅是发展和改变的蓝图。把意象转化为书面肯定是一种计划用潜意识来期待预想中的变化的可靠方法，就如已

经发生了一般。

下面是如何做的方法。

1 想一想何处需要改变。在设立目标之前，想一想你想发展和改变的途径以及程度：或许你想在一个已经擅长的领域里进一步提高；或许你想尝试一些新的东西；或许你想改变某些品质或性格特征，或者某些行为习惯，或者某些过时的观点；也许你想提高自我形象、自尊和自信，从而自然地创造一种新的自我意象；你可能想提高经济地位；或许想增进记忆、集中注意力、增强体力，你可能想令自己对于教育、政治、宗教的观点看法更加敏锐；或许你想有规律地做锻炼、多读书或搞园艺；你可能希望对孩子表现出更大的关爱。不管怎样，第一步都是思考一下你准备发展和变化的方向。

2 写下目标。为什么要以肯定的形式写下目标呢？首先，这样做可以使你不把它遗忘。第二，你可以把它带离偶然的区域。写下肯定，有意地改变“事物应有的样子”，而不是被动地希冀、期待或企图改变，留待环境发生作用。第三，通过写下肯定，你就能轻而易举、胸有成竹地实现目标，而不必“竭尽全力”、“饱受痛苦”。

一个书面目标可以激发对某个最终目标的逼真想象。这种意象，连同它激起的情感，把目标铭刻在潜意识上，就像目标已经实现了一样。潜意识区分不出真实存在着的和逼真想象出来的东西之间的差异。

假设你设立一个家庭布置的目标。一旦经过多方选择，有了初步计划，那么在头脑中，你想象出了最终结果，布置完

毕的新家。通过反复和预计，你把新居的形象逼真地、深深地铭刻在脑海中，几乎能从正门走进新屋。然后，你开始估计住在其中的舒适：“我迫不及待地想搬进新家。”这时候，即使你仅仅只是在内心改变了意象，你感觉到仿佛已经住进去了。然后，当你察知还未曾拥有一个新家时，就会创造出布置它所必需的精力和动力。

这时，情感——“我迫不及待”的估计——在整个过程中至关重要。没有这种估计，你的目标就会沦为三心二意的意图，永远无法实现。写下目标通过逼真的想象启动了对准目标的过程。希冀、期待或企图改变就像在等待着危难时刻从天而降的仙女，把你变成公主或王子。她不会降临在你面前，希望中的改变也不会发生——除非写下你的目标，并自始至终地追随着它。

3 然后为每个目标写下一句或多句简短的肯定。书面肯定是对未来“事物应有的样子”、“家庭应有的样子”、“我应有的样子的目标”。通过想象新的“应有的样子”，肯定延伸了目前的现状。如果你有许多地方想要改变，可能就会无所适从。然后，你可能会停止杂乱无章、顺其自然地设立目标，让自己有规则地设立新目标的方法之一，就是用清楚、简洁的定义把它们写下来。

用两句话陈述目标，而不是一段话或一页纸，为你提供了可以驾驭的、易于想象和铭刻在潜意识上的定义。记住：并不是书写带来改变；而是用感觉想象、然后铭刻的过程。因而简明、清楚、具体地写下每个目标，或一个目标的每个方面是至

关重要的。

由于某些目标比别的目标更复杂，所以你不必局限于对每个目标只做一个简短的肯定。如果你生活的某个领域正在经历着一场精妙复杂的变化，那么你会需要若干简短的肯定来分别说明某个特定的品质或特点。

例如你想对总体改善私人关系加以肯定。你可以写下一个主要的、概括的肯定 如“我善于接纳我遇到的所有人 并友好地对待他们。我尊敬并体谅每个人”。如果你想在这个范畴下设立明确的目标，可以为每个目标写下附加的肯定。比如：“我对我母亲耐心周到。”“我特别照顾我弟弟。”“我注意聆听妹妹说话，并表现得饶有趣味，尤其是当她说到自己的时候。”

再假设你想提高打高尔夫球的水平，就可能需要一个对短期目标的肯定，一个对长期目标的肯定，还有一个肯定用来应付压力。

怎样通过对一个简洁的目标的陈述来描述你想成为怎样的父母？你会需要一个肯定陈述你对如何为人父母的总体态度，第二个用来改善与儿子的关系，第三个用来增进与女儿的联系，第四个关于他们的教育问题，第五个用来加强你对家庭付出的感情支持。如果总体目标的每个方面都用一两句话写下来，这会有助于铭记过程，因为每个方面的铭记都是独立和清晰的。

4 引发经验的意象。在写下肯定的时候，你想要引发一种关于所作、所为、所有的经验意象，就好像它正在真实地发

生一样。无论什么时候，只要我们形象逼真地想象着什么，并把它在头脑中保留足够久的时间，它就会在潜意识层面上成为现实。所以你要用这种形象逼真的想象再现目标，从而在信念系统中创造一个新的现实。

一旦引发了经验意象，你的大脑就变成了一个模拟装置。你在大脑中创造了如此深刻的意象，以至于真实地感到仿佛正在体验这种经历。只有这个时候，潜意识才会把想象的事件或目标当作实际上正在发生的一样记录下来。

一个适当的书面肯定会引发能够激起正确情感的经验形象。这些意象终将作为全新的眼前现实铭刻在你的信念系统中。这就像汽车广告一样起作用。在这个广告中，镜头把你置于驾驶员的位置上，令你“经历”到开车的感觉，而你这样记录：“这是我的车，我拥有它。”

比如，你是否知道某个人进行了蹦极跳，并用摄像机录了下来？要是这样，你可以把录像带看上 100 遍——甚至看着这个人跳上 100 遍——却还是没有兴趣自己来跳，除非你想象自己正在这么做。除非能够看到公司如何经营，或者别人如何生活，否则让别人告诉我们应当怎样是毫无用处的。

你能看到自己经历想要拥有、做到或成为的事物或状态的范围决定了你可以自我拓展的范围。你不仅必须看到它，而且必须用积极的情感去看它。要是你强迫自己想象跳跃动

蹦极跳 (bungy-jump): 流行于欧美的一种惊险、刺激的运动: 人身上系着(弹性)安全带, 然后从高处(如桥上)往下跳, 在离地面或水面只有少许距离时, 由安全带带住。——译者注

作，就会充满恐惧感。这样，每次想到这个，你不必真的去跳就会害怕——只要想象即可。你把消极的情感记录下来。因此，当真实事件发生时，贮存的情感显露出来，使你作出避让行为，然后为你不去做这种行为制造理由。

所以，你是积极地追求，还是消极地避让力所能及的想象或目标，与之密切相关的不仅是你想象什么，而且还包括想象时所倾注的感情。

经验意象必须形成你的主要特色。想象自己目标的时候，你见到的不是别人去实现，而是自己去实现目标。你是否曾对孩子指出：“看看别的孩子做的。你为什么不能做得像他们一样？”那么，可能的原因之一是：“噢，我看见了他们是怎么做的，可我看不到我这么做。”

要是汽车广告放的是其他某个人驾着车，效果会如何？你不会感到“这是我的车”而是“这是他们的新车”——而这种感觉不会为你创造购买新车的动力。这就是为什么意象必须是个人的和经验的。要是任何形象都可以发生作用的话，我们只要观察别人就可以立刻成为他们的样子；但事实并非如此。

几年前，我在亚利桑那州拜访了一个朋友，他刚刚在凤凰城一个高尔夫球场边缘购置了一所漂亮房子。当我们看了这幢房子后我说：“真为你感到高兴，很高兴你能拥有这样一个新家。”可是，在我驾车离开的时候，我对自己说：“虽然我一直这么说，可是我决不可能拥有那样一幢房子。”我认识到，我可以看到我的朋友住在那幢房子里，然而却不是我。我虽然总

是想，但是还无法看见自己身临其境。所以我必须努力使自己看到置身于目标环境，而不是他人。否则，我终将制造出的是妒嫉、妄想或白日梦，而不是变化。

肯定所引发的意象必须能够激起强烈的体验情感，这种体验情感要这样告诉潜意识：“这发生在我身上。”直到看见你行动、拥有、变化，这一意象才会对你现有的对现实的意象发生影响。

5 记录具体细节。你对设立的目标的肯定必须传递具体详细的意象，这样才能使潜意识把目标具体有形地记录下来。比如，你设立了早晨醒过来的目标。但这个目标过于狭窄，要通过增加细节加以改善：“我要在早上 6 点醒过来，充满活力与热情，感到精力充沛，盼望投入工作。”

你必须设立清楚、具体的目标。要是你说：“我是个很不错的人”，想象起来就比较困难。要是你说：“我是个有号召力的领袖”，还是不够明确。直截了当地指出你选择的目标以及实现目标的途径，否则，就会像告诉餐厅服务员：“拿些吃的来。”由于你不知道自己想要什么，服务员则更不明白。

拥有一个定义准确的目标，无论对个人还是集体目标的设立都是至关重要的。你和你的职员可以设立“一年顺利”的目标，但是你为什么只想要“顺利的一年”？如果对目标含糊不清，就得不到任何反馈；而得不到反馈，你的系统就无法知晓你何时偏离了目标。

没有反馈，就没有紧张；另一方面，也就没有实现目标的动力。这就是为什么教练常说：“这将是重点培养体能的一

年。”或有个人问监理：“你觉得今年生意会如何？”监理说：“噢，会比去年好。”这些话的意思是“别使压力靠近我”。这就像不愿意锻炼的人说：“我会做一些跑跳练习。”你知道“一些”是多少吗？可能是 50 英尺。你必须直接指出想要什么——准确的距离，准确的新业务量，准确的收入，准确的职业——因为只有这样，潜意识才能令你负起责任，给你反馈，使你行如所想。

有效的目标设立意味着有意地决定什么最重要。只要作出了这个决定，你就会变得很“幸运”。你的思想挖掘和滤出相关的信息，想象越不明确，得到的信息越少。例如，如果你去为孩子过圣诞节买些“什么”，也许会什么也买不到。然而，要是你在寻购一辆 24 英寸带快速放松装置的山地车，你会买到！

几年前，我决心要个游泳池。可我只是个教师和橄榄球教练，我负担不起。于是我决心不花钱弄个游泳池。一旦作了决定，与之相关的信息源源不断地到来。见到的，听到的，读到的——但是没有不花钱的。于是去向一位见多识广的朋友打听：“哪里可以不花钱弄到个游泳池？”他立刻把我带到西雅图一塔科马机场的最北端，那儿正在拓宽跑道。工人们正在搬除一座大砖房，这座房子有个漂亮的游泳池。朋友说道：“也许你不花钱就能弄到这个。”我怎么搬得动这个游泳池呢？这是另一回事。但是相信我，我找到了办法。

6. 运用积极的形象。有效的目标设定之关键在于向积极的方向肯定目标。始终根据你想要的，而不是不想要的写

下目标。这是一个远离消极，远离束缚性和强制性的力量，远离苦痛的火焰的过程。目标陈述中的形象必须是你希望拥有之物的积极形象。你必须清楚地想象出表现得耐性十足时的样子，而不是老是想象心烦意乱；你必须想象修长而优美的指甲，而不是想象粗短、咬过的指甲，你必须这样肯定：“压力之下我总能接到橄榄球”，而不是肯定地说“压力之下我总是丢球”。

假如你想：“我的脾气就是这样暴躁。”这就是你的问题所在。因此你问问自己：“要是我脾气不这样暴躁，情况会如何？”然后你可能回答：“压力之下，我会保持清醒、冷静和稳定。”你可以以此培养起对任何给定环境都进行积极的目标陈述：“每当孩子们打架时，我总是冷静、清醒和稳定。”每当办公室里出现危机，我总是冷静、清醒和稳定。”就是这么简单。

再假设，你的问题是“没钱。”要是是对这个问题加以肯定，会发生什么？潜意识确定了这一现实——“好吧，既然这就是你想要的”——并令你一直处于贫穷。但是，假如你问自己：“要是我有足够的钱让我享用几年，情况会如何？”那么，你加以肯定的不是问题（“我破产了”），而是解决办法：“钱财滚滚而来。”

消极地肯定问题：“十几岁的妹妹和我无法和睦相处”与积极地肯定解决办法：“由于我关心照顾十几岁的妹妹，因此我们要好得像一对朋友”之间的差别即在于此。

关键在于，即使对如何实现目标一无所知，你也要引发想要之物的积极形象，而不是不要之物的消极形象。创造想要

之物的积极形象，并注重现状，这样就为内外两幅意象的相吻合创造了动力。

7 设立切合实际的目标。何谓“切合实际”？如果你能逼真地看到和感到自己如临其境地实现目标，那么这个目标对你来说就是切合实际的。否则，你得往后退一点，令它更接近想象。如果 50 岁时你超重 50 磅，就无法切合实际地把自己想象成 20 岁时那样苗条。如果不能用恰当的情感逼真地、如临其境地想象目标，潜意识会知道这一目标脱离实际，从而不会铭记在心。

看到自己在未来如愿以偿地行事、拥有、做人，其限度有多大？你不能仅仅说说想变得如何，从而意象就此改变。如果不能切合实际地把自己想象成亿万富翁，什么也不会发生。亿万富翁如何思维和行事？他们家里是什么样子？他们买些什么？他们在哪儿吃饭？他们与谁为友？你能把自己看成个亿万富翁吗？我不能。我不知道他们做些什么，也不知道他们如何生活。但是我能看到现有收入翻一番，和许多人一样，我好像感到现在正在按这样的收入水平花费！

不要把目标想象得太离谱，这样你才能在目标中看到自己。要是把目标定得太近，你会失去动力、能量、干劲。因此，根据目前水平设立有 50% 实现可能性的目标。过一段时间后，当你熟练一些的时候，可以估算一下，对自己的未来你能看得多远。设立“切合实际”的目标并不意味着你的目标不能令你紧张——它恰恰意味着一段时间内紧张一次。

想象未来时保持切合实际可能看来似乎是矛盾的。但是

记住：正是两者间的差距创造了激起改变所需的内部紧张。眼前现实与你的想象之间的差距使你的系统说道：“你出了问题！”这个问题可能是想象中的职业与现实中的职业的差异；想要的收入与目前的收入之间的差异；你想要与家人保持的关系与现状的差异。这个差距是系统的不和谐，最终驱使你实现目标。但是，由于这一紧张，人们有时候不愿设立有一定难度的目标。

真诚地对待自己，你是否曾经梦想拥有新东西，做着新工作，换上新形象，却一念及此就感觉苦恼？这就是眼前现实的不和谐——这就是问题。但是记住：不要避让。你要问题，它将把你的潜能发挥到极点。你必须做的是学会如何令想象中的意象比现实的刺痛更为强大。要是你能做到——通过肯定、想象，正确地铭刻目标——你最终会实现目标。然而，要是你退避三舍，就无法切合实际地看到自己改变。

8. 用第一人称、现在时写下目标。以你为中心写下所有的目标：“我是个热情、富有同情心的母亲。”“我是个明确而果断的父亲。”“我公正地对待每个人。”“在公司里我是个领导。”这些话可能听来自私，然而，要想改变自我意象，它们必不可少。你不能对其他人的改变加以肯定；只能对自己的改变加以肯定。我只有力量肯定我的改变，不是你的。

如果想让目标铭刻在信念系统中，你必须用现在时——用“现在”——对之加以肯定，就好像你已经是那个人：“我就是经理。”“我确实待人友好、性格开朗。”即使你仍然住在老子里，你也要肯定你已经住进了新居；在比赛进行之前，肯定

你已经获胜；即使你银行里只存有 20 美元 也要肯定你有足够的钱去度假。如果你超重 40 磅 想减轻体重 可能会写下一个诸如“ 120 磅会让我看上去年轻，使我感到充满自信、富有吸引力 ”之类的肯定。虽然目标还没实现，但是你把它当成既成事实那样写下来。如果你引发了正确的意象和情感，潜意识会相信你。

你不是在对自己说谎，只是在改变关于现实的意象。肯定无所谓道德还是不道德，它不属于道德范围，或者说，是中性的。它仅仅是为了创造改变所需的正确意象而使用的工具。运用第一人称现在时的肯定，你有意引发冲突来激起动力，并使内外意象相符。

设立目标只是个不断拓展目前“ 就是我 ”的部分的过程。用现在时写下肯定；否则，你最终就是在肯定能力或潜力。例如，如果你不是肯定“ 我确实耐心地对待孩子 ”，而是这样肯定“ 我可以耐心地对待孩子 ”就不会有什么起色。因为你已经具有了耐心对待孩子的能力，所以没什么需要改变。

如果你肯定的是潜在的能力，就不会创造任何推动改变的力量。如果你想“ 我可以 ”或“ 我打算 ”或“ 我想要 ”这时候 你同样会这样想“ 但是眼前 我不是。”当你肯定“ 我可以成为一个出色的人 ”的时候 记录下来的是“ 我可以成为一个出色的人，但是眼前我只是个笨蛋。”懂了吗？“ 我可以富有，但是眼前我很贫穷。”我想变得勇敢 但是眼前我很胆怯。”

对能力或潜力进行肯定不会改变目前的现实。你必须肯定成绩“ 我现在是个富有爱心的父亲。” 我现在是个成功的

运动员。”我现在是个活跃的领导。”

如果不用现在时进行肯定，就不会创造出实现梦想中的最终目标的动力。结果只会奇怪道：“为什么我无法改变？”

如果不用现在时进行肯定，你可能会拘泥于肯定事物过去的状态，同时沉溺于其目前的状态。你抱怨：“太糟糕了。”自我交谈肯定地说：“事物卑劣 人性卑鄙 价值沦丧。”如果这就是你对今天的描述，那么明天会变成什么样子？

是什么东西阻碍了大多数改变？人们不断在头脑中衍生事物目前或过去的状态。那么周围的人呢——家人、朋友、同事？他们在谈些什么、想些什么？过去还是未来？有成就的人把未来想象成既成现实：“钱已赚到。”“比赛已经获胜。”“房子已造好。”他们不断地在事物发生之前造就自己的未来。记住：未来就是现在。所以，用现在时肯定你所有的目标——否则明天与昨天将不会有什么不同。

9. 切勿比较。要是你觉得不把自己同他人作比较就无法进步，那么你老是会认为别人比你好或比你差。如果你认为他们比你好，这就像在态度的天平上增加了一枚消极的砝码：“我不如他英俊。”“我没有她漂亮。”“他击球比我棒。”“她医术比我高明。”这些都是束缚性的力量。你不是感到“我选择设立这个目标是为了自己个人的发展”，而是一味地觉得你“不得不”比别人做得更好。另一方面，如果你觉得别人比你差，你就缓和了不和谐因素，但是并不是由于实现了目标，而是由于你发现别人还不如你。作比较就像是在说：“我要实现他们的目标，唯一必须做的就是干得比他们好。”这是消极的、

无效的目标设立。

作比较不能令你发展。你为什么想要或必须比别人好呢？你拥有他人不了解的独特的想法、恐惧、舒适区域、态度、目标、才能和考验。如果需要发展与改变的是你，那么把自己与他人作比较没有任何裨益。你必须为发展选择更有意义的理由，而不仅仅是为了战胜某人。

健康的竞争是允许存在的。比如，我在大学里干了很久，与职业运动员相处时间也不短。为了达到个人和球队的目标——好过对手，赢得胜利——他们需要具备竞争意识。这不同于家庭纷争、朋友相斗，或是同事攀比。一支获胜的运动队要有凝聚力，而正是凝聚的本质要求与他队进行竞争。但与家人的竞争只会带来不和与不满。与朋友竞争可能会使友谊遭到破坏。与公司其他职员的竞争会滋长有悖于公司全局增长目标的自私态度和习惯。

任何一家特定的公司中最好的销售员可能才智只是平平。所以即使比他好，你仍然可能是平庸的。但是，如果你的目标不是尽全力做一个最好的推销员，而是只想做公司里最好的推销员，那么，你可能会满足于打败公司里最好的推销员。这种目标设立的危险之处在于你会“流于”平庸，自以为是最好的。

你为你的发展和改变负责——出于自身的原因。内部的竞争已足以使你的发展道路迂回曲折：自身的束缚力量；自己的地平说观点；自身的障碍、束缚和限制。你努力地尽最大可能成为最好的你，在自己的世界里最大限度地改善与他人的

关系。因此，设立健康的个人目标应持有的态度是：“我正在努力地营造一个更美的世界和更好的自己。”

把别人身上值得你羡慕的地方融入自己的目标设立，是一种健康、正确的做法。你可以观察你崇拜的对象并竭力进行模仿。你可以告诉自己：“我喜欢她对待家庭的方式。”我喜欢那种态度。”我喜欢……”这样做并不是在把自己同别人进行比较，你只是在观察自己喜欢的气质，为了将其同化进信念系统而作出肯定。

10、注意你意图的精神。除非有强大的诚信精神作为后盾，否则书面肯定对改变信念系统无能为力。正如你真心诚意地赞扬别人的时候那样，是你的肯定之中那种真诚而有意的精神创造了你身上的巨大变化。缺乏诚信的话语只能成为毫无价值的陈词滥调。

当你在对自己说的话中投入的可信度与在你生活中的“专家”之言中投入的同样多的时候，那么在你的意象改变之前，不必一直重复肯定。如果真正掌握了这种方法，那么一次肯定——就像“我愿意”的结婚誓言一样——就足以实现改变。

肯定使你对语言的巨大力量保持更清楚的意识。你会发现，有时候当你设立了一个目标，会不自觉地自我欺骗。你没有诚信地投入目标。如果你想发展和改变，归根到底你必须停止对自己和他人讲空话。话语只是种子，需要用你希望得到内在变化的意图给它滋养。一些人需要经常重复地肯定来说服自己。一些人在愿意相信‘业已完成 业已实现’之前 会

经常想象和肯定，以此增强目标的价值感。一些人认为这一价值已足以使他们立即相信“它是我的。”这些都与你对自己和他人说的话的可信度大小有关。

几年前，我超重大约 30 磅，但我并不真的在意。我时常假情假意地做做肯定，说想减轻体重，但是什么也没发生。有时候早晨起床后，我朝镜子里瞥一眼，对自己说：“就从今天开始。”当然，我的意思是：“从今天开始——如果没什么阻碍因素的话。”你知道阻碍因素是什么吗？午餐。或者，要是不吃午餐，就会由两顿晚餐来弥补这一过失，从而成为阻碍因素。这很奇怪：在我私人和职业圈子里，我可以仅用一次肯定就能使各种变化发生，但一涉及减肥，肯定卡片堆得像桌子一样高。我想知道原因。

显然，关于这个问题，我的话语于我毫无用处。然而，当我在办公室里谈论搜集卫星发回的信息，在世界各地做生意，白手起家，甘冒风险的时候，我必须不时地自问：“嘿，这也是废话吗？”

最后，几年前，我决心不再自我愚弄。我说道：“好吧，就是今天，不能再等了。”于是在 6 个星期当中，我减轻了 30 磅。我甚至没有感到过一次肚子饿。15 年“从今天开始”的肯定与一个早晨“不再自我愚弄”的肯定区别何在？我的意图精神。

一切动机良好的目标，其背后若没有完全的诚信精神，就是毫无价值的。但是如果把真实的意图与正确的书面肯定结合起来，你就是无可阻挡的，你可以改变观念，你可以改变生

活。就这么简单。你知道为什么最后我决心减肥吗？我想让自己强壮一些，这样，就可能走向生命中更大的成功——就像帮助几百万人建立一个更美好的世界。我迫切地希望达到这个目标，因而当时我认为几乎可以做到任何事情。

所以当你说：“我认为我要戒烟”或“我认为我要做个更好的人”的时候，我说：“省省你的呼吸。”其实，你可以考虑的一件事应是对你的话作用于自身的力量加以肯定。第一句肯定可以是：授予自己能力，去做自认可以做到的事情。

11、最初不要公开你的目标。当设立私人目标的时候，不要公之于众。你可以让家人、队友或同事参与某些共同目标。如果是这样，只让那些能够帮助你实现目标的人参与进来。不要让阻挠你的人参与。只有你知道他们是谁。

有时候，当我们把目标告诉别人的时候，我们开始感到无路可退：“好，既然我已说了，所以现在我不得不这样去做。”你不需要这种束缚力量。在“想要、喜欢、选择”的基础上设立所有目标。否则，在实现目标过程中，你会有一种被强迫的感觉。另一个易犯的错误是你可能丧失实现目标所需的灵活机动。

我还记得，当我们告诉孩子们将迁入新居时的情景——在找到之前。我们卖了旧房子，准备搬走。我们的女儿南茜当时正在读二年级，我们以为要她与朋友们分离会让她不高兴。于是我们向她保证，在找到适合的房子之前，我们会在附近租一幢，而且她可以仍在原来的学校读书，和她的朋友们在一起。我永远不会忘记她当时的反应。她说：“不！我要离

开！’我说：‘离开学校里的小朋友们都很爱你。’她说：‘我现在正在离开！’我问：‘为什么？’她说：‘我已经告诉所有的人，我们要搬家了，而且他们已为我开过告别聚会。我不能再回去！’看到了吗，一旦把目标告诉了别人，我们就会在时机的选择上丧失灵活性。当你不让别人知道你的目标的时候，灵活性就比较大，你可以始终掌握时机的选择权。

而且，分享你目标的人可能并不那么有帮助。假设你设立了一个耐心对待配偶的目标，并告诉了他或她。当你遇到暂时挫折的时候，你的配偶可能说：“哈，这东西不管用，是吗？我还以为你真的会耐下性子呢。”接着，你的态度可能会发生转变：“是的，我本来是挺耐心的，但是要我现在耐下性子，见鬼去吧！”

或者，爱你的人可能试图说服你放弃目标，因为当你发生改变，他们的现实也在改变：“你想要干什么？”你学法语是为了比我更好吗？”“你为什么投资于那项业务？你应该存钱修房子。”改变对于已经习惯了“事物应有的样子”的人来说，意味着威胁。与你最亲近的人会为你提出各种建议：“为什么你对现状不满意？要求别太高，当心受到伤害。因为我爱你，所以我才竭力想保护你。”看见了吗？你不想把事情搞得那么严重。他们本意原非如此，但是你在改变他们的舒适区域，所以他们要奋斗，保卫自己的精神正常秩序。这就是为什么最好还是默默地设立目标，让发生的改变来说话。

12、调准并平衡目标与肯定，使之与你的生活使命相吻合。你必须问自己：“所有这些目标设立，公司扩张，职业发

展，生意改进，它们究竟是否合适？它们是否基于公平、正义和道德价值体系？”试着抓住这一宏大的意象。在头脑中想象一下你想实现的生活目标，包括想成为什么样的人？你对生活中重要的方方面面是强调不足还是强调过份？如果只在一个方面设立目标，比如说事业，你很快会失去平衡。要得到平衡，你的目标应当涵盖生活中各个主要方面。

把生活看作一只圆圆的车轮。要是把目标和肯定只摆在一个方向上，很快会使圆圆的车轮变形，就滚不了多远。生活的幸福和目标的履行依赖于生活中的平衡。平衡意味着对有益于你和你生命中重要人物的每个方面均给予强调：职业、精神、家庭、健康、社会、社区等等。

尽管铁分子在各个方向上运动，但是一块铁有着很多用途。当有电流通过时，分子排成一行，这块铁在不丧失原有各种长处的同时又得到一项新的用途：具有磁性。

我们可以用转变方向来实现某些目标，然而，当目标与我们的个人想象和生活使命相吻合的时候，我们可以花更少的力气实现更多的目标。当目标排成一行时，我们会产生巨大的力量。缺乏一致性令我们分散精力。个人目标同时应与家庭、团队和公司目标相一致。

明智的目标是平衡的、一致的、清晰的、集中的、明确的、建设性的，我们把意图想象得越形象逼真，要求将其投入行动的呼声就越强烈。明智的目标是可衡量、可实现、有结构、有关联和书面的。写下目标和肯定使之更精确，铭刻在心使之力量更强大。

写下肯定并非魔术，它只是改变发生时有意识、精心策划过程中的一个步骤。真正产生影响力的是铭刻目标。在下一章里，我们将对铭刻目标和肯定给予更多的讨论。

第十章 铭刻新目标，改变旧目标

闭上眼睛，休息一下。想象你正走进厨房，找一只新鲜柠檬，开始朝冰箱走去，打开冰箱门，拉出水果柜。伸手进去，拿一只硬硬的黄柠檬。关好门，把柠檬拿到柜台上来回滚动，直到开始变软。伸手到餐具抽屉里拿出一把刀，把充满汁液的柠檬一切二。拿起半只柠檬，慢慢地送到嘴边。放进嘴里之前先闻一闻汁液的香气。你几乎都能尝到味道了。然后，大大地咬一口，满嘴汁液。

好了，睁开眼睛。通常你是在嘴里尝到柠檬滋味的吗？舌头能觉出酸味来吗？然而，现在没有柠檬。是你对寻找、滚动、切开、咬下一只充满汁液的柠檬的逼真想象，使它像真的发生了一样。我早就指出过，要在潜意识中“体验”并记录一个事件，这一事件不必真实地发生在你身上。你只需把它当作正在发生一样去逼真地想象。对于咬一口柠檬的逼真想象出来的体验，就仿佛真实发生了一样被记录进潜意识，因为潜意识分辨不出差异。将来，每当你传唤头脑中这一意象的时候，你的生理反应就会如同正在咬一口真柠檬时一样。

铭刻的过程

一旦用肯定的形式写下目标，接着就需要对它进行铭刻。
铭刻过程遵循这一公式：

$$I \times V = R$$

〔想象 (Imagination) × 逼真度 (Vividness)
= 现实 (Reality)〕

书面肯定制造出能激发正确情感的清晰、逼真的意象，它作为新的现实铭刻于潜意识。每当你用逼真的经验意象正确写下肯定，然后通过铭刻过程的时候，你就把想象的事件当作目前真的发生在你身上一样记录在潜意识里。

铭刻过程有三个步骤：1) 阅读你用于肯定的文字以引发头脑中的意象；2) 想象由文字引发的意象；3) 感受由意象激起的情感，并把它当作现在正在发生一样去‘体验’肯定。

写下肯定之后，想象自己正成为或正在做着你的肯定。看见自己驾驶着一辆新车会留下深刻的铭刻——即使你自己没有意识到。但要是你看不到你自己坐在方向盘后面，就留不下铭刻。主观镜头角度这一电视术语在此得到了运用。

要正确进行铭刻，你必须从主观镜头角度想象目标，仿佛它正发生在你而不是他人身上。这就是为什么仅靠观看电视或电影，或者单单观察别人做事不会使你有所改变。这就是为什么我观看别人从飞机上跳伞，而不会让我感到自己也想跳伞。要使我的现实受到影响，我必须逼真地想象自己正从

飞机上往下跳——我必须看见伞包在身体上方张开；感到绳索的拖曳和急风劲驰；看见双脚在下面晃动，云朵在上面游弋，地球正飞速朝我靠近。如果只是写下从飞机上往下跳的肯定，然后阅读这些文字，而不进行身临其境的想象，这个目标不会铭刻在潜意识头脑中。

从什么角度去想象自己身处目标环境在铭刻过程中至关重要。你必须用你将真实经历到的方式来准确地想象事件。也就是说 你不能从事不关己的“局外人”角度 而要从主观特写的“局内人”角度看待自己。例如，要是你想象咬了一口柠檬，就像真的在那么做一样，你会看不到自己的后背，脸庞，或身后的冰箱。事实上，除非从镜子里看自己，你不会看到把柠檬送入口中。你看到的仅仅是抬手把柠檬朝自己的脸送来。利用主观镜头角度，你只会看到当你真正参与这一事件时能看到的東西。

看到自己身临其境

假设你设立了一个提高滑雪水平的目标，然后写下肯定：“穿着新的雪履滑雪又简单又振奋。”然后闭上眼睛 试在头脑中“体验”穿着新雪履滑雪的情景。在实际滑雪中，你看到的是什么？你将看到斜坡、周围景观、也许有身边其他的滑雪者 你的胸、臂、腿、靴和雪履的前端。你能感受到寒风刮在脸上，你能闻到树木的气息，你能听到雪在脚下吱吱作响，你能感受到滑下斜坡时不断转移重心、挥动滑杆。也就是说，你能

体验到滑雪的动感，仿佛真的一样。

你可能会问：“如果我在脑海中想象 或 ‘ 体验 ’ 肯定有困难怎么办？”你有一件事可以做：说服自己克服困难。向自己解释你所处的位置，逼真地描述周围环境，告诉自己在这儿的原因。自问：“我和谁在一起 我在做什么 感觉如何？”要是你还有进行想象的困难，可能的原因在于不够放松，处于紧张或压力之下，意象会模糊失真。也许是因为你所用的文字过于概括。你应当明确和具体一些。你不想肯定一些模糊的东西，比如：“我是个好队长。”对这句话怎能描绘出一幅意象？你想肯定的是某些具体的东西，比如：“每当队友在赛场上沉不住气的时候 我都能保持沉着冷静 随机应变。”或者可以更精确一些：“当队友支持不住、比赛面临危机的时候 我总是出色地进行防守，给予对方致命一击。”然后，设想一个比赛局面，想象自己带领队员赢得比赛。

铭刻的关键是感受由文字引发的情感。如果你已经用描述性的经验文字正确写下肯定，你会感觉到兴奋；你会感觉到欣喜；你会感觉到期待；你会感觉到挚爱；你会感觉到由肯定引发的激动。正确的文字会激发这种“迫不及待”的感觉和期待。任何旧情感不起作用。你必须铭刻正确的情感。否则，正如对一个准备上幼儿园的 5 岁孩子说：“你的老师是个魔鬼”一样，你会记录下错误的情感，阻碍你实现目标。肯定必须提供积极的“情感”文字：“我喜欢……”“我自豪地……”“我积极地……”“我满心渴望地……”。你想铭刻下来的是爱 是骄傲 是热情 是渴望 而不是紧张、焦虑或恐惧。

倒 回 ， 重 放

要想在铭刻目标的时候建立所需的明确情感，你可以试试这种倒回、重放技术。这种方法在恐惧的反馈——恐惧高度 恐惧公开讲演 恐惧会见陌生人——阻碍你尝试新环境的时候尤为有用。还记得当你察知新环境时潜意识是如何发生作用的吗 你联想：“我以前曾经历过类似的事件吗？”如果是的，你说：“没错。”然后你评价：“这会给我带来什么？”如果过去的经历是消极的，你想：“没什么好事。”——你总能想出办法不去扫落叶。

你如何才能事先为走错房间做好准备？好吧，我可以把头脑中的录像带“倒回”过去某一次成功的情境，“借用”当时的感觉，使之记录在潜意识里，把同样的感觉“重放”一遍，使之记录在潜意识里，最后把它们在现在的情境中“重放”出来。

运用这种技术，你不会使结果流于随机发展。你事先作好精心的计划，到时只需“倒回”和“重放”——可能 10 次，可能 20 次，可能 50 次——通过试放，选择对你来说最佳的重放次数。你可以用这种方法准备一项新的社会活动，到一个陌生国度的旅游，或者与孩子进行一次重要的谈话——对你来说的任何新事物。只需“借用”旧经历，将其置于新情境，用以创造积极期待的感觉：“我迫不及待了。简直不费吹灰之力，太简单了。已经完成了，我已得到了。”

当然，这个技术有时也会出岔子。我还没说到过去发生

在我身上的所有消极的事情——所有那些情感上极度痛苦的情境 失望、尴尬、失败、错误。和许多人一样 我也经历过属于我的那份悲惨——我无法控制的、糟透了的事情。比如说，在我做教练时，一次，一个小男孩在我面前倒毙。我记得是我把这个噩耗告诉了他父亲，这对于他和我来说都是毁灭性的。我的潜意识中还记录了其他创伤。有时候我会不经意地排斥其他选择，因为我怕等待着我是痛苦的情境，于是告诉自己：“不 谢谢。我已经受够了。”所以，有时它也会和你作对。

你必须学会排除失望、尴尬、失败和错误，而不是排斥选择。跌倒了，站起来，继续前进。把所有你得不到的工作，所有破裂的人际关系，所有跌倒的经历排除在外。否则，你可能不自觉地“借用”一种消极的情感面对即将到来的情境。所以，你要像成功人士那样，约束自己的思想，只能考虑过往的成功，以此来控制你情感上的准备工作。过往的成功才是你应该用来预测新事件的工具。

我要说的是，始终准备表现出你最好的一面。当我们与大学生运动员一起工作时，就运用了倒回、重放的技术让整支队伍为胜利的结果做好准备。

倒回、重放的优点之处在于你可以用它为下周、下个月、甚至明年即将到来的任何情境做好情感上的精心准备，它将使 使你信心十足、心态平衡地进入新情境。而且一旦你自己掌握了以后，还可以帮助你所爱的人学会这种方法。比如，作为父母，你们可以用它来帮助小孩子。晚上睡觉之前，你可以坐在床边，问他们：“说说今天你做了些什么有意思的事情？做

了些什么令你自豪的事？”接着，让他们说出来，重新感受一番当时的情感。然后你说：“明天你有什么盼望？”

通过这样做，你就是在帮助他们于不知不觉当中肯定了一个与今天同样有意思的明天。我们知道这就是成功人士的思维方式；重要的一个思维模式就是：“我为我过去的成绩感到自豪，并积极地期望未来取得伟大的成就。”这也是你培养孩子的思维时可以使用的方式。如果每天对他们这么做一次，你会帮助他们建立成年之后功成名就的思维模式。成年之后，他们将更喜欢用这种积极的期待向每天的生活挑战。他们会乐意到以前从未考虑过的地方去。到达以后，他们这样想：“哈，早已神游！”他们将完完全全地拥有这个情境。

如果你每天花一些时间，默默地沉思一下以往的出色之举，并重新体验一番当时的经历，你也能为自己建造一座自尊的仓库。你所做的将会是对所有积极的情感再记录，就好像它们此刻又发生了一次。然后你只需“借用”这些情感，在期待中的未来情境中“放映”出来。这是一种用“我能、我想、我会”的编码进行建设性前瞻的方法。

你同样可以利用这种倒回、重放的技术把正确的情感建立在一句肯定或一个情境中。比如，如果你恐惧高度、封闭场所、乘飞机、与陌生人见面或当众讲演，恐惧的反馈不会让你自如地进入那些情境。你想要的是当你到达那些地方的时候，得到正确的情感反应。

记住：当你察知一个情境的时候，首先会对它进行联想：“我以前遇到过类似的事情吗？”然后你评价：“这将给我带来

什么？然后决定是否加入：“我应该去做吗？”

如何克服消极的恐惧反馈？你只有为自己期待着的、在最近的未来里将会出现的某个结局或情境做好情感上的准备后，才能充满自信地走进去。

即使在今天，当我被安排作演讲，而且想尽可能表现得出色的时候，我仍会倒回到三年级时代。那次，安德森老师把我留在操场上管好班级。对我来说，这是一个最最重大的责任。我得指挥所有的孩子。他可能去喝咖啡了，而我当时以为他一定有什么重要的事情要办。

好了，当时我的感觉如何？这件事对我来说是个巨大的荣耀。我现在仍能回想起来，记得当时的情景，然后把它投射到即将发表讲话的场景中。我对即将发表讲话的场景会有一个意象——一幅真实的图象——想象一下台下坐满了听众。所以我试图尽我所能接近这个情境，在头脑中建造一个模拟装置，就像飞机上的自动导航系统。然后我在头脑中幻想出成功的情感和高度尊重的情感。当我想象这个新情境的时候，我采用了三年级时候的情感，并把它投入新情境。

然后会发生什么？想到演讲，害怕会涌上心头。你必须停止这种情感，因为你会把它记录下来。你必须把记忆的录像带倒回黄金时刻，再现成功的感觉。一抓住这种感觉，马上把它投入新的情境。好，如果你逼真地照此去做，借用并投入以往的成功情感，那么一切就会变得宛如你正带着那种强烈、热情和自信的情感站在讲台上。

我会倒回到六年级时代，当时我是安全巡逻队的队长和

男孩俱乐部的主席。哇，我是多么显赫！现在听上去很傻，但我仍会借用当时的经历。我借用那种情感，让它充斥我的思想，接着把它投射到将要发表讲话的现场。我倒回记忆的录像带，把它在新环境中重放出来。

我还会倒回到七年级时代，那时我是橄榄球队队长。我自认为地位重要，球技一流。我借用那时的情感，把它投射到我将要发表讲话的现场。我还会倒回到高中时代，好几件事情重现在我脑海中，它们都是我当时的梦想，所以我会好好地心里积蓄那些感觉，把它们投入到我将要发表讲话的现场。

我会回想起大学时代的梦想，并抓住它，立即投入新的情境之中；我会记起几次最成功的讲话，培养起当时的感情，把它投入到同样的事件中去。

或者，我会记起大学毕业以后，找到了理想的工作，谋得向往的职位。这是令人欣喜若狂的一刻，所以我重拾当时的情感，投入新的情境。

我倒回记忆的录像带，让成功的情感涌现出来，然后精心将它投射到将会面临的环境中去。我会如此重复 50 或 100 次。因而，在真正到达那个环境之前，我已经满怀成功的感觉经历过 100 次了。它毫无疑问地大大提高了我成功的机会。

当然，讲话的前夜，以及在飞机上，我也积极地准备。我不希望有侥幸的余地。我获得成功的情感和雄辩的演讲并非偶然。我不使用讲话提纲，所以可以滔滔不绝。我必须处于舒适区域。否则，即使有话可讲，也无法流畅地表达出来。每当你涉足新事物的时候，利用倒回技术，可以从过往经验中获

取借鉴，在新环境中加以运用。把以前发生过的傻事和所有的消极情感排除在外——所有的失望，那些没有得到的工作；在我身上发生过许多我不愿发生的惨痛的事情。要是你沉思于所有的失望经历，不经意中你会用错误的情感进行准备。

作为一个专职人员，你要学会让自己只去思考成功，并将它投射到新的情境之中，以此来控制你的情感准备。如果不是这样做，你会期盼什么？“我期盼得到那份工作——不，它会使我难过；期盼发表演讲——不，它会使我难过；期盼进行面试——不，它会使我难过；期盼增加销售额——不，它会使我难过。”你不允许这些事件发生，你做好情感准备来表现出最好的一面。你要用正确的情感把自己投射到目标环境，每次都满怀自信地参与其中。

关于铭刻的问题及其答案

对作出的肯定应进行多长时间的想象？

如果你是在肯定和想象态度或习惯的内在改变，或是性格特征的改善，就不应超过 30 秒钟。但是如果你是在肯定和想象外部变化 如新的收入水平 企业兼并 运动表现 或者需要进行加倍肯定的新技能或新规则，就需花费更多时间。

应进行几次肯定？

一次不要作出多于 30 个的肯定。不存在某个神奇的数字；而是取决于每次肯定所花费的时间。如果一次肯定需要

30 秒,30 次肯定就需 15 分钟。我的建议是,你每天应至少进行两遍阅读—想象—感觉的过程,总共花费 30 分钟。

在看到改变以前,还要反复肯定多久?

在目标获得铭刻并改变你的意象之前,你可能需要 100 次地重复一个肯定。但是不要气馁;实际改变需要时间。记住这个过程是如何激活改变的:每次在潜意识中铭刻目标,你就是在把它当作真的发生了一样记录一次。由于潜意识区分不出逼真想象出来的事物和实物之间的差别,所以,通过反复——运用正确的意象和意图精神——你内在的意象终将发生变化。即使一开始你只改变了内在的意象,但是当你一旦察觉到外在还未发生改变,潜意识会纠正这个错误。

如果你有 190 磅,超重 30 磅,你可能这样肯定:“160 磅使我感觉到富有魅力、身体健康、充满活力。”然后反复阅读这一肯定。闭上眼睛,“体验”一下在 160 磅时你会在身体和情感上有何感觉。你看见自己是 160 磅——穿着新衣服,参加新活动,看上去棒极了。你听见别人如何称赞你。你甚至可能想象站上磅秤或是从镜子里看到自己苗条身材时的情景。一旦这个瘦削下来了的形象被铭刻下来,你真的站上磅秤,却发现还没有减轻体重,那么你的系统会创造出不和谐,让你始终对准目标,直到实现为止。它让你保持希望中的样子,以此行事——那是一个 160 磅重的人,而不是 190 磅。所以不要不耐烦,通过长时间的反复,新的意象会同化进入你的潜意识。

只要重复就足以铭刻目标了吗？

不，仅靠重复还不足以铭刻目标。堆砌重复会变得具有催眠作用，使之失去应有的力量。你可能会以死记硬背般呆板地阅读目标告终，却没有丝毫说服力。文字本身是没有意义或力量的。话本无意，意随心生。重要的是文字背后的意图。

缺少真诚的意图 你会发现 你重复肯定只是因为产生了依赖：“好吧 我并不是真的想再说一遍 但是最好还是重复一下 因为我知道应该改变自己。”很多年前 当我想减肥的时候 这种情况也同样发生过。这些重复毫无价值 因为我有口无心。那么多年中，我只是出于依赖性而重复肯定。我告诉自己：“好吧 我至少是在不断尝试。”但事实上不是。我那时从未意图减肥。我重复肯定只是心存侥幸地希望奇迹的发生。

在重复肯定的时候，要不断用更为具体的细节和新鲜感情的补充投入对之加以阐明。一边阅读和想象你的肯定，一边不断加强。这样，重复才会更有效地集中在目标上。如果只是为了重复而重复，就是在浪费时间。有时只需一次发自内心的肯定——像真挚的誓言“我愿意”——就能改变你的信念系统。重复本身或是对重复的反复是毫无意义的。

在你不断提高铭刻技术的过程中，你会知道你的哪些肯定是最最出自诚意的，哪些需要更多的身心投入和反复强调。

同时，如果没有一种强烈的愿望和精神投入支持你的肯定，重复对潜意识实际上意味着怀疑。重复肯定可能只是为

了让自己相信你确实希望或确实能够实现它。起先，你会肯定地说：“我是个不吸烟者。”仿佛真的在提问，因为你不能确定是否希望如此。然后自我交谈使你的希望泯灭：“不，你不是，你在撒谎。你并不是真的想戒烟。”于是你不断肯定：“不吸烟我会看上去更好。我会感觉更好，我会……”但是自我交谈会反击：“你并不真的在乎。你确实想抽烟。”所以有时候你必须用重复——“我现在是个不吸烟者，因为……”“我现在是个不吸烟者，因为……”，“我现在是个不吸烟者，因为……”——来不断让自己相信你是你不断肯定着的那种人，或是你确实想要不断肯定着的东西。

最初，你可能感到自己配不上作出的肯定：“我配得上新工作吗？”我真的配赚更多的钱吗？”我配拥有这样一幢新房子吗？”那些想法也曾一度困扰过我。当你第一次开始运用这种方法的时候，会像试穿一套新时装一样：“我不敢肯定这么穿是不是好。”适应需要时间。但是在此之前，些许疑惑会偷偷潜入。你可能嘲笑自己：“不，这太可笑了。”但是，越频繁地重复肯定——“我现在是个不吸烟者”“我现在是个能干的教师”“我现在是个称职的家长”，你就越容易相信：“我能够实现这个目标。”但是，你一旦决定你现在已经配得上目标，你会马上宣布：“行了，我得到了，它就是我的。”那么你就不必再次重复那些话了。所以，肯定你自己配得上你的目标或许是最重要的肯定之一。

作肯定的最佳时机是什么时候？

晚上临睡前，加上早上一醒来——这些大脑对建议最敏感的时间。在某些无人打扰的安静独处的时间进行肯定，首要的肯定之一是：“我乐于每天写下并想象我的肯定，因为它们会带来积极的结果。”把肯定写在 3×5 大小的卡片上；一套带在身边，另一套放在家里。阅读的时候，闭上眼睛，进行想象。或者用录音机或车上的录音装置，更有效地利用时间，在上下班路上，听听你的肯定。

对于我想要的东西要不断进行多长时间的肯定？

内部目标可能只需两周，外部目标或许需要更长时间，因为它们还涉及其他外部变化。但是不要不耐烦。只要你正确地进行肯定、想象和铭刻，我保证你可以在一段相对较短的时间里发现变化。这就像播下种子，等待开花。播下种子后，你深信它一定会开出花朵。你知道这个生长过程始于眼睛看不见的泥土中的根系；你相信不久会冒出嫩芽；而不会掘开泥土看看根系是否在生长。

如何才能改变对我不再有用的旧誓言和旧目标，而把新的铭刻在心？

你发过誓吗？或许刚刚订婚或结婚。这是重大的誓言。孩提时代你发过誓吗？

小时候，我是在一个非常不良的环境中成长的。我母亲有点精神问题。一有不对劲，她整个礼拜都会发疯，有时甚至发狂。所以我发誓：“我决不要像她一样；我长大后幸福

的。”许多次，我都这么说。这是在消极环境中的积极誓言。我想知道为什么上大学后心理学对我很有吸引力，是我的誓言在驱使着我。

还有，我住的房子像一堆破烂，其外观和院子都破陋不堪。有人来我们家时，我就觉得窘迫，所以我从不邀请别人来，我为我的住处感到羞耻。规划中的住房要好过当时现有住房。

于是我发誓：“我长大后 要拥有西雅图最漂亮的房子。”这是我所说的，十分认真，带着强烈的感情。

我现在拥有一幢非常漂亮的房子，西雅图最漂亮房子中的一幢。我还有一个甚至比西雅图的家还要漂亮的牧场，而且我们正在建造一所能够看见西雅图最美景观的六层楼私人综合公寓。

是我需要吗？不。是什么在推动我？是什么给予我力量？我试图证明什么？我试图给谁留下深刻的印象？这个誓言曾一度是个健康的誓言，可现在未必是。

你需要知道是什么在推动你。认清内在誓言；否则，你会受到驱使去获取更多的房子、钱财和名声。“我到达巅峰；我向他们证实了。”甚至没人在意。但是内在誓言仍驱使着你。

如何改变阻碍你新发展的旧目标？如何改变一个已经达到其目的的誓言？肯定和想象的过程能使你调整对你不再有用的誓言，改变驱动你的力量。

为了纠正内心不再适合的誓言，以免它们阻碍我达到力所能及的目标，我运用了肯定的过程，它是内部目标设立的一

个组成部分。我对自己说：“我买下这幢房子不是出于投资目的，真正的原因是我小时候对自己的房子感到羞耻。我并不需要它们，这不是个明智的选择，这是一种无意识的冲动，使我积累自己不需要的东西。”

我们仍在建造这幢六层楼的私人公寓，但目的不同了，这是一项投资，这是个正确的理由，这是个成熟的理由。我会一直照顾家人，我知道自己为什么这么做，这就对了。

父亲死后，我们以为祖父会帮我们渡过难关，可是他没有。十几岁时，我恨透了他，发誓：“我决不会爱他。我将永远照顾好我的家人。”我多次立下这个誓言。

我们的一个养子还在监禁之中，他不止一次地意图谋杀。他对自身和社会都有危险。

一次我们去看看守所探望他，探望过后，精神病学家说他们想与我和黛安谈一会儿。他们问道：“作为养父母，你们为何还不放弃这个给世界制造那么多麻烦的孩子，而他们的亲生父母都愿这么做？”我给了他们一个无礼的回答，因为我不知道真正的理由是什么。我就说：“因为，我从没想过放弃他。”

驾车回家途中，我对黛安说：“我打赌，这是因为我的祖父是因为我发过誓要照顾好家人。”

这个誓言对我十分有用。然而，在 20 多年的公司建设中，我创造了一个扩大的家庭，接纳了很多朋友。他们中的一些人不想继续发展下去，可我没有解雇他们。我只是围绕他们调整公司系统，因此这个誓言阻挡了公司的发展。“我将永远照顾好我的家人。”它一方面对我有用，另一方面却没有

用。如果认识不到这一点，你就会奇怪你为什么不能成为一个尽可能好的领导。

你已经习惯了以往的经历，“天生就有或天生没有”的态度，以及地平说观点。束缚性力量使你根据大人教你和培养你的方式思考和行动。你接受别人对现实的解释，认为那就是“真理”。你积累了许多垃圾，它们可能仍是你看待自己和世界的方式的一部分。

例如，你小时候是否这样发过誓：“我讨厌吃肝和洋葱，太难吃了。”潜意识逐字逐句地接受了你的肯定，因此它说：“好，每当吃到肝脏和洋葱的时候，它们会很难吃。你会讨厌它们。”毫无疑问，你讨厌它们。长大后，你不必记得这句誓言，你自动地照它去做。一次性的肯定持续地起作用——而你不会追究原因。

小时候，我们发过很多誓：“我在高处怕得要命”或者“我恐惧黑暗”。长大后，我们仍害怕那些东西，原因很简单，我们以前这么说过。这就是文字建立信念的力量。所以，如果你说服自己相信自己关于“真理”的誓言，那么你会相信谁的誓言？兄弟姐妹对你讲了一些什么让你相信的现实？父母对你说了一些什么，形成了你的自我形象？你的祖父母、亲戚、教师、雇主、教练、朋友呢？你不假思索地消化了多少他们的誓言？

比如，我是个天主教徒。小时候，我是在恐惧中接受教化的。你做某事不是因为想做，而是因为不敢不做。你恐惧惩罚。这是一种“否则”的力量：“要么你这么做，否则。”在我的

学校里，我受的教育是要我相信不能在星期五吃肉，否则你会下地狱。把这个教授给我的修女向我描绘一幅地狱的图画，令我恐惧万分。

她们如此逼真地描绘 以至于我“知道”只要在星期五咬上那么一小口肉，就会被扔进地狱的火坑。但是邻居的大部分孩子都不是天主教徒。所以每个星期五，有人会对我说：“你想来我家吃晚饭吗？”我总是要问：“你们吃什么？”他们说：“汉堡包。”于是我想：“你可以吃汉堡包 我不会吃。你可以下地狱 只要愿意 可我不愿意。”

然后，约翰教皇上台了，他作了一些变动。变动之一是：“没关系 现在你可以在星期五吃肉。这是你的选择。”这太突然了。若干世纪后的现在，我们被允许在星期五吃肉了？我想到那些已经因此而下了地狱的人，对自己说：“噢不，你吃吧！”但是最后 我投降了。当我最终在周五吃肉的时候，它尝起来好像地狱的火焰！那种感觉持续了几个星期。每咬一口 我就问道：“他肯定吗？”即使我得到了教皇的允许 可以选择，但是习惯性的恐惧不会让我自如地进行改变。

克服强有力的过往习惯需要有效的想象、肯定和铭刻。

黛安的故事 IV

第四部分 我还是我

路：黛安坚持自己作决定，她选择了摧毁性的化疗。她的头发开始一蓬蓬地脱落。一开始，这真的困扰着她，所以我们请人为她做了一顶最好的假发。可是她不愿意戴。她坚持道：“不，我只想让自己看上去怎样就怎样。我想做我自己。”

最后，她所有的头发都掉光了。但是令人惊奇的是，她无论怎样看上去仍然光彩照人，美丽依旧。看到她，你会想：“噢，黛安在尝试一种时髦的新发型。”而且她继续一如既往地打扮得很美丽。所以对于黛安，这向来不是一个消极因素。她想自己看上去幸福快乐，格外健康。因此周围每个人也开始看到这一点。从没有过：“噢，上帝啊，你这个可怜的东西，你得了癌症。”而总是：“黛安，你看起来棒极了！”

黛安：在医院里，我的小柜里总放着口红和睫毛膏。我想：“如果我昨天涂口红和睫毛膏，那么我今天也要涂。虽然我身在医院，但是我不想看起来显得病态而苍白。”

我决定仍然做我自己，而“仍然做我自己”应该成为占主

导地位的意象。我记得我和卢刚结婚那会儿的情景。当时由于肾病我住进了医院。手术后的第二天我就起来去散步，因为我不能把自己想成“生病住院”。我慢吞吞地走遍了医院，感觉好多了。医务人员惊愕万分，他们发现，我不允许自己陷入被动的“病人”角色：“我病了。除非躺在这儿等待康复，我什么也干不了。”而我的态度是：“我不断地好起来。今天有什么好消息等着我？”

我总是面向未来。11月份，卢将过50岁生日，可他不打算举行任何庆祝仪式。于是我决定筹备一个盛大的生日聚会。为此，我必须事先重新安排化疗时间，因为我知道化疗之后大约有四五天我会虚弱得不能从事任何娱乐活动。还好，每个人都兴致勃勃地来帮忙。我们在四季饭店为卢的聚会预定了花园广场房间和西班牙舞厅。当时我的头已经秃了，但不管怎样，我都打扮得漂漂亮亮的，而且玩得开心极了。所以，当时的情况不是：“唉，我得了癌症。我太虚弱了，无法庆祝丈夫的生日。”事实上，筹划聚会、梳妆打扮、尽情享乐对我来说是一种对生活的肯定。

路：在这段艰难的日子里，黛安把精力集中到未来，她设计并参建位于山上的1.5万平方英尺的泰斯旅馆；两次去欧洲，并带回两箱古董家具、装饰、布置旅馆、举行晚会、购置物品、款待友人、帮助经营公司。她改变了饮食，开始做运动，即使有时候连走也走不动。为了防止察觉不到的压力的出现，她去看精神病医生。也就是说，她改变了整个的生活。

她还努力寻找非传统的人们，比如用宗教迷信治病的医治者，即医生们所谓的“江湖郎中”。医生们恳求她：“你为什么到那些人那里去看病？”要不是有高度的自尊，这句话可能会在她的头脑中刻下疑惑。但是她决心不排除任何可能。她感到研究和决定是创造性的过程，而且她知道创造性过程对整个系统有很大的刺激作用。所以对于黛安，寻找选择不是目标的转移，而是对整个人的刺激。

她还必须作一些十分重大的决定。有一次，她决定不接受射线疗法，即使医生说射线疗法绝对重要，因为癌细胞已经在她体内扩散。这是个艰难的决定，她必须进行思想斗争，必须独立思考，必须做个冒险者。整个过程中的关键因素是她为自己的疾病负起责任。她没有选择用责备或罪恶自我折磨，也没有沉溺在自我怜悯当中。她反而这么说：“看，我引起了疾病，我也能引起健康。”

黛安 我开始懂得“得到”的癌症并不像实际看到的那么多。我发现，每个人体内都或多或少地存在癌细胞，不过有强大的免疫系统保持平衡稳定。如果免疫系统出了故障，它就无法在理想的水平上发挥功能，因而癌症——或者说反常细胞——就会激增。

大约这个时期，我还找到一位出色的医生，他不仅是肿瘤学家——癌症医师——而且是个免疫学家。他主张用增强免疫系统来同癌症作斗争。他帮我了解到我的免疫系统是如何在多年以来逐渐发生故障的。他的方法更注重“总体”，他

提出了人体自身的防御机制，这两点使我求助于他。回想中世纪人们只会用‘切割、燃烧和毒药’来谈论灾难性疾病的疗法。那么今天，治疗癌症最现代的方法是什么？切割、燃烧和毒药。而他看到的比这些更进一步。

他使用的方法与我们教授的概念完美地相吻合。我反射性地认为免疫系统是我身体的一部分，所以增强免疫系统会在搏斗中给我带来一种责任感。我觉得，如果增强了免疫系统，我就能控制癌症。但是我并未放弃手术和其他的传统疗法。我只是增加了一整串其他选择。这很重要。我觉得太多的人拒绝不正统或非传统的选择。我并不是在建议你放弃手术或化疗，但是你不应该仅仅依靠传统方法，却不去探索尽可能多的选项。

所以，我甚至会一边接受一个医生的化疗医治，一边继续在一个杰出的医治者那里看病，他能准确地描述我体内癌细胞的活动。同时，我保持遵循免疫学家的系统安排，他为我提供大剂量的维生素，一份锻炼计划，以及一张有助于加强免疫系统和消除癌症的食谱。我也加紧了自己的研究，以寻找不应食用的致癌物质和适于食用、增进免疫力的食物。我记得不时有些小收获，比如，癌细胞是虚弱的细胞，它们在体内的盐碱环境中容易滋生，而在多钾的环境中变得衰败。我就是这样懂得最好在食物中减少额外的盐而增加更多的钾的。

我主要食用新鲜蔬菜、新鲜水果、全营养谷物，限制瘦肉食用量如火鸡、某些野味和小鸡——但不限制富含荷尔蒙的小鸡。我每天进行增强免疫力的注射，食用特别的维生素

——维生素 A、维生素 C、维生素 E——而且每月注射一次维生素 B₁₂。维生素竟会有一种可笑的副作用：它们使我的指甲长得很长！我意外地实现了一个毕生的夙愿。

通过研究卡尔·西蒙顿博士的著作，我懂得了为什么我的免疫系统会出问题。在他的著作《恢复健康》中，他用积极的思考、想象和肯定解释了癌症的治愈过程。

我还制作了一张“超级明星”式的肯定清单，包括：

我不是个英国国教的教徒，我是个战士。我心理上积极进取，我具有自我力量。我有强烈的现实感，我感到自身的充实性和重要性。

我尊重每个人。我笑着对待自己，不把生活看得太严肃。我每次可以自由选择何去何从。我的身体有一个内部机制抵御疾病，恢复健康状态。我寻找新的领域并征服它，天天锻炼延缓癌症的发展。我寻求自己的优先权。我学着去接受，我不受老一套的束缚。我寻找癌症的相关信息，我寻找最好的治疗方法，但也不放弃其他的。我在工作和娱乐方面都身体力行。我的智力和情感都有所发展。

我与生活中那些会使生活失去意义的事情作斗争。我有心理洞察力，我生活中享有巨大的灵活性。

我发现积极的思考是一个绝妙的免疫系统推进器，因为心理状态和免疫系统是密切相联的。研究显示，心理状态无

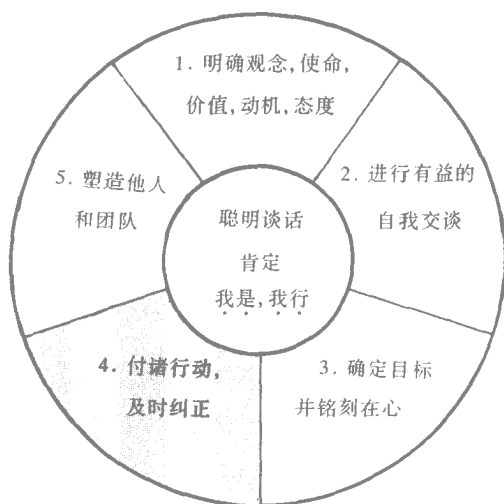
一例外地会对身体发生影响；这恰似我们的“安慰剂效应”概念：如果消极的安慰剂可以使你生病，那么积极的安慰剂就能使你好起来。

我努力克服自身的弱点。我一向是个随意的人，所以尤其需要肯定我的自信。好了，最后，我变得过于自信。还在化疗期间的一次聚会上，卢温柔地把我拉到一边，说：“黛安，你对自信的肯定有效极了。不过你是否能表现得再得体一些？”

第 4 步 付诸行动 及时纠正

你迟早都要走上赛场，就像所有这些“头脑游戏”一样强有力。在这部分当中，你将看到为什么应该在做好适当的思想和心理准备之后马上走上赛场。你将边做边学，特别要从错误中吸取教训。但是只要鼓起勇气，纠正错误，继续前进，你就不会输。

第十一章涉及采取行动。“重大时刻”是现在，所以不要等着成为完美。通过采取成功的小步骤——看见并抓住机会



——发展自身的作为原因的力量，同时克服阻力，避免自我破坏。

第十二章讲述了如何运用想象这一建设性的工具，改变原有观念，从而提高功效和扩大舒适区域。你变得对原状不满，挣脱文化羁绊，允许自我发展，抓住显而易见的机遇。

第十三章涉及使思想习惯与形体习惯相一致。知道你有能力已经赢了战斗的一半，但是你仍须克服坏习惯，如规避行为、恐惧心理、文饰作用和尴尬情景。要做到这一点，你必须摆脱受害者的思想形式，培养精神恢复力。

第十四章说明了如何接受反馈，在进程中纠正错误。得到和接受准确的反馈是不同的两回事。所谓的“消极反馈”引起紧张和焦虑。但是你可以运用建议的力量对付陌生事物的支配。

第十五章讲述了挑战现状，扩大舒适区域。当我们体验到将要离开舒适区域的时候，往往会退回原来这个熟悉的位置。但是我们可以学会通过对我们自认为“够好”的东西进行调整，在更高的层次上实现自我调控。当我们想象新情境的时候，会相对省力和舒适地前进。建立一个“顾问委员会”将保持我们的正确方向。

第十一章 开始采取行动

采取行动是领导自己和他人的全部含义所指。你需要培养能力，促使生活中美好事物的发生。我称之为明智的行走——沿着你明智的自我交谈行走。

你可能一整天坐着观看一位能手的表演，而自己没有丝毫长进，除非走出屋子，尝试你见到能手在做的新事物。开始以前，不要等待你作出成绩。从现在开始，然后才会作出成绩。

在这一章里，我将这一行动步骤分为七种可能成为习惯的明智之举。

1、以模仿的形式进行预演。几年前，我坐在一架满载的 DC-10 型飞机中，飞机正在檀香山的一个简易机场上滑行。当我们沿着跑道准备起飞的时候，突然之间听到一声巨响——砰！飞机的左侧轮胎爆了。机长把机头压低，然后左转，飞机在跑道上掘出一道 1000 英尺的痕迹，在快要掉进海里之前恰好停住了。每个人都松了一口气。机长平静地宣布：“好了各位，看来我们的轮胎爆了。”

轮胎爆了？我们差点一命呜呼！

在那种紧张压力之下，那位机长怎么能如此稳定和冷静——仍然出色地完成任务？是侥幸吗？是他天生就会吗？不，当然不是。这是习惯。他经常详尽透彻地计划在那种紧急情况下预期做出的抢救工作，因此他不需多加思索，只要按照自我训练的那样反应即可。

飞行员在模拟飞行装置中进行训练。这是一种设有真实装置的实物等比例复制的飞机座舱，飞行员不需离开地面就可以驾驶模拟飞行装置。他们学习“如果发生这个，这样做。发生那个 那样做”。他们逼真地想象情境 然后反复演习 直到他们的反应成为机械行为。

他们演习的不是事故的发生，而是如何进行抢救。只要用恰当的意象反复这么做，当紧急情况出现时，他们就能自信地应付。危险信号一经察知，在模拟装置中练就的习惯反应立即发生作用。他们就会压低机头，保持飞机在跑道上滑行。

为预计结果做好精心准备会带来出色表现。在试做之前，你已经在头脑（你的模拟装置）中成百上千次地实现了目标。你用想象把习惯编入潜意识的程序——你预计事业的变化，你预计新房子会是什么样，你预计可能出现的危机。随后，如果轮胎真的爆了，你就能够控制住局面。

你我可以在工作中做类似的准备工作。每次应约作讲话之前，我把自己投射到那个情境中，以做好思想准备。我设法了解观众，寻找他们喜欢的东西。我学习如何发自内心地热爱观众，希望和他们打成一片。

你为每日的工作做精神准备吗？你为生活中的重要事件做精神准备吗？你为各种会议做精神准备吗？你为期望中的外在结果做好内在准备吗？你也许认为自己太忙了，所以冒冒失失地闯进去，心存侥幸，跟着感觉走，然后接受一切结果。太傻了，真的，这种毫无准备的冒失鬼太傻了。

你可以事先做好思想准备，用积极的情感预测结果，从而准备面对任何情况。如果走进一个情境——带着充分的思想准备 满怀积极的期望——你会自然而然地创造成功。

获取巨大成功，争取积极主动的人有一种事先进行积极思考的习惯。他们把结果看作是建设性的；他们在脑海中一遍又一遍地重复这个结果，接着开始行动，创造结果。

2 从现在开始，不要等待重大时刻的自发到来。正如飞行员不只是“空谈”对模拟紧急情况的处理一样，对于你的肯定不能仅仅“说说”而已。你要练习 并且立即采取行动。

你不能等待重大时刻——重大时刻即是此刻。你不能等到充分具备能力了以后才行动，你应当在现有水平上采取行动；否则你将永远不会行动。你要在任何工作职位，在社区、家庭中做些切实的事情。你现在就必须直面挑战，然后才会在今后的发展中直面更大的问题和挑战。

20年前，我对目前干的这些事情并未准备充分。如果当时我只是等待着自己变得像现在这样准备充足，那我永远都无法起步。起步时，我尽可能把事情做好，但是必须每天都有所进步。事实上，我觉得现在对将来会做的事情也没有充分

的准备。这是一个持续的内心发展过程，一个通过改变一种态度、习惯或缺点，通过即刻采取行动，从而每天都为未来多做一点准备的进展过程。

不行动 只等待着‘具备能力 准备充分’这是一个错误。因为只有即刻行动，你才会边做边进步。所以不要等待着完全具备能力，进步是一天天取得的。你有意图，你想要，然后去做。正像黛安提醒我的：“缺乏行动的期望是一种对自己的不公。”很多人都对自己不公。当他们学习一门自我提高的课程时 就会想：“好吧 我已经学过了。”他们把一本书匆匆浏览一下 说：“我已经看过了。”啊呀 简直是在浪费时间。

拥有知识是不够的，大学里到处都是拥有知识、却经年不见提高的人。多年来，他们对改善社会未尽心力，他们甚至不相信自己有这个能力，也不知道该如何采取行动。运用已有的知识，用之于目前想做的事，就会在这股主动的力量中取得进步。运用过程中，你会找到每天提高一步的方法。如果光有梦想而不行动，只会原地踏步。

再提一提这个聪明的做法：在投身于远大抱负之前，留一些时间同化这个抱负。几年前，我懂得给予与接受一样是一件乐事，一了解这点，我与黛安马上决定领养一个孩子。当时我们还没有自己的孩子，于是领养了勃尼。把这个 2 个月大的小东西带回家的头一天，我几乎抱着她满客厅地欢跳。这个婴儿给了我天大的欢乐，而她还不会给予。

后来，负责领养的工作人员觉得我们很容易相处，于是在 1 个月之内带来另外 3 个孩子。就这样，我们从原来 1 个

孩子都没有，一下子有了 4 个。这 3 个孩子分别是 5 岁、6 岁和 7 岁，都是淘气鬼。我们跳出了原来的舒适区域，本来准备好接纳 1 个婴儿来到我们生活中需要 9 个月，而现在只有 9 天。

对付脱离舒适区域的办法之一是大量喝酒。我和黛安一加仑一加仑地喝廉价葡萄酒，以此消除、至少减缓这种不和谐。试想一下，我们驾着一辆老式伦布勒车行驶在镇上，一扇车门得用金属丝缚着才关得上，而这群孩子又叫又嚷，打打闹闹。他们快把我们弄疯了。但是，当我下班回到家，他们就对我说：“爸爸回家了，爸爸回家了。”这话让我飘飘欲仙。以前虽然开着 MG 或雷鸟回家，我也从未有过这种感觉。

给自己留一些时间同化重要的目标。想象一下身处下一个学习高原的情景，逐渐调整舒适区域。

3 说话算话。如何得到实现改变的力量？这种力量来自说话算话。你和那些说“天气真好”但并非此意的人相处过吗？“见到你真高兴”，而其实并不在意？“哪天我们一块儿去”，但从没打电话邀你？文字本身没有力量，除非你作为发话者或接收者赋予它们力量。

别人说他们将会做某事，有时候可以相信。你知道他们会去做。但是你还知道另一些人如果这么说，你会产生些许怀疑，即使他用了相同的文字表达。

我在澳大利亚的合作伙伴之一，丹尼斯·霍尔根，经营着各种企业。丹尼斯涉足的每件事似乎都很成功。如果我们与

丹尼斯合作经商，我知道他承诺为我们做的每件事都能付诸实践，我可以指望他。

有一次，我从澳大利亚看望丹尼斯回来后告诉我的职员：“答应丹尼斯的每件事都要不惜任何代价地去办。他有权得到我们从他身上得到的东西。”

一次，我们答应丹尼斯在某个日子之前给他寄一个 20 美元的包裹，却忘了将它寄出，直到在承诺的交货日期之前两天他来电询问时才知道。由于澳大利亚时间早于我们一天，因此无法按时把包裹寄去。只有黛安准备好了签证，所以她花了 4000 美元千里迢迢地飞往澳洲——这种情况发生了两次。

当然，4000 美元不是个小数目，我不希望一直有这种花费出现。但是信守诺言对我异常重要，因为我说出的话就是力量，我不想让别人失望，我不想让我的合作伙伴失望。我的肯定是：“只要我作出了承诺，别人就能信赖我。”因此，要是我做不到的事，就不该说出口；一旦说了，就一定要做到。

我有时候很坚决，有时候不是。例如有一次，我和黛安正坐着闲聊，计划未来。她对我说：“我认为你最好把设立目标的事忘了。”我疑惑地望着她。她说：“除非好好关心一下你的身体健康，减轻体重，否则你最好还是忘了你对未来的期望。”

我突然对她说：“好，不再寻找借口。”就是在那个时候，我在 6 周之内减轻了 30 磅。

此前，我超重已有 15 到 20 年之久，而承诺减肥的那些话对我并不见效。

不打算做，就不要说；否则不管做什么都是在削弱你的力量。如果无法信守诺言，就会失去主动性和创造力。当你在结婚誓言中说出“我愿意”并遵守这一诺言的时候，就得到了力量——在艰难困苦时期恢复活力的力量。如果肯定对你没有用，如果希望中的事情并没有发生，原因可能在于这个承诺对你并不适合。理想的做法或许是作出一次性肯定，比如“我要戒烟”，然后付诸行动。想象一下，对万事只肯定一次，然后付诸行动。然而，我们的承诺在大多数情况下并不那么坚决，所以那些一次性的肯定不会起作用。但是仍可以用这种肯定过程去同化承诺，使之进入预期的情景。力量源自承诺对你发生作用的程度大小。

4 看见并抓住机遇。看见机遇是为了抓住机遇；通过想象新的意义，你敞开胸怀迎接身边的种种机遇。你看见它，是为了抓住它。在不断增强观察能力的过程中，你必须愿意在机会来临之时努力把握住它。

看见并抓住机遇，你才会发展。机遇随处可见；有时你可以创造自己的机遇。如果有一个强烈的想象和坚定的目标，你会看见并抓住显而易见的机遇。有些机遇非常明显——甚至会跃现在你面前。对于显而易见的机遇，你无需有意识地警觉，它们就在身边；事实上，一些机遇甚至会与你迎面相撞。

在太平洋学院关于我们的使命的讲话为看见机遇的能力设定了基调：“我们对每个人发挥上帝赐予的潜能的权力给予肯定。我们教育人们认识到他们有能力选择发展、自由和个

人优异。我们投身于用一切公平适宜的方法给予他们这种教育。”

这个阐明了我们的使命的讲话要求我们具备敏锐的双眼 发现新机遇 用灵活的双手把握它。比如 我时常应邀讲演 原因很简单 我觉得这会为完成使命带来更大的机会。

5、继续前进——犯错。要求完美阻碍了很多人的发展。他们害怕失败，“零缺陷”是他们的格言。老板说：“别犯错误。”但这会使文化冻结 使许多人缩手缩脚。“我不要困窘难堪。我不想变成傻瓜。我不想失败。我想还是再等等吧。不要冒险为好。”几个朋友想让我打高尔夫球，我却可笑地回答：“我想还是等我知道怎么打了以后再试试吧。”我必须改变态度 才能发挥潜力。

不加实践的教育几乎没有用处。你必须从目前所处的位置出发，朝着你的目标所在，迈出一步步小而精的步伐。所有那些小步伐将会提高你的能力和绩效，尤其在你回忆和重复它们的时候，你的内在力量得到了加强，你决心继续前进。这样，你的目的和计划才会逐步扩大与深化。我，以及许多其他人的成功都是建立在失败的另一头的。

6 把正确的行为变成习惯。习惯是不经意的自发行为，不需有意识地加以考虑。习惯使我们能够自如地同时做几件事情。我们可以边开车边说话；我们可以边吃饭边呼吸。要是得停下来，有意识地想一想如何呼吸、如何消化食物、如何

开车，那么做起来就会有困难。

当我做高中老师的时候，教过驾驶训练课，这就是我脱发的原因。首先，我得让孩子们在方向盘前的位子上坐定，用自动变速器驾车行驶，然后再教他们使用变速手杆，即手动变速器。接着，他们再学会使用离合器踏板，一脚控制踏板，一脚控制油门。刚开始，他们老是使发动机熄火。

但是经过几个星期似乎是了无止境的反复训练以后，同样是这个孩子，他却可以在限速每小时 30 英里的车道上以 70 英里的时速行驶，一手把着方向盘，一手搂着女朋友，听着收音机；一面在反光镜里注意高速公路巡警的动向，一面在路边寻觅其他女孩。就在几星期之前，他们把车开出停车场都有困难，为什么现在却能同时做那么多事？他们把开车转入潜意识，需要时不经意地派上了用场。

潜意识使我们的行为收发自如，从这层意义上说，它很有用。但是周围的变化如此迅速，已经固定下来的模式可能无法将我们带到目的地。但是，不改动原有模式，我们仍然可以按习惯收发自如。

所以 为你工作的那些人会醒过来 洗漱完毕 准备上班，他们会开车上班，乘电梯到达各自的楼层；他们不会一觉睡到 11 点钟。他们牢牢记住了这些程序；自然而然地完成一上午的工作。但是打破这个模式，给予一个新模式，或者变换一下任务，甚至改变写字台的位置，他们受到困扰的程度让人难以置信。许多墨守成规的人不喜欢改变，因为改变打破了精神上的和身体上的惰性。

只有一切保持原状的时候，习惯的作用才是正面的。3年前非常良好的习惯今天可能已不再适用，一些习惯需要不断更新。要想改变和发展，就必须保持习惯“跟上发展的步伐”。婚姻状况、子女状况、事业状况发生变化，或是自身需要变化的时候，我们必须改变习惯。

改变旧习惯，养成新习惯是一种挑战。潜意识会排斥新的做事程序，即使这一新程序能帮助我们得到10倍于现有状态的成果。我们感到旧习惯较为舒适，因为对之不需加以思考。事实上，一旦养成某种习惯后，如果把它放回意识层面，你就会把自发的作用过程打乱。有人叫你拼过一个熟悉的单词吗？你会说：“给我一支笔，我要写下来。”你当然知道这个单词，但你难以肯定，所以必须对它进行思考。

例如，你有没有教过别人跳舞？你会突然之间变得行为笨拙，把握不定。你感到疑惑：“我真的知道怎么跳这只舞吗？你知道，但只是在潜意识层面上清楚地知道，置之于意识层面，就需要考虑一下了。

假定你正在和朋友一起打高尔夫球。在你的朋友于第十个球座旁挥杆的瞬间，问问他：“我想知道，当你向后挥动球杆的时候，是在吸气还是呼气？”如果他停下来考虑，或许就把击球程序打乱了。他会把球打偏，甚至完全击不中。我看到过这种情况发生，甚至制造过这种情况！怎么做？只要把习惯放到意识层面。

你会从组织、团队、家庭、甚至朋友（当问及在向后挥动球杆的时候是吸气还是呼气）那里受到对改变的巨大抵制力量。

你问及了意识的作用力，而他們不喜欢这种不适的感觉：“别说了，”他们说道，“你在激怒我。我不想考虑这个问题。”

“好吧，我愿意不说，但是竞争不允许我们等待。我们不能一成不变地做事。”

那么，如果让你自己，你的配偶、公司改变有碍于发展的旧习惯呢？可以利用想象、肯定和目标设立，把新的反应铭刻下来。随后，当改变真正到来的时候，你就能自发地应付了。

7 认真负责，真实可信。我在海莱恩高中当教师的时候对校务管理很有意见。当然我并不是总是对的，但是总是表达出自己的意见，即使与校长或其他教师的观点有所差异，也不例外。我当着每个人的面说：“我认为这件事上你错了”，即使这可能要付出教书前程上的代价也在所不惜。因为对我来说，重要的是值得信赖，而不是取悦于人。

今天我自己公司里有些人对我说：“卢，你好像并不在意我们是否与你在一起。你进来，对我们说些令人恼火的话。”

“噢，我说这些话不是要令你们恼火，但是要真是这样，也没办法。如果我很恼火，我不会走进办公室，表现得和蔼悦人。要是我在生气，你们希望我假装不生气吗？我力图真实，甚至不惜牺牲你们的友谊或事业上的帮助。”

当我教书和演讲的时候，我希望真诚地对待听众，我力求保证所说的话与我的身份相符。

要做到认真负责、真实可信仅靠“意愿”是不行的。你不能用意志力去征服潜意识里的自我形象，使意识的意愿与目

前的状态对立起来。如此运用意志力只会阻碍发展，因为你不愿意被迫违反意愿。为什么不索性放开意志力、强制力和“必须”的动力呢？因为你所做的大多并非出自意愿，所以它们不是基于“想要 选择 喜欢 爱好”的意愿。

不做到认真负责，就无法真实可信。如果你做事是因为“必须”做，那么就不会想认真负责，你不会说：“结果如何，由我负责。”而实际上你会这么说：“我希望这不该由我负责。有更适合的人选吗？”坦白地说，我也曾这么想过，可能你也这样想：“希望这不该由我负责。我很清楚每个搞糟的地方和每个犯下的错误。肯定有人较能胜任，可以告诉我该怎么做。”

对，有这个可能。但是，难道你不认为如能寻找自身的内在潜力，设计自己的未来，修建自己的道路，在生活中追求确实想要的东西，这样会更好吗？孩提时代，当你第一次独自闯进邻家，当你自己乘车上学或去市中心的时候产生这种成就感，从那时到现在已有多久了？瞧瞧，如果不负起生活中的责任，自主行事，会失去多少东西。不独立行事，就会失去力量。因为你在等待外在的其他人或物会代你行事，从而使你在一个成人的躯壳内保留着一个孩子的能力。

36 岁时，我才真正学会系自己的领带，以前总是黛安系的。我们 16 岁在一起，18 岁结婚，再没别人来系过。我就让黛安帮我系，从不学着自已干。她要是不在，我就把领带胡乱地套在脖子上，扯扯紧。可笑吗？

而且，你知道吗，我母亲以前还为我切肉，甚至我长大之

后还这样。那时我三十几岁，她晚餐时候过来，为我把肉切成小块，所以我不用自己动手。

“可是妈妈 我能自己来。”

“没关系，”她说，“我为你的其他兄弟也这么做。”

她本意是好的，但是让我在成人的躯壳里保持孩子的能力对我绝没有好处。你希望你母亲到你家来，为你切肉吗？不，你想自己切。可是如果她坚持，那么只好随她便。然而，你这么做就是放弃了对未来的自我负责。

决定什么是你想要的是十分重要的。你必须问问自己：“重要的不是母亲替我要的或老板替我要的东西，也不是别人的说法。我想要什么？”

这就是我和黛安力图做的。我们选择和决定自己想要的东西，并且承担决定的后果。这就是认真负责。有些人只想得到权利 不愿承担责任 或者承担了责任 但不认真。

“噢 提升我。”

“行 只要你负起这个责任。”

“可我不想负担外加的责任。”

“那么，你想要的是无风险的报酬。很抱歉，没有那么好的事。冒风险，就有失败的可能。失败了会怎样？对，你可能得卖掉房子偿付债务。”

“我不想那么做。”

“那么你就不是真想升职。”

做你想做的事，但是要为你的选择和决定承担后果，这就是生活。然而，拥有自由意志不也很好吗？这难道不比做一

只鸟、一条狗或一头牛，只懂满足本能好吗？选择带来的挑战十分精彩。

业余人员与职业人员的区别在于：前者不断地应付难以预料的新事物；而后者预期可能发生的情况，然后先在模拟环境、再到实际场景里进行准备，从而用这些成功所需的新习惯进行规划。

第十二章 提高功效

35 岁时，我才第一次乘飞机。以前我无需乘飞机去目的地，我从未离开过西雅图。我和黛安计划度假，考虑的是俄勒冈州的波特兰，150 英里远，在那儿可以和熟人住在一起。我们从没想过住旅馆。

你不会让自己去考虑连你自己也不相信有能力引起或实现的东西。

许多年来，我陷于贫穷之中；陷于生活在西雅图的一个郊区布里恩之中，陷于仅能期待、渴望、梦想之中而已，陷于买彩票赢大奖的希冀之中。我想：“我怎样才能变得像我所见到的那些人一样？他们肯定生来如此——我无法如愿。我赚不到钱。我的个性和才智得不到发展。我发不了财，但我仍是个善良的人。”

我跳不出陈规，这些就是我的借口。但是有一天，我和黛安决定外出旅行一次，以增强我们的内在力量。我们不断作着内在的努力，从而外在能表现出更强的能力。

在增强内在力量的过程中，梦想会扩展，抱负更远大，目标更深入，自我期望会更高。你想要迎接更大的困难，面临更大的挑战。通过学习、研究、改变信念、克服恐惧、转变态度、

改善关系，你想每天都有新进步。当你增强内在力量的时候会说：“我认为我能做那个。我认为我能做这个。”你有了很大的念头，创造由此及彼之间更大的差异。

主动性力量

功效指的是引发、使发生的能力。当这种能力增强的时候，你有勇气和信心说：“再给我一个，再给我一个。”你开始看到更大、更好的理想，更多的选择和可能性。你开始看见自己身处新环境、新境遇。

虽然知道自己能够学会，知道自己具有聪明才智很重要，但是要创造自我功效、推进主动性力量需要的不仅是自我了解。你必须知道如何改变态度和习惯，如何有力地推动自己，如何摆脱消极思想，如何抛弃无用的念头。你必须知道这些，因为不良的态度、习惯和念头凌驾于良好的意图和远大的理想之上。

要实现有一定难度的目标，必须增强自身及周围他人的主动性力量——家庭、公司、社区。为发展主动性力量，可以运用想象和肯定来发展内在力量。

提高功效在每个年龄层次和生活阶段都有可能实现。注重目前的现实，同时心中怀着理想，这样就能带来实现目标所需的能量和想法。正是由此及彼的差异创造了欲望。梦想和想象创造了欲望与抱负。

思考：怎样培养孩子的功效或主动性力量？最初几个月，

可以在摇篮上挂一个活动物体——孩子碰了才会动的那种。她想：“我使它动了。我还能做些什么？”接下来，在她能够得着的稍远之处放一个小玩具，她得挪动一下才能拿到。“啊，我拿到了。那么，下一步怎么做？”

功效涉及的是知道你能为自己促使事情的发生。所以你应该教会一年级学生的，不仅是如何读写，而且要在他们念完一年级时学会相信自己。“我很聪明，二年级我一定能取得好成绩。”这就是自我功效应持的态度。

设立目标时，自然会对自我功效进行评价。你问道：“这个目标对我是否太大了？或是对我太小了？”

你听到人们说：“这个，我受得了吗？我能做到吗？我学得会吗？”设立一个目标，却又说服自己放弃，这时的评价就是无效力的。你告诉自己做不到。你不相信自己能做到。因而设立目标后你疑惑：“是否太远大了？我受得了吗？我做得到的吗？我能实现吗？”

你必须对引起回避行为的障碍有所了解。你必须克服我称之为“视力错觉”的障碍，你也可以叫它“障碍错觉”。你制造的幻觉中的障碍是无法逾越的，因为它们变得如同实际存在的障碍一样真实有形。

创造性力量。通过增强内在力量，就能加强功效。自知有能力引发的东西越多，自己能创造的东西也越多。

这并不是说我所说的能取代上帝的地位，而是说我们同样负有责任。我相信我们是根据上帝的形象和外表被造就

的。如果说上帝是有创造性的生灵，那么你我也同样如此，你我都具有创造性力量建造出更便捷的通讯系统，更现代的高速公路，更健全的公共卫生制度。

然而，你不能坐等成功的到来。想使愿望中的事在外界发生，首先要让它们在内心发生。改变是内在还是外在的？你是否觉得自己很被动？是否感觉世界攻击了你？是否觉得自己无力促使事情的发生？是否不得不等待新局面的出现？是否依赖于迷信思想？是否说“我无能为力”之类的话？

或者你是否觉得“我不喜欢目前的地位，我要改变它。我不喜欢公司目前的经营方式，我要改善它。我不喜欢目前的财政状况，我要使它更有利。我不喜欢婚姻现状，我要修补它。”

我曾经是个坐等现成、满腹牢骚的人，总是说：“他们为什么不去改善？”

我的自我交谈的反应是：“你为什么不去改善？”

“他们不会听我的。”

“那么设法让他们听你的，要不就滚蛋。”

作为一个高中教师，我想让学校尽快取得巨大成功。但我不相信自己有足够的力量去改变现状，因此我只会抱怨，把责任推给外界。

当我最终决心做些什么的时候，我懂得首先得作一下内在改善。于是我和黛安开始了这段一辈子的旅程，以期更好、更强、更有影响力。现在，我们不仅自己好，而且对他人有益。我们现在能在全中国范围内影响高中教学系统，我们具有世界

影响力。

你也能。改变自己是你自己的事。改善自身，生活才会改善。不能等待外界环境的改善。要你去促使其改善。

所受的教育可能使你认为好事发生自外界。“祖父祖母使它们发生，圣诞老人带来了它们。当然不是我自己。”

大人是怎么教你的？你的态度如何？你手下人员的态度如何？你的思想形式是被动式的，还是主动式的？

要知道，我并非生来具备主动的思想形式，而是得学习如何增强内在力量，改变行为。当增强了内在自我，构建了自我功效，开拓了视野，我的产出也就得到了提高。因为我没有坐着干等，而是去促使事情的发生。

注意你告诉身边的人，你或他们能或不能做什么时的说话方式。你为自己的主动性力量创造了一个印象。潜意识同化的，是你所肯定的，它接受你对它说的。因此，你要不断增强身边他人的功效，因为 5 年内必须完成的任务和实现的目标会超出你目前力所能及的范围，你必须不断进步。

当你走在街上，孩子说：“爸爸，我们能买一辆那样的车吗？”这时，你不能说“我们买不起”，因为这样会使孩子产生这样的概念：“我们没有这个能力。”你应该说：“我们现在有更需要用钱的地方，我们在做别的事。我们用所有的钱，加上卖了房子所得，可以买下那种车，但我们不会这么做——我们还有别的事得干。”

记住：真实，进取，有效。进取意味着天天进步，天天提高。这是在实践中进行肯定，不断学习，不断提高自身。

为什么目标必须高于现状？是为了获得更大的成功，为了在你的世界里带来更多的成果。

大大咬一口 咬掉更多的

很多人毕业后或找到第一份工作后就放弃了学习，停止了发展。许多学校教育孩子的是他们犯了什么错，错在哪里，因而造就了他们无效力的思想形式。他们认为自己缺乏能力，无法引起什么。常常有人忠告我们，他们本不应这么做，因为他们不懂得如何发展。一说到我们的梦想和抱负，一说到长大后的理想，他们听了就会对我们说：“听着，现实一点”，或是“别这么想”。之所以他们会这么说是因为他们不愿让我们尝到失败和失望的滋味，他们担心我们会受到伤害。

我们不能这么担心。允许孩子受到伤害，然后帮他们恢复。我们必须为他们、为自己培养在逆境中恢复自信的力量和勇气。

人们有时候对我说：“嗯，目标设立这玩意儿没错，但这个又是想象又是使命的东西太虚无缥缈。我是个现实主义者，要是设立远大目标，或是让别人设立，结果却没能实现，这有多糟，我们会崩溃的。”

“没错，”我说道，“你可能跌倒。但是，要坚强起来，从头来过，继续追求。吃一堑，长一智。”

劝告别人不要梦想得太好是因为我们预计到他们会失败。预计决定结果——就像一个自我实现的预言。把不好的

预计结果告诉别人，就是在害他们。甚至用身体姿势就能做到这一点，用对待他人的方式也可以。还能用很多甚至自己也没有意识到的微妙方式。

没有实现目标会怎样？不和谐仍然存在。于是你认输，失眠 不想见人 然后深信不疑地说：“满足于现状吧 亲爱的。这才是适合你的。期望别太高，否则只会失望难过。我爱你，才告诉你这些。如果我不在乎你，就会随你怀着远大的抱负和梦想出去闯。”

老实说，许多人都受到过类似的忠告。公司如此；球队如此。他们甚至不知道原因，他们认为本该如此，本不该如此。

“但是你是不是咬了太多 无法咀嚼？”

“对 应当如此。咬掉它 朝着它发展。”

“失败了怎么办？”

“你会哭，因为你会痛。但是要站起来，不懈努力。学会培养自己、孩子和你手下人员的恢复活力的精神。”

你甚至可以为某些所谓的损失和失败庆贺，尤其是吸取了一些重要教训的时候。也可以对恢复信心的过程夸大一番。

比如，如果一个孩子没有通过球队选拔，你可以告诉她：“我真为你骄傲 玛丽。去年你参加选拔 没有被录取 可是你毫不气馁，执著追求。今年又一次进行尝试。哇，你多么坚强！现在你什么都干得了了。”玛丽听到后，无论你直接对她说，还是当着她的面告诉别人，她就会培养恢复信心的能力，然后会说：“向我再一次挑战吧。”

功效是“能够做到”的主动性力量。

“唉，你说，我不具备这种技能。”

“是的，但是可以学，然后接受挑战。”我们就是用这种方法训练军队、体育明星和登峰造极的专职人员的。教会他们技能，然后分配他们任务。一旦知道自己能够做到，他们不会恐惧。如果你十分恐惧，并力图与之抗争，你就无法正确思考、运用技能。记住，重要的不是你所知道的，而是处于困难的非常环境中你能加以运用的——扩大舒适区域过程中能够运用的技能和知识。事先准备充分，就能运用这些技能和知识在各个项目中击败一度令你感到恐惧的竞争对手。

例如，战斗机飞行员遭到射击时，能帮助他们脱险的不是知道什么，而是对他们所知能运用多少。重要的不是在演习中你的表现，而是被导弹追踪、撞向导弹或被炮弹追击时你能作出什么反应。

如果不是处在最有功效的状态，那么死亡无可避免。演习中表现再出色也于事无补。考场上，你能想得起答题所需的知识吗？焦虑和压力会成为成功途中的绊脚石吗？这不只是在学校里学到多少的问题，而是接受求职面试的时候你能表现出多少、在工作中发挥多少的问题。实现目标之前多次扩大舒适区域并置身其中，那样你就不会失败，或让自己在那些情境中变得像个傻瓜。

我不会进入一个新情境，除非已在头脑中 100 次地去过那里，这样才会有可能安全到达。我吸取以往的成功经验，这些经验不必相同。如果相同，也没问题。我让那种感觉在

心里重演，然后投之于即将到来的事件中。我回顾过去，又回到现实。我再回顾过去，再回到现实。然后，我才走进新情境，在压力之下泰然处之，因为我已成功到达过好多次了。

同样是这个过程也能使你走出熟悉的环境，进入从未到过的地方。只要重复某个你引以为豪的表现，用情感加以同化：“啊，太好了。”具有高度功效和主动性的人展望未来，看到成功；无功效的人遥望前途，胆战心惊。区别在于两者对事先思考的不同控制。

释 放 潜 能

我们不知道自己有多大潜能，但是它比得到发挥和利用的要多得多。就当自己的潜能无穷无尽，只是大量处于未开发状态。

如何释放潜能？让我用一个故事来说明。一次，我和黛安从伦敦飞往西雅图，历时 10 小时。由于不想浪费时间，我们谈到明年想做的事，并设立了一些目标。我们各自列出这些目标，然后交换，发觉这些基本上就是去年的那张单子上所列事项。我们开出的单子表明，在这一年中，我们内心并未得到多大发展。

你认为能实现多大目标，那么你设立的目标不会高于此。目标反映了对自身功效的评价，它是表明发展、技能知识、主动性力量、人际关系的精确指标。近几个月来，你是否有所发

展？内在有了发展，目标才会越来越远大；否则，目标只会一成不变。

因此黛安说：“先别设立目标。接下来的半年我们先增强功效，然后再设立目标。如果现在设立目标，会过于短浅。”

生活的进展方式与你的思维、说话、行走方式之间有着直接联系。前不久，我的一个朋友经历了一场水上飞机相撞事件，几乎丧命。开始康复期间，她很沮丧，认为：“现在生活已经毫无意义了。”渐渐地，她恢复了一些体力，不再为自己悔恨。精明地自我交谈道：“看，你在这儿享受生活。你随时可能死亡，所以及时享乐。”

在每个年龄层次和生活阶段中，我们都会为不去做某事想出一些理由和借口。要么，就为能做某事寻找理由。比如在爱尔兰时，有一次，我遇到一个给我留下深刻印象的小伙子，25岁年纪，当时正在参加制定一项行政计划。大部分参加者都在40至60岁。我说：“看上去你觉得与这里很相称。”他说：“干吗不？亚历山大大帝掌握军权时才17岁。”另一个例子：罗斯·斯坦福·皮尔在丈夫——著名的诺尔曼·文森特·皮尔死后，于89岁高龄接管了既是大商行同时又是一个重要部门的皮尔中心。她说：“噢，我从未感到这么年轻过。我兴奋极了。这对我来说是个全新的工作，可我会做好准备。”这类人给我留下了十分深刻的印象，因为他们不会由于太老或太年轻而不去做自己想做的事情。他们对同龄人中普遍存在的借口持抵制态度。

追求更远大、更美好的事物

如果你把缺少发展归咎于外界的人或事，就得不到发展。懂得你有能力知晓，有能力学会，有能力做事，有能力进行选择、创造新的现实，这是功效的一部分。

提高了功效，你就会转而面对社区和工作上的挑战，甚至危险。只要你觉得对，觉得自己有能力，就有力量正视困难，转向更大的挑战。那里将是个比你的家庭、邻里、学校、家乡更大的地方。当然，你从那里开始后，接着就会问：“我能为身边所有的孩子做些什么？我能为社区做些什么？”接着，螺旋阶梯会越升越高。“现在，我愿意为中国做些什么？”你的愿望正在越来越大。

好，当你试图让别人与你一起共同走进一个必经的竞争世界的时候，可能会把其中一些人吓得要死。这种焦虑的唤起机制在某种程度上是无害的，但是不加控制的话，你不仅会变得紧张不安，而且可能产生消极想法和回避行为。你或是他人唤起的无效的焦虑是产生回避行为的根本原因，你说服自己放弃能够做到的事。对你来说，这不是借口，而是正当理由。要是有一个正当理由还不足以让你却步，潜意识会给你第二个、两个不行，会给你 200 个。

为了从此岸到达彼岸，需要释放潜能。首先利用想象和幻想来扩大内部舒适区域。这是一个看着自己进入下一个阶段的精心安排的过程——包括社会的、经济的、环境的新阶

段。如果做得恰到好处，头脑中的意象就会得到改变。想象新的，会不满足于旧的。这使你自动发展，自我推动，富有创意，达到下一个阶段。

如果你在一支球队中做教练，想让队员团结在你身边，他们得改变内在形象，否则他们只会拖你的后腿。他们没有恶意——只是对你的发展感到不适，所以不断拖后腿。他们为什么“不奏效”寻找理由 他们巧妙地破坏你的发展 因为他们为保持自己的理智头脑而挣扎。

我知道，超越文化并在全球层次上实现更大的合作是一场多么艰巨的斗争，所以我赞赏那些在自己的组织或社区中超越文化随时随地进行这一斗争的人们，他们为改变我们现在赖以生存的文化而努力，无论这种文化存在于家庭、高中，还是大公司中，这对我们是一个不断的挑战。这与一个二年级学生在其“关键时刻”的表现是同样的问题，面临同样的挑战，需要同样的勇气。关键时刻即是此刻你身处的位置。此刻某个孩子才二年级就在反抗镇压；此刻某个孩子在社区内领导反对毒品或犯罪的运动——这些与关键时候你身处何地无关。

关键时刻即是此刻你身处的位置。一位高中教师起来反对发生在学校里的非正义事件需要勇气。在任何地方都要与非正义作斗争，这也需要勇气。超越一种文化，就是反对周围环境中事物的现状，它不是专为“外面的”那些人准备的什么了不起的事。

所谓影响着几百万人的一些高薪演员、运动员、经理和名

人做的并不如一些“小人物”。这些小人物帮助无家可归者得到食物和住所，或者帮助遭到性虐待的儿童，这同样具有影响力。你影响的是两个人或是两百万个人，谁能说哪个更有利？越多总是越好吗？越大总是越好吗？

谁是真正的伟人？是那些勇气十足，乐于付出，充满爱心的人们。伟大的领袖其实并不认为自己是组织中最重要的的人物，他们与同样的困难作斗争。在这个过程中，他们得到了发展、进步和提高，增强了主动性力量，并为将来做好准备。在寻求一个新机遇、新世界、新生活期间，他们经常超越儿时的文化。他们离开父辈的家庭，背井离乡，放弃祖祖辈辈留下的职业，用自己的才智作出重大贡献。

相比之下，如果把无功效之人置于一个不可后退的新文化或新环境之中，他们往往会重建旧环境。

你如何逾越头脑中关于国家旧貌或各种成规的意象，以继续发展？什么力量使你冲破樊笼，跨越历史？

当你改变关于自身归属问题的内在意象时，会遇到各种阻挠的态度、观点、力量和习惯。你会发现许多夙愿是错误的：“人类只能做到这些。”世界是扁的。”如果拘泥于错误的观点，你永远只能是个囚徒。你必须把自己从恐惧、愚昧和混沌中解放出来，相信自己可以改变、想要改变，决定发展的方向，创造有关的发自肺腑的情感。认定一二个领域作为起始点，在此基础上开始培养功效。

我曾经就是这么做的。我是从单纯地想赢更多场球赛的愿望起步的。我只是试图提高我的执教水平，我说：“这个方

法在这里能奏效 在那里也能奏效。”不久 我说服自己放弃执教球队。现在，我仍在做其他教练和球员的教练。我的生活与预想中的有着巨大差别。

成功也可能不会如期而至。但是你如果就此止步并作出反应 就会和我异口同声地说：“嘿 你懂什么 我是教练。”因此，注意不要规划实现目标的途径，不要固守某种方式方法。牢记结果，灵活运用方式方法。

显而易见的机遇

我的良师益友之一罗伊·佛恩曾是得克萨斯大学男生校友会得克萨斯 X 的会长，他在我们牧场上住过几天。当时他问我：“你认为两点之间最近的途径是什么？”

我说：“我认为是直线。”

他说：“如果你想走最短的路程从牧场去西雅图呢？在这两个地点间画一条直线，这是最短的路程吗？瞧瞧当中崎岖不平的卡斯克得山脉。如果你坚持要走直线，这路可不好走啊。好 如果不走直线 还有什么其他办法？”

“我想可以开车绕远路。”

他说：“这条路是个显而易见的机会。你总是想对显而易见的机遇这条路保持警觉。你可以选择坐喷气式飞机，直升飞机，竹筏或踏着前人的足迹。查看所有的选择，寻找显而易见的途径。一旦找到 你就抓住了机遇。”

你与海外市场之间的直线是什么？是显而易见的机遇这

条途径。它可能不是传统的，也并不是阻力最小的途径。它是最显而易见的机遇。

我就是以这种方式进入其他国家，以这种方式走进监狱，以这种方式与各国政府进行合作的。

我曾怀有一个理想，要在政治领导方面具有影响力。我们在各处都做了一些工作，而且不久应邀在华盛顿与吉姆·赖特见面，那时他是多数派领袖。他把我看得与一块石头没什么两样。我在他办公室从约好的下午 1 点一直坐到 5 点。最终当我和黛安走进办公室时，他说：“两位有什么需要我效劳之处吗？”

我说：“你不能为我们效劳。老实说，我不知道为什么在这儿，但我想我应该为你效劳。我不知道效什么劳。”

他说：“我想让你为我和我的几位同事开一个研讨班，我可以为整件事出资。需要多少钱？”

我说：“没什么需要支付的。”

他吃了一惊。

然后我说：“或者说，不要钱。你只关心花费，但这不要钱。我来这儿不是为了赚钱。”

接着他又找来 7 个年轻的国会议员，这增加了我们影响政治领导人的机会，包括邀请我们在年度领导人会议上给 240 位民主党国会议员作主要讲话。

我对机遇保持警觉，并善于抓住它。我的脑海中有最终结果的意象。我不知道机遇将在何处显露。但是只要机遇显露出来，我就能得到它。我通过显而易见的机遇这一途径得

到它。

作一肯定：“我创造性地、警觉地对待机遇，并渴望抓住它们。”保持冷静、警觉、渴望和准备状况。如果机遇到来（降临），你就有准备。只要遵循显而易见的机遇这条途径。

我一直在寻找一条使每个竞争对手心服口服的道路，带我走向行业的最前端。我寻找路途绕过官僚作风，摒弃旧式传统，寻觅最新方法。有时候，我只是到到场，让这股精神在体内升腾、起作用。去的时候，我怀着坚定的信念，相信自己有能力让好事发生。

一次，我在海德堡的城堡里与欧洲战役中几个高级将领谈到领导问题。“我？”脑海中闪过这个念头，但是我知道我应该在场，而且知道我将在他们的生活中产生巨大影响。另一次是在约翰内斯堡的安顿·鲁贝特的家里谈论在南非进行一场重大变革的问题，以便实施他们的首部《新宪法》以及附带的《人权法案》。

“我？我怎么会在那儿的？”通过显而易见的机遇这条途径。

开始行程时，你并不知道如何到达那里，但是只要对机遇保持警觉，就会找到显而易见的机遇这条途径。如果你应该到场，那么你会找到途径。当你到达的时候，可能对自己下一步该怎么做毫不知晓，但是你要找到一个意图。

大部分人只有看到机遇给别人带来好处的时候，才会认识到它的存在。如果你打算从此岸到达彼岸，并产生影响力，就必须看见并抓住机遇。你所做的，不必每一件都是英勇无

畏、惊天动地的大事，这些只是日常生活中的小事。

躲避大雨 走出机舱

有一次，我去澳大利亚的佩思参加庆祝丹尼斯·霍尔根 50 岁生日的音乐会。他把一支管弦交响乐团请到了内地。这是在内陆某地举行的，但仍有 6000 个身穿燕尾服的人士到场。他请来了世界上最好的歌剧演唱家以及最棒的长笛演奏家蒂姆·盖尔威。然后这一盛大音乐会开场了。每个人都穿上了盛装，坐在凉椅上，手里拿着伞，因为可能会下大雨。一场倾盆大雨说下就下，大家都撑起伞，同时，乐队继续演奏。

当时我和黛安正坐在草坪上，打着伞，什么也看不见。于是我对黛安说：“我要避避雨 坐到看得见的地方去。”

她说：“你得穿过 5000 个人才行。”

我说：“我知道 但是不这样做的话我看不见。”

她说：“快别说了！你不必非得看音乐会不可，只要听着就行。”

我说：“可是我既想看又想听。”于是 我们站起身来 穿过几千个人，朝楼厅下的遮棚走去。霍尔根的兄弟之一，凯文看见我和紧跟在我身后的黛安走过去，就招呼我们：“卢，黛安，坐到这儿来 坐在楼厅底下。”我们就坐过去 淋不到雨 又能看见音乐会。我们坐在那儿的时候，凯文甚至还端过来两瓶夏敦埃白葡萄酒。

看见了吗，你必须自己想办法避雨，把环境掌握在你手

中，相信你能够改变环境。你无法更改雨期，但你可以寻找雨棚。不是什么了不起的大事——只是看法不同而已。别干坐着听任雨淋。

原先，我们是和女儿南茜及她的朋友戴维坐在一起的。黛安说：“你觉得我们是否该过去让南茜和戴维也来避避雨？”

我说：“要是他们自己不打算避雨，随他们去吧。”

南茜这方面有点像我。不久，她和戴维也加入了我们的行列。现在有了 4 瓶葡萄酒。诺德斯特罗姆的议长杰克·麦克米伦和他妻子罗伊尔是和我们一起来的。我，黛安，还有两个孩子坐着喝酒，却为他们遗憾。黛安问：“你觉得我们该让杰克和罗伊尔过来避避雨吗？”

我说：“随他们去吧，如果他们自己不想来避雨的话。”

不久，杰克和罗伊尔过来了。他们看见我俩不在了，也过来找遮棚。现在，面前已有 6 瓶酒了。我们都既不必淋雨，又能欣赏到音乐会，享用端来的餐前小吃，看着 6000 个人继续淋在雨里。

另一次，我们去南非。在约翰内斯堡，我们正坐在一架准备起飞的英国航空公司 747 飞机中。但是驾驶员发动不了引擎。约翰内斯堡当时的治安状况使我们不得不呆在飞机上。机舱里十分闷热，大家不停地出汗，气味难闻极了。机长通过有线广播对乘客说：“引擎过热，我们必须再等大约 45 分钟才能再试一次。”

这下，我们下不了飞机了，但两边的门都敞开着，微风轻轻拂来。于是未经许可，我站起身来，走出舱门，坐在舷梯上。

我一个人坐在外面。乘务员走过来，给了我一杯酒。他没有硬让我离开舷梯或说我不应该呆在外面。我~~我~~坐在舷梯上 阴凉舒爽 微风阵阵 美酒相伴。而留在 747 飞机上的其余乘客却在一刻不停地出汗、抱怨，忿忿不平。

我想：“最好把黛安也叫出来。”于是就走回去 问她是否想坐在舷梯上。接着，我们有了两杯葡萄酒。她说：“你觉得我们是否该把南茜、戴维、杰克和罗伊尔也叫出来？”不久 我们 6 个人都坐在舷梯上，喝着葡萄酒。一直等了大约 1 个小时，机长才重新发动了引擎。

不要老是征求许可

如果摆脱“他们会同意吗？”的思想形式，你就能控制局面，认真负责，为自己的决定和行动承担后果。不要一味地习惯于、受缚于等待别人同意之后才把握起自己的生活。你可能在根本不必得到许可的情况下征求他人许可。我已学会不去征求许可。

我们过于习惯征求许可，这从一年级就开始了。“他们会让我升入二年级吗 噢 希望如此。噢 谢谢。”后来 上了六年级。“我想知道他们会让我上初中吗 噢 谢谢。”我想知道我是否能从初中毕业，考进高中？噢，谢谢你让我通过。”“我想知道他们是否会接纳我加入球队 噢 谢谢。”我想知道我是否能从高中毕业。噢，谢谢。”“他们会录取我进大学吗 噢 谢谢。”我毕得了业吗 噢 谢谢。”

我们总是排成长长的一队，坐着干等，希望有人给予许可，好在生活之路上继续走下去。我们会感到被某个环境束缚住，动弹不得，但只要你施展功效和主动性力量，就能重新开始你的事业、生活、职业。从必要的起点开始，抛开对许可的等候，负起责任，通过自我交谈，给自己许可，接着上路。这种态度是达到目标和由此及彼的关键。

根据那些规定资格标准者的要求，我常常没有资格做头上的工作。比我合格的大有人在。可我还是最主要的讲话人，我疑惑道：“我在这里干什么？我从未参加过军，却在这里为西点军校的校长讲话。我在这里干什么？”

你必须学会给自己许可。这是一种功效十足的态度，别再等待上级机构的批准。必须站到队伍的前列，而不把其他人惹火。别在队伍里干等。

当然，得到同意和批准会使你在前进的道路上更顺畅些。个人发展中的一个制约因素就是等待他人许可，等待他人对你说你合格了。学会如何自我胜任，自我批准，允许自己采取下一个步骤，下海经商，或进入该市场。必要的话，可以制造具有个人特色的通行证和证书格式。

当然，在某些社会和环境条件下，证书是一种必备之物。但是不要局限于此，就此止步，因为这样做是在坐等他人使你成为副经理。或许你应该建立自己的公司，或许你必须脱离目前的环境，或许用传统方法无法实现目标。你必须脱离旧体系，接纳一种负起全责、自我批准、不受束缚的态度，切勿等候他人的同意来保佑你、允许你迈出下一步。

第十三章 保持思想习惯和行为习惯的一致

利用肯定过程使思想、情感和行为模式常规化，能够加速新习惯的养成。

我是在高中当足球教练时学会这一点的。我在赛前提出各种违规行为。一旦教给他们一种新的赛场战术，我就要求他们在家里或在教室里进行思想肯定，以此加深印象。他们排队吃午饭的时候也在加深对一种战术或技能的印象。他们会多次在头脑中演试这种战术，利用点滴时间演习，加速重复，加深印象。

我就是通过这种方式获得新知识或实践技能的。我在脑海中试演常规，事先排练我将去的地方，会遇到的人，将要做的事——全都在脑海中试演。然后用肯定的形式写出来，不断重复，因为肯定和重复会加速养成和加深思想、情感和行为习惯。

加深思想习惯

从一天中抽出一定时间进行思想排练。通过在脑海中试

演理想中的思想形式、情感和行为 在进入实际情境之前做好事先准备。一旦设身处地，你就不会下意识地去考虑自己在事件或赛场上的表现了 你会集中精力 自然地表现自己。

一些人在夜间冥思白天所有做错的事。难怪第二天醒来，他们会觉得浑身不舒服。你必须多想所有发生过的积极的事情。看到问题没关系 但是然后要对自己说：“改正以后会如何？”想好你要如何解决问题 然后睡觉。睡眠期间让潜意识对之加以揣摩。你甚至可以对潜意识说：“我要在早上 6 点之前得到答案。”

如果你告诉自己想在什么时间醒来，同样也可以这么做。只要告诉潜意识 你就会准时醒来。不要开闹钟 因为开了闹钟 潜意识就知道自己可以有出错的借口 别给它借口 相信你的潜意识。告诉你自己：“我知道如果不准时醒来 可能就会出岔子。但是 我相信潜意识可以把握好时间 所以我不开闹钟。”

还有哪方面是你心存疑虑的？你还在哪方面因为不允许自己自然而然地做事而自我设防？你还在什么时候开好闹钟 以防万一？

我鼓励你记日记 以便控制每天的肯定和态度 我同样鼓励你把肯定录在磁带上，经常听听你对家庭关系和人际关系的肯定，思考如何在家庭中和配偶、孩子和朋友相处。然后，在上班路上听听那些与工作有关的肯定。利用节奏比较舒缓的时段进行准备 就能更有效地使用时间。把将要做什么 如何做，向哪个方向发展编入大脑程序。

加深情感习惯

一个在越战中得到过勋章的老兵、军事艺术专家曾告诉我，北越士兵战斗力很强，因为他们把感情保持得如同冰一般冷酷。我们从他们身上学到了“三慢一快”。慢慢慢慢打。他说他们练习慢慢慢是为了接下去可以用迅雷不及掩耳之速进行攻击。

运用同样的原理，可以获得可观的意识能力和巨大力量。这个原理就是准备 准备 准备——自然而然地行动。

我们中的很多人的现状是走，走，走——迷路，于是奇怪为什么情况总是得不到改善。慢，慢，慢的一部分可以是肯定 肯定 肯定——然后让愿望成真。

也就是说 把正确的信息 正确的知识 正确的习惯、正确的技能、正确的情感装入头脑，然后相信正确的结果必将产生。在头脑中编程，有意识地让潜意识做好准备。情感准备是一种精心、有意、意识层面上的行为。

记得使用“到此为止”、“下次”等词来帮助自己加深希望养成的情感习惯。“发脾气到此为止，下次不会。”不要把消极的情感拖到将来。关闭消极情感。由于你现在的想法和情感会决定你的将来，所以想对之加以控制。

许多人用愚蠢的自我交谈困扰自己 比如：“我本应该 我本想 本来可以 要是 我到底是怎么了 我怎么会这么蠢 我要再来一次。”

他们不仅对自己说这些话，而且也这样告诉别人：“你到底怎么搞的？你怎么又这么做了？已经告诉过你一次了，难道还要说上一百次吗？你这愚蠢的头脑要多久才记得住？我没有把我做错的地方让你过目吗？你是否在意？”

他们一刻不停地对你说你做错了什么，不断重复，这又为消极的意象和情感润了色，几近于保证下次再犯同样的错。

所以，如果你正在排演希望养成的习惯动作或行为，就要用正确的情感加深这种习惯。用正确的情感排演，想要的是冷静，那么冷静地排演；想要的是激动，那么就激动地排演。

在脑海里对希望得到的情感状态进行肯定。如果在一个封闭处所感到害怕，你可以这样对自己说：“这不像我，我看见自己好像在自己家的起居室里一样冷静。”

这是达到目标的重要环节。很多时候，我们设立目标，“马上开始行动”。至少，我们思考如何去做或试图去做。可是接着，我们放弃了：“看来我无法让自己去做。”态度、习惯，情感都需要加深。

想要用建设性的、积极的方式讲话，就需要用一种建设性的方式进行思维和感受。你要在头脑中用正确的情感反应练习新习惯。考虑一下你将如何对待别人、招呼别人。你正在学习的每一样——新的知识、技能和行为——都能通过肯定，用正确的情感反应使其常规化。

比如，一流的教练几乎不必指示其队员兴奋起来，准备比赛。较一般的情况下，他们说：“发挥你的正常水平就行了，但是要不遗余力。走上赛场，发挥水平。你已具备足够的水

平。”没有强行刺激 没有呐喊助威 没有动员大会 没有鼓动演说。

由此得到的训诫是：不要试图为某项重要事件在情感上“逐渐兴奋起来”而是“保持兴奋状态”。成为一个一流的球队、成为梦想中的球队里的一流队员需要具备什么条件？对此，必须事先改变头脑中的社会、经济、职业标准。有了所需条件的模型，然后才能利用一切空余时间进行练习。这种方法就是慢慢慢慢自然而然地行动。慢慢慢慢自然而然地行动。你只要调节内在的优秀标准，置之于自动水平。

人们问我：“当你准备演讲或上课的时候，是否设法让自己兴奋起来？”

“不，我说，我已经处于兴奋状态了。我做我自己。”

“可是你难道不紧张吗？”

“不，为什么要紧张？我就是这样。只有当我试图不做我自己的时候才会紧张。比如：失去记忆，局促不安，冷汗直冒，对听众的反应毫不敏感。”

演讲以前，我预计一下所需的情感水平，并在头脑里反复排演，直到习以为常、被大脑同化为止。然后放松，放松，放松，再自然而然地行动。

不要试图脱离自身实际情况表现自己。如果你必须改变自身、改变自我意象，那么按照最初建立意象时所用的相同办法去做，即通过文字、意象、自我交谈的情感。明智的自我交谈是看到行动发生之前关于你意图的积极肯定的谈话。在你真正变得强有力之前，先对此加以肯定；在你真正放松下来之

前，先对此加以肯定；在你真正沉着冷静之前，先对此加以肯定。

加深行为习惯

改变行为表现的传统做法是坚持不懈地尽可能持有或重复一个新行为，直到成为习惯。在这一过程中，你一直处于高度紧张状态，因为你已脱离了舒适区域。从某种意义上说，这种方法是一种强制性的、逼迫性的约束。

我用来改变行为表现的方法是首先通过明智的自我交谈改变自我意象；然后行为表现就会水到渠成。我认为，令潜能最大限度得以发挥的关键在于改变内在思想、标准或自我意象。认清自己的内心状况，从中流露出你的行为表现。这时，你才会表现出自己认同的样子。我们——你和我，以及我们的子女、朋友和同事——的自我认识反映于行为表现。我们的行为基于自我认同，而不是能力所及。

如果知道自己一无是处，就会表现得一无是处，你按照自我认识来行动。“你从不听取他人意见。”噢。“你总是惹上麻烦。”一旦这样认识自己，如果你不是力图改善，那么要保持心智有序，你只能表现得如此糟糕。自我交谈如果这样说：“我不习惯早起。”那么你不会早起。

然而，通过控制有关你希望有所发展的某些方面的自我交谈和自我意象，经常性地对此进行肯定，你就能改变行为表现。我的建议是，你不仅要肯定你所选择的行为，而且要定期

同化这些肯定。这样，你就能轻而易举地约束行为表现。

所以，你应该每天早晚花几分钟时间对你希望有所发展的各个方面作出大约 20 个的肯定。没有肯定与同化，你往往会忙碌不堪，退回原地。如果你一成不变，无法从此岸走到彼岸，就必须改变习惯模式。

你现有的行为习惯模式对实现你的抱负和目标起了制约作用。可能你设立一个新的抱负或目标之后，却仍然墨守成规，很难迈出实质性的步伐。你认为必须做得好些，工作努力些 起得早些 睡得晚些——而你真正必须做的是往头脑中输入行动、活动或表现的新模式。

各种习惯始于意识层面上经过深思熟虑的有意识的活动。但是一旦建立了一种模式，你的行为表现就交由潜意识来自然表现。例如，多次在钢琴上弹奏某一首特定乐曲之后，这就成了你的行为表现中一个自动的组成部分。很多军事艺术就是关于反复行为的，它们利用意象，直到那些自然而然的行动成为常规。

许多人的生活下降为一种机械化的常规表现。早上 10 点以前他们不会真正清醒过来，即使如此，他们照样可以起床、上班。他们已经习惯于早晨各项常规活动，早饭吃什么，如何驾车 停在何处——一切均已自动化。但问题是，如果潜意识层面上的模式一旦被置于意识层面，这会是一件令人头疼的事。如果机构中来了新的管理人员，他们就会让人头疼不已 因为你的常规被打破了：“我们打算让你们改变早上、下午的工作模式及工作方法。”一旦做了某些与原有模式不同

事情 情况就会变得令人头疼 难以奏效。”教练们经常令球员们头疼，因为他们提及了潜意识中的各种技能，他们告诉队员“注意击球后球拍的弧线”或是“看着这边 那样去做”。

只有我们不受约束地自由表现的时候，才可能处于最佳状态。但是当我们接受新模式的时候，又回到了意识层面。大部分人不喜欢这种感觉。“看，习以为常地过日子多好。别让我为新玩意儿操心。”如果你让别人把潜意识里的事情移上意识层面 会遭到某些人的抵制。这让他们头疼；“原来一切都好好的 可是你所做的把部门里的事全搞糟了。你这是在捣乱。”

要使某些事成为习惯，就要让新模式变得常规化，并在脑海中练习。例如，要提高打高尔夫球水平，你必须求教于内行人士，加深这种正确的动觉模式。一旦你对这种动觉模式以及挥棒时某些反馈有了感觉，你就可以在脑海中练习完美的击球动作。只要加以想象，就能对你希望得到的大量技术动作进行常规化。坐在家裡，或是坐在车中的时候，你都能利用时间肯定，接着同化各种新模式。你不必进行实地演习。事实上，非完美的实地演习无法给你带来完美的行动。

不要力图在意识层面上实现你所肯定的目标。改变内部标准——你的态度、信念、情感反应——习惯会自然地得到改变。

你的自动导航系统

你按照对现实的察知，在潜意识层面上把这一现实记录

在你的态度、技能、知识、情感和自我意象之中。如果放松意识对行为的控制，自我意象就会取代意识发生作用。它就像一个自动导航系统，使你不必有意识地花费心力就能自然而然地行动。

努力地超越现状，你可以再一次地有意使该系统无效。但是一放松意识的控制力，潜意识马上取而代之。那么，如何才能调整你的自动导航系统呢？

你可以努力地表现得更出色、更勇敢、更精明、更幸福。但是在你努力的时候，潜意识受到了制约，这会在你的系统中引起紧张。如果力图表现得不同于自我认同，你会听到自己或别人这么说：“我近来受到了很大的压力。”如果你在一段时期内用意识对行为进行控制，这会带来压力。你几个星期或几个月地制约了自然系统。比如，你可能会在有朋友在场时尽量表现出处理家庭关系中出色的一面，而朋友一走，你又恢复本来的面目。

自我意象差的人得不到发展，这是因为他们不断肯定旧有行为表现。他们的意象是，他们做不好事情。实际上，在你为他们的出色表现而赞不绝口的时候，会听到他们这样说：“不，这不像我。我也不知道做了什么。通常，我会把事情弄砸。我并不要你说得那么好。”

如果你让别人面对一个与他们的意象不符的现实，就会遭到拒绝。如果你得到的反馈会使你注意到自己有多能干，这个反馈也许会让你胆战心惊。于是你往往推却赞扬，否认你的成绩。如果弄糟了什么事，你会说：“瞧，我又犯错了，这

才像我 我总是这样。”自我交谈加强了自我形象 这会使你再度重复这种行为。

要是你做对了 却认为这只是侥幸 就会说：“太幸运了”，或“谢天谢地”或者其他类似的话。“我与此无关。”你没有对将会引起行为改变的成功进行同化。

如果教练告诉一位选手：“你必须为这场比赛兴奋起来，你知道对手是谁吗？”这时 他等于是在说：“如果按现有水平发挥 我们准会输。所以 请你超水平发挥。”

几年前 在得克萨斯大学 当厄尔·坎普贝尔和约翰尼·约翰逊在场上比赛的时候 我帮助队员们看到 要想成为全国首席球队 需要多高的水平。作为力量的源泉 教练们把这些标准，包括情感成分编入了队员们的大脑程序。经过几星期的努力，他们对必须达到标准的认识有了内在改观。

肯定是用来调整自动驾驶系统的工具。学会如何使用，就能使你在各方面得到发展与变化，使你能够离开熟悉的现状 在今后的几年中拓宽道路 取得发展 逐步成熟起来。

当你注意到你的行为表现时，自我交谈会肯定“这像我”或“这不像我”。你要学会在做对事情之后同化这次成功 说道：“是的 现在才像我。”如果做错了 就道：“喔 等一下。这么做不再像我。我比这要好。下次我要……”接着 继续把你下次想要做的事告诉自己 并写下来 进行同化 直到形象得到改变。

你既需要书面肯定 又需要明智的自我交谈 因为你可能若干次把事情弄糟。你在意识层面上控制行为：“这不再像

我。或许以前是这样 但是到此为止 从今以后 我要……”只需自我纠正，直到行为表现得到改观。

当别人表现出不恰当的举止 你可以说：“快停止 我不能再容忍你这么做。这不是你该做出的事情。在我眼中，你比这要强多了。”

你必须像一个领导或家长那样得出反馈，但是这种反馈必须坚定。切勿错误地以为作出积极的表现就是要软弱和随意。事实上我认为，只有坚定地反馈，你才会变得更精干、更坚强。你了解自己正在试图把哪些形象、标准和行为变成习惯。

当我作为教练开始运用这种方法时，我坚定而富有建设性。我会告诉队员：“你马上停止这么做。下次应该走这一步或用这种模式。啊，你明白了，这才像你。你棒极了。”

明白了吗 本来你说的是：“你这头蠢驴 又做错了。难道我没有在录像上向你指示错误所在？我要再放一遍，直到你记住为止。”

制止别人错误的行为，你可以这样对他们说：“你比这强多了。”你肯定了他们身上的优点。“你真棒。”然后你需要积极的意象。得到这个积极意象的方法很简单，只需说：“下一次”然后描述一下准备如何去做。

你得使这个过程成为纠正自己和他人错误的一种自动和自然的方法。如果事情办得非常出色，默默对自己道出肯定。如果做错了什么事，就对自己说：“嘿，这不再像我。下次……”，接着你就引发想得到期望中的行为。

一位良师益友。如果你曾经有过一位良师益友，你就会看到这个过程起的作用。一位良师益友在你身上发现的长处总是多于你自己能够看得见的。他以文字形式加以描述，以便你能抓住你的梦想。良师益友会令你置身于你的意象。

“我把你看作……”

“噢，你这样看吗？我不那样看我自己。”

“你使我想起了许多……”

“真的吗？哇，那些记忆很美，是吗？”

“没错，但是我认为你更好。”

“真的吗？”

良师益友能看到你身上的长处比你目前表现出来的还要多。他们描述的不是你的一切潜能，而只是他们能在你身上看到，或是能让你自己看到的那一部分。他们引发的精神意象通常发生于他们感兴趣的方面——体育、音乐、艺术或商业，但是他们可能不对你的精神、社会或学术发展起作用。他们利用意象，在你的现状与你能力所及的范围之间创造出和谐，于是你工作、发展、学习、练习，直到达到他们在该方面对你的意象。

如果你把自我发展的责任推脱给良师益友——经理、牧师、老师、父母、祖父母、叔伯或教练——那么，当你毕业、离职、搬出家庭的时候，就会陷入困境。一个朋友曾对我说：“我那 19 岁的儿子总是做一些我认为不明智的事情，于是我就和他谈了谈。有一次，他说：‘爸爸，要是你想成为我的良知，我想我就不必再听从自己的良知了。’”

你打算作出内心的自我调控，还是依赖他人的外在调控？谁将控制你的行为？你需要一个老板，还是要一个良师益友？你是要对自己认真负责呢，还是想让别人来做你的良知？

自为良师，自为益友。你可以学习做自己的良师益友，以取得成效。即使得不到一个良师益友，你可以使自己上升到发展所需的程度，以此来获得平衡。这个自为诤友的过程是相同的——一个自然的发展过程。许多人能帮助你看到自身的潜力；他们甚至会在听到你自责的时候加以纠正。而你自己也能这样做。你必须写全你的目标和肯定，然后引发意象，一切宛如你的良师益友正在同你讲话一样。如果你觉得自己在哪方面有发展潜力，或是知道在哪方面可能对你的生活产生积极影响，在任何一个这样的方面你都可以运用自为诤友、自我劝戒的方法。

学会以下自为诤友过程中的基本技能，就不必陷入困境了。你可以设立一个目标，创造不和谐因素，培养参加艺术课程、举重、练习的欲望。对未来的梦想为同化必要的技能或习惯创造了动力或干劲。

首先要有梦想。梦想最终结果比目前拥有技能或知识更为重要。扩大自身发展空间，加深正确的精神、情感和行为习惯也同样更为重要。这就是肯定过程为你做到的，前提是肯定过程被正确合理地运用。这时，自我肯定几乎就是你的良师益友。它反反复复地引发意象。你不断进步，最终到达目的。如果你每天对书面肯定进行几次思考，你就能决定自己

的未来。如果你思考的是以往的过失，就会重复犯错。要想发展，就必须把未来当作既成事实来思考，用现在时思考未来。

这就是每个伟大领袖做的事和说的话。读一读或听一听温斯顿·丘吉尔在二战期间的讲话。他是一个为濒临溃败边缘的人们创造胜利形象的能手。

是什么力量激励着人们？是什么使人们发展？你可以怎样对孩子说话？与配偶说话？与你周围的人说话？而这些人正是你成功完成使命所必不可少的。用‘既成事实’的措辞对他们说话。

那么，生活中有哪些方面为你准备好“既成事实”了呢？例如 将要在电视上观看超级杯赛的时候 这不是一个“既成事实”吗？你是否知道在哪里观看？比赛几乎像现实一样真实，是吗？基本上没有太大障碍。但是事实上比赛还未开始，它不是真实的，仅仅在你的想象中。在其他每个你希望有所发展的领域中，你的目标都必须如此。

而有时候开始会有点可笑。接着你看见别人也这么做，于是你说：“我想我也能做。”然后又说：“这是个既成事实。”

你是否知道下次假期你会去哪里度假？你是否知道下个圣诞节去哪里吃大餐 这些是关于“既成事实”的一些其他实例。你可能要提前几个月进行计划，在头脑中创造正确的氛围——那里会有谁 你将做什么 这个地方外观如何 关于到時候的音乐和你的心境。你运用意象制造氛围，由此控制你的预想。如果正确地这么做了 这件事就是一个“既成事实”，

而你几周之前就已经知道了。同时，你也要预料到某些紧急情况出现的可能性，这样，这件事就会如你事先计划的那样，准确无误地发生。

记住，你得到的是你预料的，而不是你想要的。如果你对行为的某个水平进行预计和肯定，潜意识就会自动地反复作出期望，直到行为与之相一致。当一支足球队围在一起进行战术磋商时，他们在头脑中用文字和数字引发对每个参加者的意象。然后分散作战，实施意象。当他们再度进行战术磋商时，设立另一个目标并加以肯定，用文字引发意象，然后实施。然后再磋商，再实施。但是，在他们能够自然地做到这一点之前，已经过了多次练习和排演，这就是习惯。

你在生活中也可以这样做。提前 6 个月，想象你的生活会是什么样子。梦想一番，然后把自己放进去。未来是什么样子？好，把它写下来。接着把这个情感带回现在。这时，只要读一读你的肯定，就能身临其境；重复一次，又一次身临其境。反反复复进行重复。要想加深习惯，迈入希冀中的未来，这是一条捷径。

第十四章 寻求反馈，纠正错误

在北爱尔兰的时候，我曾经访问过贝尔法斯特那家制造坦泰尼克号的造船厂。我买了一本书，读到了坦泰尼克号的初次航行。也许你还记得，在那个灾难性的夜晚，从其他船上发来了 5 次关于冰山的清晰警报。在船撞上冰山之前，这些警报都报告给了“不会沉没”的坦泰尼克号的船长。最后一次警报也没有引起重视，坦泰尼克号竟这样发回信号：“别来烦我们。你们凭什么来指示我们？”其文字基本如此。

接下来的事情你都知道了。多么骄傲的一个船长，他随着轮船一同沉入大海，因为他拒绝听取客观的反馈，纠正方向性错误。无法避免的结果是，坦泰尼克号这个庞然大物的灾难性毁灭。如果没有一点谦虚精神，不愿意坦诚灵活，随机应变，你也会使你的梦想沉入大海。

我们都需要反馈

有一种对声音起作用的目的论机制，就像声纳；对电波起作用的，就是雷达；对金属作用力起作用的，就是磁场。但是这些机制并非总是保持正确方向的，一旦脱离原定射向，它们

会自我纠正。

当你察知自己的表现处于你的道德标准之下的时候，你的良知会来打扰你，于是你纠正行为；当你察知收入低于你通常了解的生存必需水平，你会设法纠正这个问题，当你察知自己与自我认同有差别，你会试图纠正自己，回到原来标准。

准确、客观的反馈引发这个纠正过程。当你察知自己处于目标以下水平，就会去纠正。当你察知做得比你认为应有的水平更好，你也会纠正过来。如果生意不如你想的那么好，你会焦虑不安。但是如果生意比原先想的要好的时候，你同样也会焦虑不安。运动员们不仅在表现得低于期望值的时候局促紧张，而且当表现高于期望值的时候同样会出现压力。他们都会设法进行纠正，恢复期望水平。

要想提高生活质量，首先要提高你的内在想法、期望或标准，何种生活质量才好。试图暂时地使自动反馈系统失效，比如有客人在时，表现得更加热情，衣着更加整洁，这样就会带来紧张。这就是为什么客人离开之后你会说：“现在我们可以放松一下，做回自己。”那么为什么你不能一直保持热情和整洁呢？或许是因为你觉得这样做太困难、太麻烦。

警惕这类愚蠢的自我交谈出现在反射性的思维中。警惕有些时候你会试图虚情假意，装模作样。试图与自我认同背道而驰。你在哪些方面进行这种“试图”，你就是在这些方面对行为进行意识控制，就是在试图使你的自我认同无效。这种制约力量非常强大，因为你对你的系统施加了巨大的紧张和压力。

面对变化和需要提高的时候，不要试图制约你的系统。只需通过想象和肯定进行内在改变，然后按照自我想象的去做。当你学会了改变内部系统，就让该导向系统进行自我调节。

如果你知道自己很穷，即使赢了彩票，却还是会一如既往的贫穷。不久，富有这一“错误”就会得到纠正。比如，由于我是在一种贫穷的意识环境中长大的，因此我花的钱总是比赚的多，我总是负债累累。要是不改变内在想法，认为自己总是负债累累，总是一个穷光蛋，你就会每年赚 100 万美元而花掉 150 万美元，我会保持自己的贫穷状态。我不得不改变内在想法，否则，我只会不断地纠正拥有钱财这个“错误”。

一个目的论机制能够在反馈信息被释放出来之后接收到并作方向上的改变。目的论机制不关心反馈始于何处，它只关心与反馈的目标位置有关的当前位置。

如果你心中拥有一个目标，就问问自己：“我现在身在何处？身在何处？身在何处？”这个问题其实是：“根据目的地的位置来看，我目前身在何处？”

然而，尽管拥有精密的扫描和制导系统，并收到了准确的感官反馈，保持不偏离正确航道仍然不是一件容易的事，这主要是由于我们习惯了对客观的反馈。例如，看着一张照片，你会说：“这看上去不像我。”然后朋友对你说：“噢，简直和你一模一样。”你又说：“不，不可能像我，因为这张照片上我看起来太胖了。”

不喜欢这张照片，你就会否认他人的反馈……除非你需

要这个反馈在你的发展道路上助你一臂之力。黛安就像一位降临在我面前的天使。要不是她，以及其他的人给我反馈，我会失去很多东西。同样，要是你不建立起自己的顾问委员会，你也会失去很多。一些顾问与我已有 20 多年的交情了，而另一些则是新交。但是我从不明示他们是委员会的成员，因为这样，当我不再需要他们的时候就能比较容易地把他们打发走。一旦知道那些我所尊敬和崇拜的人在本质上对我具有重要影响，他们就会被选入我的顾问委员会。由于他们在乎我，就会把我需要听到的意见告诉我。他们从我身上看到长处，他们希望我表现出色。我也把与我不同的人选入顾问委员会。他们能够看到我的盲点，他们戴着与我不同的滤色镜；而和我类似的人们就看不到，因为他们有着类似于我的盲点，他们所习惯的方式也类似于我。

如果懂得了收到和接受准确的反馈大大有助于实现目标，你就应该欢迎、甚至寻求客观的反馈。你需要这种反馈帮你进步。感官不断地从环境中寻找信息，以便告诉你根据你的目标来看，你现在的表现如何。

例如，当你一旦习惯收到作为一个司机应得的反馈时，如果没有这种反馈，你开车时就会觉得不自在。试着在马路上开车，而不让脑袋左右转动，你会感到一种巨大的迫切性，需要左右转动头部，这是因为潜意识需要根据千变万化的交通和道路情况不断调整自身。或者，试着注视汽车引擎盖前方几英尺处，看看车能开得多快。这时你也会感到不自在，因为你需要反馈来确保在道路上安全行驶。

导弹不是按直线飞行的，而是或高或低，时左时右的。目标一旦移动，导弹必须追踪。因此，一旦导弹脱离了目标，其感觉脉冲和扫描装置就会把反馈传送给制导系统：“太高！太低！偏离目标一英里！”制导系统就会立即调整航向。

在实现目标的道路上，我们需要反馈来调整方向。我们从感官得到反馈。一旦在头脑中树立了目标，各个感官就会根据目标使我们警觉目前所处的位置：“我目前身在何处？干得如何？”远离了目标，我们就会得到以紧张或不和谐因素的形式出现的消极反馈：“看来不大对劲。”闻上去不大对劲。”“吃起来不大对劲。”听上去不大对劲。”摸上去不大对劲。”也就是说，“根据你的计划来看，你偏离了航道。”这时，你可以作些调整。

试做该练习。拿一套 1000 块的拼板玩具，拆散拼板。把上面画有完整图案的盒盖丢开，然后试着把拼板拼起来。或许你可以拼好周边的图案，但是其余的就十分困难。为什么？因为盒盖上的图案是你的反馈。没有这个图案，就无法准确地估量：“我身在何处？干得如何？”你需要这个图案，也就是目标，来调整你的进程：“是否太高了？是否太低了？是否偏离太远？”

光是收到反馈还不够。要达到目标，还必须接受反馈。如果得不到客观的反馈来调整航向，永远也无法从此岸到达彼岸。

自尊心低下的人不愿意设立目标，因为一旦偏离航道，他们得到的反馈太令人痛苦。于是他们就对反馈建立盲点。要

想减轻 20 磅体重，就必须站上磅秤，接受它的反馈。这个反馈能引发创造性的不和谐因素来纠正错误：“我要在节食的基础上增加运动量 确保减轻体重。”如果不这么做 潜意识就会使你对磅秤显示的数字视而不见，保持目前超重 20 磅的自我意象。

如果在头脑中树立你所希望得到的目标——希望得到的企业兼并、收入水平、他人的尊重、适宜的环境——就要让自己正视事物的现状：“本来说好我们将注重产品质量，但现在并没有那么做。”本来计划好这个项目目前应当已经竣工 但现在并未完工。”我说过不会在家里大喊大叫 但我现在没有做到。”我们现在在家庭关系当中表现如何？”作为一支队伍 我们现在的表现如何？”目前婚姻状况如何？”嘿 你出轨了 你偏离目标了！”如果你感觉到“偏离目标”带来的焦虑和紧张，这种感觉就会引发潜意识的创造力：“重上轨道！重上轨道 重上轨道！”

衡 量 进 步

否认反馈、不衡量进步，你就会停止发展过程。因此，衡量一下你取得的进步，测算一下理想与现状还有多大差距。要是你测算的是起点到现状的距离，以此衡量进步，你就往往会陷入困境。

假设你需要减轻 30 磅体重。当你站上磅秤，看见体重减轻了 2 磅 你会感觉良好 骄傲不已 于是停止节食。

怎样来维持动力？测量起点与现状之间的差距无法使你做到这一点。如果你测量的是起点与现状之间的差距，你就会抹杀继续前进的动力。但是，如果你测量的是心中的目标与现处的位置之间的距离，你就不会太在意起点，因为你仍然能够感觉到继续前进的紧张和动力。

一个目的论机制，比如一枚导弹，不关心它在何处被发射——它只测量此刻所处的位置与目标位置之间的距离。目的论机制不会这么说：“天哪，我的进步多大！我真为自己感到骄傲。”

要是你测量的是理想与现实之间的距离，当遇到一位老朋友，他说：“天哪，看看你干得多棒，干得真出色。为什么还要继续卖力？”即使这时，你也不会失去继续前进的动力。你不会掉入这个陷阱而无法脱身，你可以说：“目前是干得不错，但是要做的事还很多。”

如果你想到了那些半途而废、有始无终的事情，分析一下原因，但不要失去信心。如果想到那些跌倒的经历，就想想：“下一次我要如何去纠正错误？”把错误视作生活的一部分。发展是一个不断纠正，不断保持正确航向，不断前行的过程。

实现了一个目标之后，考虑一下下一个目标。透过你和你的目标之间的重重迷雾，认清继续前进所需付出的努力。没有清晰的认识，就无法继续前进；即使前进了，也会发生方向性错误。比如，重视金钱与物质比较容易，而注重目的和理想就比较困难。在实现目标的过程中，你经常会中途迷失清晰的意象，不得经过一番努力重新获得它。你可能是带着

助人发展的意图起步的，但是现在你已忘了，心想：“我是为了赚钱。”

记得匹诺曹、一个想成为真人的小木偶的故事吗？上学途中，他逃学去了马戏团，因为马戏团更富有吸引力、离家更近、更有意思。这个弯路几乎花费了他和他父亲一生的代价。

每当你有了一个想法或理想，却在实现过程中偏离了轨道，这时，你也会得到一次匹诺曹式的经历。你的想法或想象还不够坚定。某个人来到你面前，提出一个在当时看来似乎更好的建议，于是你听取了他的建议，你把这些没用的东西装进脑袋。很快发现自己偏离了正道。为什么？因为你朝着思考着的方向前进，如果前方没有一个坚定有力的目标和目的，你就会想到什么，或者一听到什么提议，就把它作为前进的方向，接着奇怪，为什么生活总是毫无意义。不良的习惯和后果来自于模糊不清的想象、似是而非的目标和消极倒退的态度。想象和使命会使动力与方向保持一致。

反 馈 焦 虑

如果你偏离了（为自己制订的）路线或航线，将会受到焦虑或紧张的打击。你应该受到这种“消极”反馈的打击，因为这种打击会使你纠正错误，回到你对事物应有的看法上。

不要害怕得到消极的反馈，要把它看得和你对目标的追求同样有益。作为一个领导、家长或顾问，当你偏离轨道时，反馈是至关重要的。有时候，你不想伤害感情或不愿听到消

极的反馈，但客观与消极并不是一回事。

在你的系统中，注入这种焦虑和紧张对保持正确的前进方向很有必要。反馈机制会告诉你现在做得怎么样，如何纠正错误，返回航道，而这些正是你正在力图制造的形象。但是当你回到航道以后，不能就此停止反馈。反馈应沿着航道，通向下一个目标或里程碑。否则，一旦上了轨道，你就不再需要反馈了，因为你进入了舒适区域，就不会得到多少舒适区域给出的反馈。

只有离开舒适区域后，一旦环境或行为与你内心关于事物以及自身应有的状态不符的时候，才会产生消极的紧张或焦虑反馈。

如果你处在一个新的位置或地点，自发地或被动地进行改变，发现自己脱离轨道或与环境不相适合，你若是对自己说：“上帝啊，这事儿无法纠正了。”那么这种紧张或焦虑就会引起失忆，就会使你无法记起各种技能、知识、人名以及打算说的话，于是你会表现得仿佛根本不知道发生了什么。例如，你本来或许知道自己要说什么，但是一站到人群面前准备讲话，就一句话也说不出来了。或者，你去参加一项重要的社会活动，可是几乎谁都不认识，也想不出该说些什么。心里是知道的，但是就是记不起来，因为你觉得自己偏离了应有的航道，偏离了对世界的看法。

这种偏离感或别扭的心理不仅会束缚你对事物的回忆，而且也会阻碍外界信息的输入。所以，或许会有人给你指示或试图指导你，教你如何到达目的地，但是，如果你为自己感

到尴尬的话，就会阻碍对这些指导的摄入。你不会接纳指导。

可悲的是，你会把无法回忆信息的缺点误认为缺乏潜力或能力。你会说：“噢，我也许就是如此愚蠢。”你会说：“噢，我对此无能为力。”但是，或许你只是自己感到尴尬，却错误地归咎于才能与潜力的应用不当及其缓慢发展。

懂得如何接受和应用反馈进行错误纠正将会带给你一个对自身才能和潜力的全新认识，并使你能设立更远大的目标，尝试新事物，冲破旧樊笼。比如，你会认为：“上学时那门课我就学得不好，所以现在也学不好。”但是，你以前上学时学不好或许是因为你对如何唤起焦虑控制不善，或是不懂如何释放学习的潜力。当你发现自己脱离了环境上、个性上、道德上、社会上或经济上的舒适区域时，焦虑、压力和紧张就会向你袭来。此刻，你偏离了航道。于是你不仅阻碍回忆，而且阻碍信息的输入。

许多老师把错误的观念灌输进孩子的头脑，因为一些新来的或是与众不同的孩子对环境稍感不适，这些老师就告诉他们“不如别的孩子聪明”。人们一旦脱离各自的舒适区域，他们回忆信息的能力就会受到限制。

如果你察知自己偏离航道，就会受到消极紧张的打击。使上身各感官紧张起来，你呼吸变得急促，说：“近来我一直感到局促不安。”紧张阻碍你运用技能，因此你会犯更多的错误。你把事情搞糟，你自我愚弄，你变得越发粗枝大叶、易出事故。你对自己说：“勉强接受这一切压力和紧张太不自然了，因而别再犯傻了，还是回到熟悉的地方，回到擅长的领域，回到舒适区。”

域 与你熟知的人呆在一起 做你了解的事。”潜意识会激发创造力 把你引回原有的街区 原有的工作 原有的朋友 原有的位置。潜意识为你不采取步骤、进入下一个水平寻找借口。然后 你就会误译“消极的”反馈 认为“消极”是一件坏事。

如果你偏离了实现目标和理想的道路，那么客观的“消极”反馈不是一件坏事 事实上 让你回避、退缩、远离目标的真实的消极念头才是危害十足的反馈。这种反馈告诉你为什么你想做的事总是无法成功，为什么你应该止步不前，为什么你不应进行投资、不应扩大生意、不应结婚生子。

当你发现在道德上、经济上、社会上、种族上、宗教上或环境上偏离航道 你会说：“这很少见。”于是膝盖发抖 失去平衡 血压升高 心跳加速 冷汗直冒 恶心呕吐。“一念及此 我就感到恶心。”这让我反胃。”如果偏离航道 所有这些反馈都会向你袭来。

那么为什么还要设立目标？为什么还要自找麻烦地去制造新的意象和希望实现的理想，并根据理想正视自己的现状？因为看到差别才会激动力。要是设立目标减轻体重，那就不要拒绝站上磅秤。不要把反馈拒之门外。想象自己已减轻了体重，然后站上磅秤。当然，每次称体重时你都会感到不满。你也应当感到不满，否则，你不会得到改变。

自我纠正航向

许多人梦想着未来的幸福生活，可是他们不正视目前的

生活方式。他们梦想善待他人，但是他们看不到目前的待人方式。

你必须梦想新方式，同时正视目前的状态，这样才能使内在的纠正过程自然发生，你才能使自己朝着最强大深刻的形象纠正错误、发展变化。不首先改变内心的形象，使之成为最强大深刻的形象，只会制造更多的焦虑。随后的解决方法只能是放弃理想与目标，回到原有状态，因为你一直在为维持内在的心智健全而努力。因此这种纠正的结果只会是倒退。你的目标只是为了摆脱麻烦，消除紧张，而不是实现目标。

当你在头脑中设立了一个标准或目标之后，不要仅仅为了消除正常的紧张情绪而错误地进行纠正，回到原来的状态。你甚至可能回到一个比原来状态更低的水平。“你的婚姻状况太好了，让它变得糟糕一些。你的高尔夫球打得比你应有的水平好，所以下面几轮比赛中，把球打飞吧。”看到了吗？要是生活进展得过份顺利，你就会往回纠正。

我的一个儿子在我和黛安领养他之前，曾在童年时代受到过严重的虐待。我们把他安排在一个良好的环境中，好好地对待他，然而，我们待他越好，他就越难弄，甚至越危险。要是你曾遭受过虐待，而现在受到友善的对待，你就会纠正这个“错误”。这个孩子受到了异常严重的虐待，以致于误认为他4岁时曾企图谋杀与他母亲住在一起的那个男人。而事实上，他只是在睡梦中企图谋杀那个男人。

我和黛安一直尝试着去做世界上最好的父母。但是这个孩子竟然纵火，使每一天都成为一个灾难。我们对他说：“你

是怎么回事？你为什么不能做你自己？”但是，现在我们明白了他当时的自我形象是：“我不是个好人，你们也不要把我当成一个好人来对待。”

如果我们不改善我们应该拥有的形象（这是自尊的一部分），就会在内心发生自我摧毁的情况。我为什么一直在谈论自尊？这是因为如果不对内在的自我进行改变，那么即使机会来到你面前，你也会将它推开。生意太好，你会纠正这个“错误”金钱太多，你会纠正这个“错误”事情进展得太顺利，你也会纠正这个“错误”。这种情况会发生在你、我、我们收养的孩子，以及各个运动员的身上。

在收到的反馈当中，你只会接受、肯定和同化与你对自身优劣的了解相符的部分。如果比你认为的更好或更差，你就要加以纠正。而且你不是有意去纠正；这是一个潜意识层面的不断纠正。但是这种纠正正在运动员、提成的销售员、乃至其他每个人身上都是显而易见的。如果干得“太出色”，你会对自己说：“这好得过头了，我的发挥超出了我的能力。”

你的自我意识会说：“不用担心，让我来处理。”在接下去的几星期当中，你将把事情弄糟。潜意识会处理超水平发挥，你不必担心由于没有改变关于优劣标准的意象带来的“过分出色”的表现。

你我都会围绕关于自己是谁、属于哪个地方的形象作出自我纠正和自我调控。要想取得自身或者组织的连续发展，首先必须改变内在意象，然后让表现跟上意象的变化步伐，随之共同变化。不要听任表现先行于意象。首先改变内在意象

以激起欲望，然后朝着意象发展。

另一个自我纠正的方法是，雇用一个大力士，威吓者，或者其他某个能够威胁你离开舒适区域，进入下一个学习高原的人。这种威胁者利用恐惧、威吓，加上动力，可能迫使你在一个更高水平上更多地发挥潜能，至少使你当着他的面会如此做。他希望你能在这个较高水平上进行足够长时间的表现，直到内在意象调整到这个较高水平，然而，一旦他放松威胁，你又会掉回原处。

我的老师教我，做教练就是要对队员们进行威胁、恐吓、逼迫，让他们感到害怕，驱使他们超越现有水平，并让他们保持在这个较高水平，直到他们的自我形象发生改变。我发现他们可能就此止步，而不会迈向一个更高水平。除非你施加更大的外部力量去刺激、推动和驱使他们。

如果你的老师这样教你，你就不会懂得如何纠正自己。你等待着牧师、经理、教练来纠正你的错误，因为你已陷入了等待外界动力与纠正的困境。

我在本章所说的是，当你通过寻求客观的反馈以及纠正方向错误来学习自我纠正的时候，不要依赖他人为你的发展、进步和幸福负责。

第十五章 扩展舒适区域

几年前，我和黛安陪同三个天主教修女参加一个在波兰举行的研讨会。她们当中一个是西雅图大学的哲学教授，一个是阿拉斯加一所学校的校长，另一个是西雅图附近的华盛顿州贝莱佛的二级教师。

我记得这个二级教师从不感到饥饿，她从不和我们一起进任何一家美味的餐馆就餐。她会说：“不，谢谢。我过一会儿吃一块三明治就行。”

星期六是研讨会的第三天。黛安带三个修女去位于波兰某个美丽地区的几家时髦的商店闲逛。她们在一个精美的橱窗前驻足观看，然后准备走进去。但是那个二级教师说：“我不进去了 我没时间。我得回旅店去。”因此她们就回去了。

到了旅馆，黛安问她：“你为什么不肯和我们一起进那家精美的商店看看？你为什么不愿在那些餐馆里吃饭？”你知道她怎么说：“对我来说这些都太好了 我不属于这些地方 我不需要吃昂贵的食物，我不需要穿那些衣服。”

如果我们固守环境上的舒适区域，就不会让自己进入我们认为不够好或者过分好的情境。我们为自己建造了一个限制性区域——“对我来说这个事物恰到好处”——而我们不会

走出这个区域。由于我们用思维方式束缚了自己，所以我们就必须学会冲破这个束缚进行思维。

对我来说恰到好处

你在何时何地与何人在一起？在哪些商业情况、社会活动中会感到不自在？用自我交谈建立起来的信念调控着舒适区域。要是你认为“我只能一直受穷”，那么或许你会无法摆脱贫穷，除非学会如何看到自己走上下一个学习高原。你可以说：“不，我不会老是受穷，我要摆脱贫穷。”放手去做，就可能成功，但是也可能被压力击垮。

另一方面，你可以像孩子盼望打开生日礼物那样期待变化的发生。这比起骤生变故，被迫改变，等待紧张的袭来，要好一些。你可以利用想象、幻想和肯定，在头脑中创造一幅意象，在到达新境遇之前就预见到它的样子。

预先想象能帮助你准确认清对自己的期望。因此，可以提出这个问题：“对我来说，什么才是恰到好处的？”这个问题适用于一切生活方面——情感、物质、道德、教育、经济。比如，如果你的月平均销售佣金为 3000 美元，那么为什么不能赚到 6000 美元？原因不是你赚不到，只是因为在你心目中，每月赚 6000 美元将意味着延伸你的“恰到好处”的标准。你抵制道：“谁要压力，而且，我想多和家人在一起。”你认为别人不想吗？“我想多花些时间在娱乐上。”你认为别人不想吗？“我很注意健康问题。”你认为别人不注意吗？瞧瞧，为了呆在

舒适区域里，你变得多么富有创造力。

如果你知道自己是一个一个月赚 3000 美元的人，却力图赚 6000 美元，那么压力就会出现。但是如果你相信自己属于一个月赚 6000 美元的学习高原，系统会为你创造动力，使你每月赚到这个数目——自动地、毫不费力地、自然而然地、不需要压力。记住：如果试图去做自己“知道”做不到的事——试图超越自我形象——我们得到的只会是压力。因此，只要改变头脑中“恰到好处”的标准，就能扩大舒适区域，消除压力。

环境上的舒适区域

内部的舒适区域调控着我们的情绪，使我们感到安全或恐惧、能干或无能、快乐或悲伤、仁爱或冷酷、失望或满意、虚弱或强壮、骄傲或自卑、自信或羞怯、聪明或愚蠢、开明或顽固。通过规定情感、道德和精神上的“恰到好处”的标准，舒适区域就能控制我们的内部现实。

但是，我们还规定外部“事物应有的状态”。我们对环境有着自己的看法——住在城镇还是乡村、海边还是山里、沙漠还是雨林。我们知道公寓或家居应是什么样子。我们了解购物的商店，驾驶的汽车，居住的街区和工作环境。

环境上的舒适区域无所谓好坏。但是一旦头脑中有了与此相关的意象，那么每当自己感到与环境不适应的时候，就会出现消极的紧张情绪。你是否曾经暂时离家一段日子，对自己说：“我想家吗？”你可能会十分富有创造性地寻找动身的理

由。即使这个度假胜地或是异地故乡更美丽，更有趣，更舒适 你还是会受驱使 回到‘所属’的家。

如果你离开环境上的舒适区域。然后紧张情绪袭来，把你带回所属的地方，而你不能回归的时候会发生什么？潜意识会提醒你“呆在熟悉的环境里”。为了缓和消极压力，就要重新塑造熟悉的环境。

当荷兰人、英国人、法国人离开各自的祖国 来到美国 这个完全存在于他们的舒适区域之外的地方时，他们是怎么做的？他们在这里重塑意象。这就是为什么我们有了新荷兰，新英格兰，新汉普夏，纽约，新奥尔良。紧张这种消极反馈——“这里没有人与我相似”——是如此强大，驱使着他们为了得到更多的‘家庭感受’而重建房屋、商店、街道 乃至整个文化。

让我们来看一看在迈阿密的小哈瓦那。古巴那些从祖国逃往佛罗里达的反卡斯特罗分子集结在迈阿密，再建了一个古巴。他们挂出牌子：“这里讲西班牙语。”他们给这里的街道重新冠以哈瓦那街道的名字。他们吃古巴菜肴，演奏古巴音乐，出售古巴商品。看见了吗？留在熟悉的环境中。当你感到与环境不相适应的时候，要么回到原处，要么就在当地重塑“事物应有的样子”。

环境上的舒适区域帮助你适应任何新事物。但这种舒适区域也会变成精神禁锢，束缚你的潜力的发挥；阻碍你远离熟悉的环境去体验新环境；阻止你探索新语言，新食物，新文化传统 以及不同种族、肤色、信仰的人们。

比如，许多在外国旅行的美国人比较喜欢住在希尔顿宾馆或假日旅馆。他们不习惯住在当地的旅馆或饭店里，他们必须觉得有一种熟悉的“家”的氛围。

美国军队懂得环境上的舒适区域这个概念。驻扎在美国的陆军部队与驻扎在德国、韩国以及其他国家的任何一支美国陆军部队看起来都是一样的。军队知道，如果让部队改变一个新环境，他们的舒适区域也会发生变化。因此必须为他们再建与迪克斯堡、布拉克堡或坎贝尔堡相同的营地，这样才能缓解在适应新的舒适区域过程中产生的相当一部分的消极紧张。然后向他们出售带有相同“美国消费合作社”标记的美国产品，给他们吃汉堡包、热狗和蚕豆，放映美国电影，提供美国的报刊杂志。这些年轻人当中的许多人几乎足不出营。即使出营，也是像以往那样结伴出行，而且不会走得太远，一会儿就结伴回营。他们对彼此说：“外面很不友善！嘿，他们居然不说英语！”他们害怕延伸自己的舒适区域。

这就是为什么我们中的有些人至今还依恋着高中时代的老朋友；为什么我们不会背井离乡；为什么我们总是听着同样的音乐；为什么我们一次又一次地来到同样的地方度假。留在熟悉的环境中。然而，如果你想尽展才华，想在生活中取得更大的成功，表现得更出色，体验更多的不同方式，就必须不断地变换关于“事物应有的样子”的内在形象。

如果一位在一所房子中住了 40 年的老人被送进疗养院，会发生什么事？这对他来说简直是一场悲剧。对新环境一无所知，会使他感到无所适从，却又没有退路。新环境的现实所

带来的压力几乎能让他窒息。

没有效率的领导不懂得为什么人们要抵制变化和发展，因此把得不到发展的罪责推到他人身上。

还记得始于 60 年代旨在帮助发展中国家的诸多计划吗？这些计划的创始人有着远大的理想和无私的动机，却不理解环境上的舒适区域。他们找到了一些文化，在这些文化下，人们还未利用潜能，于是他们决定告诉这些人如何利用潜能。他们说：“我们来塑造这些潜能还没得到利用的人们吧。教给他们我们的语言，我们的经济体制，我们的农业和卫生技术。把他们带进新环境 让他们利用潜能。”

于是这些创始人开始着手进行“塑造”——按照创始者自己的意象——接着，在成形之后，再放手任其发展。10 年后他们回来想看一看努力的成果。天哪，那些不知感恩的野蛮人！这些野蛮人竟把动物养在创始人他们建造的房屋里！这些野蛮人让牛拖着拖拉机！这些人究竟是怎么了？难道他们不想改变吗？

持久的变化不能由外界来施加。外界施加的变化能让你暂时地改变环境，但是一放松，未变的内在力量又会使你回复原状。

那么怎样改变舒适区域？这关系到在你实际达到目的之前先把新事物的意象铭刻在潜意识当中。你可以想象自己正身临其境 直到这个意象成为你的‘现实’的一部分。

怀着所有的重大未来目标，学会在追求目标之前，如何在潜意识层面上得到改变。如果能够做到这一点，你会不满于

旧环境，旧生活方式，旧的熟知之物。但是你不会觉得紧张、不安、焦躁或晕眩。你可以轻轻松松地实现改变，而不必竭尽全力。因为你懂得如何安全地、有意地把自己带出舒适区域。

有意地闯出舒适区域会在系统内部激发创造性的紧张和能量，从而解决冲突，实现新目标，扩展舒适区域，得到发展。有意地把自己带出舒适区域称为冒险。在生活中创造足够大的变化，冒险就会从此刻起成为“事物应有的状态”。

你属于何处？舒适区域四周的围墙如同房屋的围墙一般真实。如果不冲破围墙，潜能的利用就会受到束缚。这是一个内在问题，而不是外部问题。只要改变内在，外界就会扩大。内在思维的数量和质量反映于外在的生活。要想改变外在，首先必须改变内在。通过设立个人目标并加以肯定，控制自我交谈和改变态度，就能改变内在质量——然后外在生活才会得到改观。

我也有我的舒适区域。如果你问我：“你为什么不去俄罗斯？”我会给你一百个借口。“你为什么不在这里做生意？为什么不到那儿去？为什么不那么做？”我不把借口称为借口，我称之为理由。但是你我必须知道真正的理由与潜意识障碍错觉的区别；否则，就会受到障碍错觉的威胁。

如果你不是实事求是地对待自己——如果你不面对威胁，面对令你冷汗直冒之处，面对令你不去赴宴、不去投资、不去发展、不去尝试的理由——就不会有多大的发展。所以应该学会把握自己的情感与恐惧，并敢于直面问题。

当然，要是没有设立目标，那么以上所有的做法都没有必

要。因为你已经在舒适区域里安营扎寨，不需任何反馈。如果有人问：“我感到没有脱离我的舒适区域。”我以为：“当然，你仍住在原来的街区，逛原来的商店，买原来的东西，与原来的朋友们打牌，去原来的地方打保龄球。你不必作任何改变去保持原状。”要是你正准备以不断的进步过程从此岸到达彼岸，就必须作出改变。随着彼岸的目标越来越大，你要不断自问：“下一步我可以去哪里？”

我知道令我止步不前的不仅是舒适区域，而且还有与我一起生活和工作的其他人的舒适区域。当我身边的人们受到一个扩展性或代价高昂的想法的威胁时，就会产生阻止我的力量。你无法与那些仅仅因为你的目的地脱离了他们的舒适区域就不愿与你共同前进的人结交。

关于自己属于何处，你有你内在的形象。比如，如果你需要使用机场、剧院或球场的公用厕所，你会知道自己属于这一间或那一间。走对了公用厕所，你就不会感到紧张，而是轻松地发挥你的潜能。但要是走错了公用厕所，发挥潜能时会发生什么？你拥有需求、欲望、诀窍、能力，但是你会发现在错误的公用厕所里发挥潜能将是一件多么困难的事情。因为你脱离了舒适区域。

当你试图与来自不同种族、宗教、民族、行业，甚至不同性别的人相处或一起工作的时候，你会有一种与走错公用厕所相仿的感觉。你往往会为了隔离他人而加入俱乐部、公司或其他地方，甚至创建新的组织。你试图让自己身处有着相同宗教、肤色、职业、收入阶层和舒适区域的人们当中。

在当今世界上，你必须与来自各种国家、种族和宗教的人融洽相处。区别本不存在，我们制造了区别。然而世界日新月异，你必须紧跟时代步伐，直到世界对你、你的孩子、公司或组织不再有任何界限。

界限是存在于你以及你的同事的头脑之中的舒适区域。但是界限是可扩展的，只要运用建设性的想象力。你可以把自己带出目前的境地，进入下一个水平，下一个环境，以及下一个冒险事业。你可以首先在头脑中，然后身体力行地安全到达目的地。

我还记得第一次从西雅图去 300 英里以外的斯波坎时的情景。对那时的我来说，旅途已是相当长的了。另一次，我专程去科罗拉多与埃迪·克劳德共事，他当时是科罗拉多大学队的主教练。这在当时也是一个大大的冒险。但现在，我可以半夜离开西雅图到匹兹堡去，在那儿露露面，飞回来吃晚餐。

你会说：“噢，对你很容易么。”但是记住我是从哪里起步的。在高中当老师和教练的时候，我不太走动。黛安那时是个艺术课老师，可我从不去艺术展览会。那时我的态度是：“谁要和艺术家在一起？我不是说女艺术家，而是那些男艺术家。”我为不去参加展览会制造成千上万个强辞夺理的乖僻理由。

你不会早上醒来这样问自己：“我该怎么做来自我愚弄一番呢？对了，这就是我要做的。”潜意识会说：“不，别这么做，你会搞砸的。留在熟悉的环境中，留在适合你呆的地方，留在你认识的人身边，不要试图扩展。”

但是，你可以学习运用想象和前瞻思维延伸舒适区域，提高对自己地位的期望，从而使自己安全朝着前所未有的新境界前进，而不会产生使你半途而废、打退堂鼓的消极反馈。

当你惊诧于发生的变化，迅速掉进一个陌生环境中的时候，你的思想就会源源不断地产生消极的协同作用。你会想出 10 个理由来解释为什么“努力没有用”。而且你还会与其他各自有各自 10 个理由的人们交流思想。于是很快我们有了 1000 个理由关门大吉。“你认为呢？”我同意。“我同意。”“我同意。”

体育运动当中的“主场优势”亦是如此。客场作战的队员并非怯懦，只是环境改变了。环境的变化使他们在出征途中就进行无效的思维，他们处于不良的竞技状态之中。他们忘记了正确的赛场作风，他们变得紧张不安。他们不断丢球，他们面对空门也丧失射门良机，他们干出各种蠢事。

在行动过程中，你也许经过冥思苦想、压制自动系统和逼迫自己前行获得一些暂时效果。但是不久又会为你的半途而废找到理由：为什么不想搬入某个街区，不想上学，不想做生意。要是不会正确运用想象，每次尝试都会是一个“冒险的行当”。

超越舒适区域

如果你想象自己离开舒适区域，实现一个非现成的目标，你会得到仿佛目标已然实现一般的反馈。

当你离开舒适区域的时候，会出现某些信号向你示意。记忆力会受到障碍 你会一下子变得尴尬、笨拙、粗枝大叶、易出事故，而以前你对待密友的态度是宜人的，随和的，放松的。但现在你感到紧张 头脑开始晕眩 手心出汗 胃部痉挛 血压升高，心跳加速，膝盖发抖，失去平衡，噪音也因紧张而变了调。

每次尝试新事物，如果你都要突然感到局促不安，头晕目眩 心跳加快 冷汗直冒 说话声音像唐老鸭——你会怎么对自己说？你说：“你是个笨蛋吗？为什么要这么做？守着熟悉的环境吧！”于是不再让自己尝试新事物 结交新朋友 开始新职业，寻找新消遣，变换新邻里，进行新冒险。还是保持旧的生活习惯，与老朋友相处，在原定的夜晚打保龄球，吃同样的食物比较舒服。

重要的正是理想与现状的差异。潜意识关心的不是收益或挫折 它注重的是为你保持与‘事物应有状态’的一致。

你可以舒适地坐在家里，才思泉涌地对几个朋友高谈阔论。可是一旦要在 5000 人参加的会议上当众作同样的讲话，你的思路就会一片空白。你拥有知识、欲望和潜力——但是表达不出。

你可以不费吹灰之力地走过一道放在地上的 6 英寸宽的横梁。你可以连续走上 10 次；你可以倒着走，或许蒙上眼睛也行。然而，要是我把这根横梁置于离地面 500 英尺的高空后，再要你走，你就不会接受这个挑战了，即使给你 100 万美元你也不干。为什么？还是同一根横梁，你仍然拥有所需的

技能、平衡和潜力，你已经在地面倒着或蒙着眼睛都走过了。没错，但是重要的是情况已经不同了。如果突然处于离地面 500 英尺的高度，你的潜力就发挥不出来。你离开舒适区域的距离太远了。

紧张这种反馈能防止我们过远地游离于目前居主导地位的自我形象之外。它会使我们牢牢地固守目前的态度、习惯和看法。

有一次 我那十几岁的儿子问我：“爸爸 你从没表示过你爱我。”

我说：“你是什么意思 你为什么认为你是领养来的？”

他说：“我没有说你不爱我们。我只是说你从不表示出来。”

是的，我完全能够对妻子和女儿们充满爱心和热情，可是对儿子们，却不是这样。这不属于我的意象的一部分。我的父亲在我 12 岁那年就去世了，很大程度上我是自食其力长大的。由于在我成长过程中从来没有被爸爸喜爱地拥抱过，我就想：“我才不需要这玩意儿呢。而且，男子汉大丈夫才不会这样。”

我在高中做足球教练的时候，我认为对一个男孩表现爱心的方式就是对着他喊道：“儿子，你说我不爱你是什么意思？我昨天才向你诉过苦！记得吗？”

“噢 爸爸 那就是爱吗？”

“是的，当然 你以为那是什么？”

儿子对我说了这些之后，我努力对儿子们表现得慈爱和

热情一些。我会走进家门，紧紧地拥抱一下他们，说：“心底里我是爱你们的，但是现在你们先出去。”自然，这不会“受到欢迎”。我感到压力 and 不安。我脱离了舒适区域，所以压力和不安出现了。我无法自然而然地对他们表现出我的喜爱——即使我能感受到这种喜爱，即使我希望表示出来，即使我有能力表示出来。每次我努力地想对儿子们表示喜爱的时候，总是哑口无言。

一旦你学会怎样事先想象和铭记新环境，使之成为你对“事物应有状态”的意象的一部分，你就会产生一种大胆的精神力量，带你安全到达下一个水平或情境。

向现状挑战

你必须向你所知晓的“事物应有的状态”挑战。一位 62 岁高龄的澳大利亚人克利夫·扬曾经参加过一次悉尼与墨尔本之间，行程 600 公里的赛跑，对手是许多世界级名将。他身穿奥什科什式的紧身军裤出现在赛场上。赛场官员认为他不具备参赛资格。但是在第一段赛程中，克利夫领先其他对手一天半。怎会如此？不是由于他跑得更快，而是因为其他选手墨守成规，坚信要跑完 600 公里，必须在跑步 18 小时之后，每天睡上 6 小时。

来自内地的克利夫从来没有与知道这个规矩的人们接触过。他不知道应该睡觉。所以别人睡眠的时间，他也在跑。别人说：“你不能这么干，身体会吃不消的。”但是这个家伙遥

遥领先 所不见这个“规矩”了。直到第二年 他的记录才被打破。

你应当改变思维方式和生活方式。目前的观念会使你囿于自己的舒适区域、自己的思想观点之中。你操纵着自己的感官。

一位工商管理学硕士研究生曾经这样对我说过：“老师教我们进行个案研究 告诉我们公司政策 然后说：‘你的目标是在不裁员的前提下，把效率提高 8 倍。’我们都能把效率提高 8 倍 但是非得裁员不可。最后 教授问道：‘周末再增加一次轮班 你们认为如何？’我们说：‘不行 这样做是违反公司政策的。’对此 他回答道：‘但是政策总是可以改变的。’”，

要扩展现有的舒适区域，在你的生活中从此岸到达彼岸，你必须做一个考虑多种选择的能手，一个善于进行建设性内心对话的乐观主义者。

正如心理学家马丁·赛里格曼指出的，考验是以两种形式出现的：1)好事发生的时候你会怎么想？2)坏事发生的时候你又会怎么想？

坏事发生的时候 悲观主义者这么想：“都是我的错 它会把一切全毁了；不良后果会永远存在”——甚至在他们显然无法改变后果的情况下，他们也这么想。

乐观主义者在坏事发生的时候认为，他们不应负任何责任，即使这件事会破坏他们的一天，但是不会破坏他们的一生。他们区别对待不良后果。

如果发生好事 悲观主义者说：“我与此无关。”乐观主义

者说：“是我的功劳。”悲观主义者说：“好事不会持久。”乐观主义者说：“它将永远存在。”悲观主义者说：“但它只有这么一点。”乐观主义者说：“我一生中的运气就此逆转。”

我有一个好朋友是全国最佳篮球教练之一。他率队刚刚打败了一支排名前 10 位的球队，我就打电话给他，说：“恭喜恭喜！瞧你干得多棒。”

他说：“卢，简直是奇迹。”报纸上这样引用他的话：“只是运气不错。”好了，他的队员们相信了他的话。后来就跌出了前 10 名，然后是跌出前 25 名，在赛季剩余的比赛中苦苦挣扎。

实际上，他对自己和他的队员们说的是：“胜利不是我们的功劳。我们没那么好。”

当你扩展舒适区域的时候，你会犯一些错误，但是不要让这些错误损害自尊。别想得太多，别为此担忧。应该一笑了之，说：“这不是我。我要好多了。下次我不会再出错。”然后继续进步。你恢复了自信，让理想在心中熊熊燃烧。

黛安的故事 V

第五部分 自尊心的问题

黛安：恢复健康完全是自尊、自我价值和自我肯定的问题。如果你对自己有足够的信心，你将能照顾好自己；反之，你将只能做那么一点儿。对自己身体有足够信心，能促使你竭力让身体恢复得更好些 这一点很重要 好比要知道那些帮助机体增产抗肿瘤酶的十字花科冬季蔬菜，为什么你不能吃菠菜和甜菜，以及哪些食物可提供增强免疫力的营养素。

我全力以赴地从心理上和身体上锻炼自己。当我得知有氧健身对筑造健壮的细胞大有好处时，便开始了每天生气勃勃的锻炼。在化疗期间 由于体力不支 锻炼内容只是沿着山坡向下走到我家屋后的海滩。但我知道 走到海滩那儿 将迫使我在返回的路上，不得不爬上山坡以回到住所——在那段时间 这样的锻炼已足够了。以后 我又开始在体育俱乐部里游泳。游泳时，我在脑海里计划着那天及那个礼拜剩下时光中 所有要做的趣事 并且重温所下的决心。在我们建造山区农场别墅的日子里，我还会去想象每间屋子和屋里要摆放的家具，以及到哪儿去觅得那些家具。

那样想非常有益处，因为它是一个富有创造性的方案，给予你更多体力。但你也不必想得如此复杂；你可以想些简单的事情，比如种植春天发芽的球茎，看着它们开花。我有一个花园，样子很糟，所以我订购了许多百合花的球茎。它们不到明年不会发芽，于是我就想象它们发芽时会是什么样子的。

我也想象并计划未来的家庭大事：“感恩节时谁会来？圣诞节时我们在做什么？”即便某事距现在还有 8 个月，我仍设想正身在其中，我想象着那些装饰品，各种活动，被邀请的人。我还要确保定期去拜访姐姐，这样我们就能继续外出共进午餐了。我不放弃买衣服，我常常去逛街。如果你认为自己活不了多久了，你就不会去买后面 6 个月里要穿的冬衣。所以我故意在日常计划中加入那种长期的目标。我不会在潜意识中想：“噢，我不再需要那东西了，我活不到用它的时候了。”相反，我会想：“那真是件美丽的、冬天穿的外套。今年在农庄我会穿上它的。”

我还要对我的生活进行心理评估，以便发现什么需要改进。以前受的损伤，可能在很长一段时间里，微妙地抑制着你的免疫系统，使你逐渐走下坡路，直到你的抵抗力下降至最低点。有一支歌唱道：“我从雨中穿过。”哦，如果你一路完成建设性的心理转变的话，你确能从风雨中穿过，否则，雨将继续打在你的身上，即使不生癌，也会患上其他什么病的。

我的免疫学医生每个月都做试管实验，来检查癌细胞的活动和我的免疫系统状况。每个月，我都看见癌细胞的活动在减少，而我的免疫系统在增强。我继续跑到我的治疗者那

儿，他让我对血液化验放心，告诉我哪里仍然有癌细胞，它处于什么阶段，是否在生长。他是个令人惊奇的天才人物，尽管他从未见过实验报告，但每次他所说的都与之吻合。最终，我让他和我的免疫学医生在一起交谈，并把两者的不同看法做了平衡。等到我完成化疗后，我知道自己正在逐渐康复。

我依然每天进行想象疗法。首先，我使整个身体平静下来，开始深呼吸以放松躯体，然后提醒自己目前的现实——那就是我体内仍然存在癌细胞的可能性。我想象体内可能存在的癌灶，再想象免疫细胞群像爆玉米似地膨胀繁殖，接着便进攻、吞噬癌细胞。我还想象这些细胞流淌成了一条小河，将癌灶冲出我的身体。

每次进行这一切时，我都想象自己走上一座小山，站在山顶。然后，仿佛灵魂出窍一般，看见自己在审视着自己的身体，而身体已被点亮，透明的，完全纯净。那是我完全健康的象征；透明代表着癌已被清除；其他的每种想象也都围绕这个核心图像。

我必须规定自己每天至少做两次这样的想象疗法。我假装这是同自己的一次商业约会。这样，它就拥有优先权了，因为我不会轻易取消一次商业约会。在想象时，你需要心平气和，所以我常常驾车去公园，在车里展开想象。我设想健康、精力、力量的不同状态。我尽力想象各种“超级巨星”的特征。例如，我不是一个循规蹈矩的人，因此我想象自己不去迎合某种期望，或者为了肯定，我有时想象某人在做不明智的事，而我就是要对此说些什么。

自我交谈十分重要，因为我常常独处，特别是在化疗期间。虽然许多人花时间陪我，但晚上当每个人都回家时，只有我一人呆在医院里；开车回家时，只有我一人要到路边找地方呕吐。在家休养期间，只有我一人躺在床上，病恹恹的，而别人都离开了，因为他们不想打扰我。在化疗后的 5 天里，我会经历恶心和所有那些呕吐。我需要不断增强乐观的心态，否则也许会产生消极的自我暗示：“噢，我病了，我在呕吐，我会不停地呕吐的。”

通过积极的自我交谈，在很大程度上，我控制住了化疗后的症状，但并不能完全消除它，我的头发不停地脱落，不过那并不能使我怎么烦恼，所以也就不费心去强烈想象接受治疗而不脱发。也许如果那么去做，本可控制一些脱发的。但我在那些事儿上花的时间和精力，从不如单纯恢复健康花得多。

在最后阶段的化疗结束后，我的医生告诉我 3 天内将开始定期的放射治疗，这意味着我无法去海外旅行了。他非常精确地讲了所有可能的副作用，从永久性的内伤到对我性生活的影响，每样他都提到了。

我想：“我不会让那些事发生的。”所以没有接受放射治疗。三个月后，他寄来一封信：“我注意到你没按照我的方案去做。你有没有意识到这有多严重吗？”最后他写道：“你能每 6 个月至少来一次吗？好让我看看你是怎么做的。”

我的免疫学专家同样认为我需要放射治疗。但我说：“最近的测试显示，癌细胞的活动几乎为零，而我的免疫系统正逐步强大。我认为并不需要这种治疗，每个月我会来拿实验报

告的。如果有任何恶化的迹象，我会来接受放射治疗。”而且，主治医生的反馈也显示，我的免疫系统正在杀死癌细胞。因此，我猜想免疫系统正在恪守职责。就那样，我们离开了医院。

我的决定是正确的。在最近 10 年中，他们没有发现任何癌细胞的活动，我的免疫系统十分强大。前不久，我做了一次 CAT^②扫描检测，证实我已完全康复——现在也很健康，甚至还没感冒过。

路：每当我想到这场严峻的考验，我总会想起黛安和我之间那特别的一刻。当时我们正驾车驶向瑞典医院，进行她的最后一次化疗。自打我们 16 岁结婚 时起，我们经历了许多坎坷，我们总是相互勉励对方，无论何时，当我们勇敢地面对那些挑战，伟大的事情就在另外一面发生了。所以，就在我们开到高速公路的时候，我对她说：“我几乎不能等待我俩穿过这条路。因为每次我们经历什么磨难，伟大的事情就在另一面发生了。在这之前，我们从未遇到过如此揪心的事情，所以在另一面，它必然是好的。我巴不得能尽快到达那一边。”

当我们在医院门口停下时 我朝黛安微笑 她说：“记住我总是这么形容逆境：‘当你渡过难关时，它会使你的腿变得更长 迈开更大的步伐。’”，

② 即计算机化 X 射线轴向分层造影；一般也称作 CT。——译者注

② 原文如此。前文作者说是 18 岁结婚。——译者注

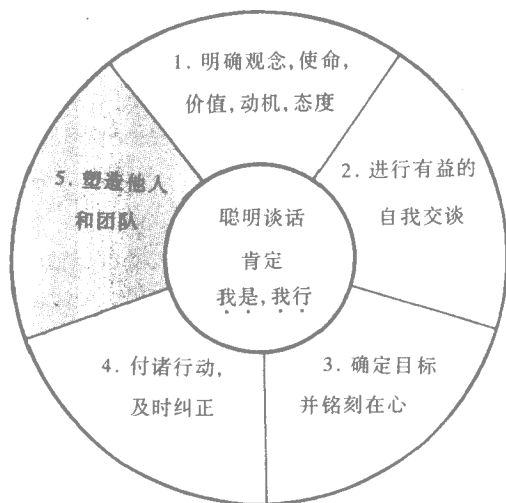
有了更大的步伐，你就能够从此岸走向彼岸，更快地从问题的这一面走到另一面。

第 5 步：塑造他人和团队

如果你要对付很大的挑战，你的身边就需要一个能获胜的团队，它由高素质的人组成。

我清楚地记得，当我从一名老师和教练变成一个独立制片人、企业主、良师益友和经理及一个领导者时，生活中发生的那些“成长的烦恼”。但每一步都使我拥有更大的影响力和成就。

第十六章肯定了减少“限制性区域”的重要性，以避免你



试图当“世界的首领”。你将学会如何去创造“建设性区域”，这能使你招募到和你具有相同价值观的人，通过一起工作，帮你度过以前的停滞期，达到目的。

第十七章谈论的是，作为一个团队的领袖，你如何提高威信。大人物的“箴言”可以限制我们信仰的力量，而那些假的“箴言”和消极的言论只会增强我们实现不了目标的念头。做一个你所信奉的事业中的“箴言者”，这样就可扭转局面了。

第十八章要求你通过加强团队精神，去塑造他人，创造彼此信任的人际关系，肯定和表扬队员的表现。依靠这些，你提高了人们的尊严感 他们开始说“派我到任何地方都行”；“把球给我”，这还能帮助你创造许多能产生快乐的事情。

第十六章 限制性区域和建设性区域

在集体组织中，要求每个人彼此之间按照一个共同的行为标准运作，就像一幢大楼里的恒温控制一样。你把恒温器设置到一定的温度。当温度上升时，它便触发空调装置运转，使温度降下来；当温度低于设置点时，加热器又开始工作。

集体组织有着文化氛围的控制作用。一旦你定下一条标准，你会调整自己以符合它。当你感觉自己低于标准时，你会去改进；当你超出你的标准时，又会改正过来。集体成长的关键，很简单，就在于调整定位，使它能更适合于这个群体潜力的发挥。于是，你自动调节到一个更高的工作水准。

共同负责的团队

对于最终产品的质量，如果一个车间的职工没有共同负起责任意识，那会发生什么呢？举个例子，假设你的工厂有 1 万名工人在制造一辆优质轿车。如果挡泥板车间或传送车间，或是轮胎车间的职工看见车子有点毛病，他们是否会去发现并解决自己管辖范围之外的问题？他们是否会说：“为什么不是那些家伙去解决自己的问题？他们什么时候能使彼此的

行动一致起来？”

到底会怎么做，取决于他们是否觉得应对成品质量共同负责。在共同负责的团队里，大家的想法是：“让我们来解决这个问题吧。我们一起工作在这个集体里，应该对该产品共同负责。”

在新型的、自主的团队运作中，并不是资历深的人就能当领导，而是那个能够发现问题并予以解决的人才能当领导，他能得到正确的信息和前进的步骤。那个人可能只有 18 岁不在你的车间，你也接触不到。那么，为什么要听某个年轻人的？因为你的存在要靠他。

为了能在世界市场上竞争，你需要具有创造力的、共同负责的人，他们能互相尊重各自的差别。你的态度是，“我不明白，请告诉我。”当你用等级、尊严和礼貌去对待人时，你就创造了那种氛围。只要你享有同样的眼光和任务，你甚至会去寻找并重视差别。你所追求的就是改变和提高。

如果你是一个灵活的领导，你的态度是：“我不介意你在这个组织或这个行业呆了多久。如果你有一个聪明的主意，我就要听。”

当你树立起人们的自尊、教会他们如何制定目标，创造组织中信任的气氛时，你就赋予了他们前进的力量；当你固执己见、墨守成规，漠视他人时，你则让人裹足不前。

当你吸纳了不同背景的人，并使他们都投入到一项事业中，会发生什么呢？即使他们以前从未相遇或互相合作过，他们也在创造新的东西。到处都有创新，这些人在发明、创造，

分享。如果你不给处于每种水平的每个人以权力、技能、态度、自尊，你又怎能同他们相处，怎么创造一个更富竞争力的群体？

在历史上，公司、教会或社团的最初价值就在于可预见性和稳定性。在你工作的地方，又是怎样的呢？“这个公司就是这么个样式。现在是这样，过去一直是，将来也永远是这样。”

为了维持那种样式，我们把人才束之高阁。我们雇佣员工并告诉他们：“好吧，你是秘书，你是工程师，你是推销员，你是经理，你是电工，你是管道工，你永远都是，甚至别想你会是其他什么东西。就那样，因为我们需要稳定性和可预见性。”

另外一种获得稳定性和可预见性的方法是，吸收聪明年轻的可造之材，把他们送到大学或研讨班，教授他们历史和法律，然后把他们投入这个组织，领导我们走向未来。这样，我们不过是在复制历史，维护统治集团。“与众不同”之辈一般不会去上大学或研讨班。

在军队里，人们有一种说法：“不要犯错，否则你就升不到将军。”你说了一声“呸，狗屎”后，需要说 100 次“好小伙子”或别的赞语才能抵消它。如此你就不再犯错，你会沿着别人的足迹亦步亦趋。

现在，那个群体中的创新、发明和随意的思考，会发生什么变化？它被窒息了。人们忘记了创造力和随意思考是自然本性，忘记了他们应该去发现更好的办事方法，更好地去经营企业，更好地去教和学。

在高度信任的氛围里，你具有领导的灵活性、角色的灵活性和财富的灵活性。现代人需要它，人们需要变化、提高、成长，而不是可预见性和稳定性。

你成长为一名领导

作为一名自主的领导者，你可以促使你的车间或团体成长。你也许会说：“呃，我不知道我是否会是个领导。”如果你开始想象、肯定，并那么去做，你会成为领导的，许多人会支持你；要不他们就会设法阻挠你和你的团体，因为你的看法离他们的心理舒适区太远，以至无法跟上，他们会给你的建议找岔儿。所以要给别人机会去想象新建议，同你一起成长。

你还有必要去识别周围那些自私、卑鄙、反面的领导人物，他们妄图阻挠你。你被教导要尊重权威，但不是每个身居领导岗位的人都值得你追随，特别当他们带领你后退时。

为了成长为一名领导者，你还可能需要离开一些朋友和家人。当我不再教书后，我想让许多朋友同我一起做生意，但这超出了他们的心理舒适区，或者说，他们不愿干。如果我一味等他们，自己按兵不动，直到全体启动，那么我就不会在今天我所干的事了。我需要一个人去闯。

有时候，你无法让圈子里的所有人都跟着你，你必须单枪匹马。想想你的使命与价值吧，你不得不作出决定：“谁和我一起去？”

我向黛安发誓，她和我将一起干，我们希望孩子们也能加

入。但我们的兄弟姐妹或朋友也许会说：“你们要干什么？想比我们更好吗？”我们不会为了他们而停下来的。

“不 我们只想改善自己的生活质量 如果你们要来 请快来。”

当你成长时，你会发现你不如以前那样热衷于社交了；以前去的地方，现在不去了；也不像以前那样经常地去看望一些人。你不是故意这么做的，你只是没有时间、兴趣了。

当你在激发自己成长时，通过比较，你会发现许多你认识并爱的人在“睡觉”。他们在学校系统，在政府机构，在商界，在工业界睡觉。你的一些家人和朋友也在睡觉。当人们感到被欺骗时，他们便停止了进步。对他们的情况你作出怎样的反应？去吃力地拖他们？如果他们是你的家人或密友，你也许会这么做。但不要让其他人拖累你。试着去爱他们，去支持他们改善其居住的社区或环境。

这种“残酷的爱”是成熟的爱，是有效率的领导。你要让周围的人过这样一种生活，这种生活是他们值得去过、并且有能力去过的。知道怎样帮助自己成长，你也就知道了如何去帮助他人成长。

我们中没有人是独立的行为者 我们有配偶、队友、同事，他们也许要、也许不要我们改变，他们也许会成为我们前进中的阻力。我们怎样才能带领他们一同前进呢？

我们必须决定，是继续同他们在一起，还是离开他们；否则我们自己会停滞不前，因为我们不愿“留下朋友或家人”。所以，我们得作出一些棘手的决定。如果不下决心，我们只会

抱怨那些人，忿恨他们阻碍了我们。

你必须明智地行事。如果你成长了，但却阻止身边的人发展，那么离婚、分居、排斥就会发生。所以你必须明白，你会和谁在一起，怎么和他们相处？对你想抛下的人你是怎么评价的？你会抛下谁？

那些都是黛安和我着手应付了好几年的严肃问题。你抛下谁？要抛下人们可是不容易的。但是如果他们阻止我们发挥巨大的潜能以实现我们的理想，我们就必须作出困难的抉择。

很自然地，你想要你的朋友和家庭同你一起成长和发展。黛安和我对夫妻都来参加我们的计划有高度评价，因为这样他们就可以一起制定目标和成长了。没有人会指责我们挑起夫妻间的一方反对另一方。为了能共同进步，你们必须一起制定一些计划，并将它们付诸实践。

你竭尽全力和你所关心的人一齐向前进。当我们照料自己的孩子时，我们也试着那么做。但现在他们是大人了，他们自己作出选择，这由他们决定。有很多年，我们为他们放慢了速度。在一些情况下，我们也为扩大了的家庭，包括在家的和工作的，放慢了速度，但我们依然以这项使命、这个抱负、这些目标为己任。所以，当有人问起：“你们为什么不做呢？”我会说：“噢，我们已开始做了，但当有人没做他说好要做的事情，我也从未解雇他们。事实上，我会尽力去帮他们做。”

如果我们被动、随意，我们会进入平稳状态，进步便随之停止了。

公正地说，我必须接受大多数人对我的指责，我不得不成长为一个领导者。我对于管理人的态度需要改变。我只允许我的公司发展到现在，因为我不能忍受每晚都有许多人给我打电话。我需要另外有人替我管理公司，但我对经理人员的看法是，他们只是各处坐坐，无所事事。我要的是实干家！那才是我的作风！我不会让公司变大，因为每个实干的人从早到晚都给我打电话，令人发疯。所以，我最终决定经理人员应当接那些电话。我决定，若想扩展公司的话，最好还是改变一下对经理人员的看法，一旦我对管理的看法改变了，我们的成长快了很多。

让变化成为一种探险

多年前当我还是个教师和副校长的时候，我发现要让有20年教龄的老师从原来的教室换到一个更好的教室，有多么困难。他们会为此生气的。

“我教这些孩子的父母时，也是这间教室。”

“但你将搬到一间更好的教室去。”

“我不需要更好的。”

为什么有些病人在痊愈出院后再次生病？因为这样他们就能又回去住院了！为什么一些老年人，当从他们的隐居处搬出迁入另一个环境后，即便后一个环境好得多，仍然会坐立不安，甚至因搬迁而死呢？

为什么要人们改变有这么难？因为大多数人感到变化是

一种冒险，一种威胁，一种危险。他们只看到变化的消极一面。

当我们离开自己的环境心理舒适区、离开我们对事物应该如何的狭隘定义而感到安全时，那么变化就成为一次积极的探险了。当我们离开土生土长的环境，被投入一个新的环境中，那儿的人看上去和我们不一样，我们感到不自在。

我们的心理舒适区，同我们认为事物应当是怎样的看法有很大关系。我们知道什么样的饭店令人感觉舒适，我们知道哪种车可以开，哪种飞机可以乘，哪种剧院和商店会进去。我们只想要某些人加入我们的俱乐部，或成为邻居。这些同我们让自己干什么，让自己去哪儿，让自己成为谁，很有关系。

不知不觉地，我们在自己脑中形成了界限。因为一旦我们的思想被同化，认同了商店应是什么样，房子应是什么样，邻里应是什么样，周围环境应是什么样，我们便老是用自己的感觉去撞击所处的环境。

当我们感觉到事物与它们应有的样子有出入时，身体便感到紧张或焦虑。我们觉得不自在，我们在自己的生活或事业外筑了围墙。我们需要推倒这堵墙，推倒这些界限，允许自己去印度或南美洲做生意，或是和肤色不同的人一起穿马路。

塑 造 团 队

为什么你在你的组织里做这些？你的力量和精力来自你享有的使命，它促使你变得富有活力，责任心强。它防止你建

立一种空洞、肤浅的生活或合作关系。

生活中许多事情无法由一个人来完成。于是，你需要一群人来做，他们被一个共同的目标、原因或目的联系着。我们怎样发展组织里的集体功效呢？

当你试着创建一个共同负责的团队，一个将来能积极接受变化和挑战的团队时，你首先需要看一下这个组织中的基本哲学和信仰。

有两种风格占统治地位——控制和放松。放松型——领导者竭尽所能创造一种开放的氛围，以利于各种想法和才能的表达——是很罕见的。

在历史上 大多数教会、政府、团体、公司和学校都是着重控制的。在这些组织中，富有想象力、创造性的想法不受欢迎。“我们需要阻挡和平衡手段以关闭想象。谢谢你，我们不要你的聪明意见，我还有 3 年就要退休了。你是谁，带了这些自以为聪明的、不着边际的想法到这儿？”

以控制为方针，你就不想让普通人到处跑，把管理层完美的世界搞得一团糟。有人得去控制他们。

怎样才能最好地管理你的团队？控制是一个突出的问题吗？你是否说：“我们得在这儿和那儿有所控制。谁将来控制这个人和那个人？”

毛遂自荐的首领

有人想毛遂自荐当“世界的首领”。他们让自己担负起重

塑整个世界的任务——为了这个世界本身的利益。组织中大多数的规章与其说是为了人们的利益，倒不如说更是为了端正别人的行为，以免打扰你。

作为西雅图肯尼迪中学的副校长、教师和足球教练，我是一件有趣的作品。光针对我的教室就有大约 35 条纪律，——当然都是为了孩子们好。“不要嚼口香糖！”“坐端正！”“把你的名字写在这页的左半边。不要斜靠在椅子上。”每次当一个孩子违反了我的一条纪律，我便怒气冲天，以至不能清楚地思考。我如此忙于加强纪律，几乎没什么时间留给教学。

我知道父母把他们的孩子送到我的学校，是要约束他们，我也知道我就是担负起这个责任的人，所以我制定了各种约束的规章纪律。我们甚至还有一条单向的走廊！早晨 7 点，我会在那儿巡视孩子们，即使学校要到上午 8 点半才上课。如果我看到一个孩子走错方向，我会说：“停下，这是一条单向的过道。不要以为你可以违反，走那个方向。”然后我会咕哝道：“该死的孩子，老想违反什么规矩。”

对于女生，我会说：“你的裙子太短了；你的头发太长了；你化妆太浓了。”然后我会咕哝道：“该死的孩子，他们让你发疯。”

你认为到下午 3 点，作为“世界的首领”的活儿干完了吗？才不呢，当足球教练是我另一件工作，现在有足够的时间来训练更多的人了：“拣起毛巾。”“把你的护垫放在右边。”“这样跑。”“那样穿过去。”“见鬼！”我也爱干那份活儿。

到下午 6 点还是结束不了，在回家的路上仍有足够时间

去规范别人。毕竟，在我开车时，总有人破坏我的限制性区域：“嗨，伙计，谁教你这么开车的？谁要挤进来，我让你！”开车回家，我甚至也免不了精神崩溃。

我还会让陌生人惹得恼怒。我在自己的社区，看到一些孩子斜靠在他们的车旁抽烟时，便把车停在他们旁边，走出车，沿着街区追他们，夺过他们的香烟，扔掉。我会说：“回家去。你们的父母呢？他们在乎吗？除了我没人关心！”

当我劳碌一天，疲惫地回到家里，黛安会问我：“你为什么这么烦躁？有什么不对劲吗？”

我答道：“你无法想象我这一天经历了什么，今晚上我又逮到了那两个抽烟的小孩。你信吗？我甚至不知道他们是谁。要重塑整个世界真是件难事，棘手啊。”

我为什么如此不安？不是因为那些孩子行为不端，而是因为他们破坏了我的限制性区域，使我生气。我定的规章有建设意义吗？它们有助于管好一个班级吗？它们同教学有任何关系吗？绝对不是，它们是些愚蠢的规章。我为什么采用它们？“噢，我可以证明它们有理，当他们毕业后踏入现实世界时，那些孩子得知道应怎样表现，那就是我所教他们的。”不，并不是这样的。我教育他们，为的是让他们呆在我的限制性区域之外——或是为其他！

多年前我从“世界的首领”的岗位上退下来了。我要谢谢你们之中那位替我承担此项重担和责任的人，因为自从我离职后，世界运转得好多了。

管 理 区 域

许多经理如此专制，以至于当有他们控制不了的事物时，便极度紧张不安。所以他们发明各种约束。这些限制性区域使他们无法感到自由 无法轻易、有效、灵活、选择性地办事 无法抓住机会，避免限制性区域。如果你强制准时，你不仅会为自己迟到而不安，也会为其他任何人的迟到而不安。于是你制定各种规章制度，让他们按你的规定办事，这会使你很难相处。

你需要用肯定去消除那些愚蠢的限制性区域，它们破坏了你和周围人的生活。不要再试图规范每个人了，让他们拥有一间漂亮的房子和整洁的庭院吧。许多邻居之间，人们一开始相互喜爱，但却以相互讨厌告终。究其原因，就是因为破坏了彼此的限制性区域。

所有这些事都阻止你去探索机会，阻止你抓住显而易见的机会。你开始躲避任何会受到干扰的环境，你不会使自己置身于任何不同的世界。

想象你原来是个瘾君子，现在不抽烟了，正试图让人人都不抽烟。你来到一家不错的饭店，坐下吃饭。有人在店堂的那边吞云吐雾，你心想：“他们为什么在这家饭店里抽烟？那真叫人生气。难道他们没有无烟区吗？”

无论何时，当有人破坏你的限制性区域时，你便会生气、焦虑、烦恼。你让人们干扰你和你的生活，不是吗？

我们也许有一个或是一千个限制性区域。这众多的限制

方式 通过我们的父母、老师、教练、老板和良师益友们 植入我们的心中，就像是裸露的神经末梢，每有触及，便让人疼痛：“把手从你脸上移开，你会传播病菌的。你想我为什么要不厌其烦地告诉你这一点？我跟你说是为了你好。停下来！”

你认识那种人吗？他们总是为了你的利益来约束你。他们整天都被其他人惹恼：“有人竟然呼吸得这么响？那使我心烦。”

当你的父母、老师或上级有几十个限制性区域时，那会发生什么呢 他们想：“我现在是老板 我要约束每个人 从现在起，人人得夹着尾巴生活。我正在实施非常认真的规矩。作为开始，现在不准留长发，不准穿短裙。不要让我逮住你在用铅笔而不是钢笔。每个人来的时候都要签到，走的时候也要签名。”

明白了吗 现在你是老板 你会像你的父母、老师、上级对你所做的那样，去对待你的雇员——试图强制别人遵照你的限制性区域，而这与手头的任务并无关系。事实上，很多雇员罢工不是因为他们得不到足够的好处，而是因为一些僵化、独裁、教条主义的老板把很多限制措施强加于他人头上。雇员对工作感到不高兴，这些措施激怒了他们，所以他们决定来调理你或解雇你。

不要改变他们，改变你自己

对于人，请你面对一个简单的事实：你无法规范他们，为

什么不改变你自己？改变你的限制性区域，试着更放松，更舒服 更快乐些。

为了意识到你自己的限制性区域，想想你的习惯和态度，然后问自己：“在哪些方面我有强迫性行为？那种举动有很大意义吗？比如 假设你有强迫性准时行为 你怎么会变成那样的 也许是出于恐惧反应：“我不能再迟到了。”也许是你小时候，每当你迟到时，你的父母通过责骂或打屁股，训练你要准时做事。当那么做不奏效时，他们会禁止你在一个月里有社交活动。你学到了什么？”“如果我迟到的话，糟糕的事就会发生。”

现在你已 38 岁或 48 岁 当你觉得可能要迟到时 你开始心想：“伙计 我可不能迟到。”你不会想：“否则爸爸会惩罚我的。”你所知道的只是：“我不能迟到 否则……”这种强迫的限制行为会阻止你明智地行动，妨碍你意识到自己的潜力，因为它将你的行为限制在一个有条件的“否则”反应中。

强迫性准时会使你做出不理智的事情。举例说，如果你是一个有强迫性准时症的人，在开车去约会的途中，如果约会快迟到了，恰好看见有一列火车将在交叉路口挡住你，你的反应是“我不能迟到！”——于是你和火车赛跑，想抢先到交叉路口。仅仅因为害怕迟到，你就去冒自己和车内其他人生命的危险，太鲁莽了。如果火车先到了交叉路口，你发疯地说道：“火车在交叉路口开这么久是不合法的！我要到当局去告他们！”你太烦躁了 根本不能清醒地思考。当火车驶过后 你甚至可能更加鲁莽。你可能在限速 35 英里 / 时的区域里把车开

到 75 英里 / 时。如果对方迟到了，你的脸会气得发青：“你难道不能准时吗？”任何人的迟到都会使你发狂。

如果你有某些特定的限制性区域，那么就不要让自己陷入令你烦扰的境地，你可以同像你一样的人呆在一起，他们不会令你感到不安。

那些限制性区域起作用吗？当然起作用，因为你需要得到保护。如果有人总想从你那儿窃取些什么，你肯定会觉得不安的，但是你又想做世界的警察，命令道：“喝汤时别出声，把手从脸上拿开。”你一直在命令别人，规定别人的言行。

你的孩子清楚什么会令你不快，何时可令你不快，知道报复的最佳办法是用他们知道的方式烦扰你，他们就这样不停地侵扰你的限制性区域。过去我常常对孩子们喊道：“不要把门摔得乒乒作响，我对你们说过上百次了。”

他们肯定是记住了。在一个寒冷的冬天，当我正在看橄榄球赛时，他们故意让门大开着，于是我在躺椅中喊道：“把门关上！”

他们“砰”地一声把门关上了。我又喊道：“不要摔门！”“对不起，爸爸，是风弄的。”

他们很清楚什么会令我不快。你的限制性区域越多，他们就越能令你不快。

你不必觉得自己应为他人的行为负责，也不要让他人烦扰你，毁了你的日子。

你应先自问：“哪些规则是必要的？”然后，检验一下自己的家庭生活、工作和社交的行为方式，找出哪些规则能令你感

觉更好。

为什么烦恼呢？因为如果你不改变自己的限制性区域，那么人类所有的全部潜能就不能得到发展，而且你可能会在无意中限制了所爱的人去利用他们的潜能。

我们养育孩子，希望他们都感到幸福，希望身旁充满了爱。但是，当我走进孩子们的居室时，看到有人违反我的限制，我会责骂说：“脚不要放在沙发上！”把狗赶出去！”不要坐在这张椅子上吃冰淇淋！”

接着孩子们会一个接一个离开房间。“爸，我该倒垃圾去了。”爸，我去帮帮他。”哎呀，我差点忘了，爸，该我去修剪草坪了。”我会说：“不，不要去。外面在下雨呢！”唉，他们突然变得主动去找事情做了。不一会儿，房间里只剩下我一个人了。我坐在那儿，希望做一个慈父，但却发现他们每个人都“恨”我。为了自我安慰，我只得说：“这就是想当一名好父亲的结果。”

的确，当你把自己的意愿强加于他人时，特别是当你老是想把他人囚于你的限制性区域里面时，这些结果就会产生。当你们夫妻俩在限制性区域上发生争执时，你的婚姻会怎么样呢？开始时，你俩相互爱慕，最后却总想限制对方，会说：“别让我再看到你从中间挤牙膏。”不要当我面嚼冰块。”这些话都是些毫无必要的限制，它们只会破坏婚姻。想一想这些你们争执的傻事，为什么它们一出现就会令你不快呢？因为你父母将某些限制传给了你。可以相信，如果你没意识到你已有了这些限制性区域，你肯定会将它们传给你们的子女的。

有时，我们对那些侵犯限制性区域的人进行报复。在“疯狂西进”^①的日子里，人们感到敌意，就会抽出左轮手枪射击，以此来解决问题。在中世纪的欧洲，人们表达自己敌意的方式是挥动长剑，说：“砍了他们的头！”但在我们这个错综复杂的现代社会里，我们发泄心中敌意的办法是去银行开立一个“欠款”帐户。当有人惹恼了我们，我们会对自己说：“我不会让它来烦扰我。”但是在潜意识里，每次想到此事，我们就会用“欠款”帐户付款，心想：“我又用了一次你的钱”。不久，当该帐户用光之后，就该我们归还所欠的钱了。

你这样做的目的是为了找到烦扰他人的办法，然后就照此去做。你说：“我本不知这会令你不快，亲爱的，哦——哦——哦，真抱歉！”不，你是知道的。夫妻之间知道如何去惹恼对方，子女与父母也明白，雇主与雇工也清楚。这是一个还击令你不快之人的安全办法。

我有一个朋友，是联邦监狱的管理员。他告诉我，在过去，囚犯必须一直扣着制服最上面的扣子。他说，如果某个囚犯想让卫兵烦恼，只需要早晨早点起来，把领扣拽下来，然后扔掉。早饭前，卫兵就会注意到他的领子敞着，他感到十分不快，会说：“扣上你的扣子！”囚犯答道：“不行，丢了！”而卫兵会变得极度不安，整天重重地踱着步子，嘴里不停地嘟哝着此事。这种双方的相互折磨会持续一整年。你能想象得出每天倍受“扣上扣子”折磨的情形吗？我们中的一些人正是这样

做的。

另一种对强加限制的敌对反应是抵制。当他人对你产生敌意时，就会通过先查明你想要或需要哪些东西，然后用不给的方式来反对你。孩子们会藏起他们的玩具，或是不合作；成人们会隐瞒他们知情的事实和经验。

在公司里，当一个部门对另一个部门不满时，就会不合作；若有人开会老是迟到，人们就会以集体缺席某次会议来表示他们的不满。

我曾在全国篮球协会（NBA）下的一支球队里工作。该队在本赛季初成绩很好，但到了本赛季末却一败涂地。我打电话问该队教练：“这是怎么回事？”他说：“有些队员认为有几个队员太喜欢出风头，所以就不传球给他们。他们只是说：“我找不到他。”这就是说，他们在抵制。

那么，在你的球队中，家中，或是工作中又会怎么样呢？你明白了消除限制性区域的重要性吗？你的球队中可以有最好的超级球星，但如果他们之间产生了敌对情绪，他们就会侵犯别人的限制性区域，结果只会使问题更加严重，并带来混乱。

如果你不了解发怒和敌意的深层原因，就不会明白如何去处理这些问题。你可能会去求助于那些无效的“药物”——离婚、炒鱿鱼、惩罚、报复、抵制 或制定更多的限制规定。如果你没有认识到哪些事会烦扰你和重新塑造你，你就会不断地弄出些是非来。

开始设定目标要以“想要、愿意、喜欢”为基础，应想象出

这一目标有多大好处，为什么会对你和他人有利。这并不是你只期盼什么的问题，重要的是你的期盼方式。你肯定不希望在惶恐和害怕中期盼，这是一种错误的——或者说是一种消极的目标设定。即使你的选择不为众人所接受，你也要努力去发现它们的优点，把注意力集中在价值上，生活以价值为取向。这样做会使你努力 使你创新 使生活成了一个大冒险。

共同工作 建设性区域

修女特丽莎 曾说过：“我能做你所不能做的事，你能做我所不能做的事，我们一起就可以做一些大事。”

为了由此及彼，你必须招募一批具有相同观点、使命和价值观的人。一个人是不能单独完成事业的，你需要得到那些不懈努力、勇往直前的人的支持。

这样，你周围就形成了一个关键性的群体，他们为了创建一个具有共同理想的团体或环境，以自己的方式做了他们应做的一切。他们是一个辅助性群体，因为并非人人都能出人头地，人人都能做相同的事，起同样的作用。团队和公司只不过是一种群体，为了共同的目标，他们聚集在一起。团队和群体都有其舒适区域，群体有其效能标准，有威逼感，能进行自我交谈，能作出消极的或积极的反应，群体带来压力，也感到

又译“德肋撒”(1910—1997)，印度天主教仁爱传教会创建者，曾获1979年诺贝尔和平奖。——译者注

恐惧。

世界各地的组织机构中充斥着这样一些人，他们老是坐在那儿谈论：“管理能起这样或那样的作用。”随后就坐下等候。国民和公司都有其一脉相承的文化标准、信仰和看法，而对于这些，有些人是不知道的。这种文化有时会阻挠个人的发展，并使人缺乏力量。有些文化就希望有软弱的人，如过去的南非，统治集团就不希望黑人有力量（当然现在不同了）。同样，一些公司过去只希望人们墨守成规，现在则希望他们得到发展。

当今的日本就遇到了这一问题。有一次，我们接待了一群日本人，他们就职于美国在日本规模最大、利润最高的阿弗拉克公司。这些日本人怀疑自己的能力，不接受个人荣誉，不要求个人成就，认为所有荣誉应属于团队。尽管阿弗拉克公司的总裁保罗·欧塔基自己并不如此，但他的销售队伍是这样的。他有一个庞大的由几千人组成的销售队伍，每个人都销售同一种产品，但似乎没人将自己置于群体之上。即使个人的实际成绩超过了群体，他们也会把荣誉归功于群体。实际上，这已成了一个问题。他们进入稳定状态，无法打破脑子里的障碍，去获得个人的成功，建立新的标准、新的目标和更高的成功标准。这种情况不仅发生在公司里，也发生在国家中。

环境方面的舒适区域

让我们认真地看一下你创造的工作环境。如果你有一家

百货商店，或一家饭店，或一家银行，或一家需吸引顾客的企业，那么，你必须问自己，你提供的舒适区域或环境是否会让那些进来的你一直想吸引的顾客不愿逗留。

例如，假设你开了一家销售女性时装的百货商店，那么，哪些人是你的销售群体？应销售哪些衣服？采用何种广告手段？什么是你设定的环境？如果环境设定是针对那些身材娇小穿 7 号、8 号或 9 号尺寸衣服的时髦女郎的话，那么穿 14、16 或 18 号尺寸衣服的女郎走进贵店就会感到不舒服。如果她们已经进来了，即使你迎上前热情地说：“要我效劳吗？”“不，只是看看。”说完她们就会掉头离开。

我有一位澳大利亚的客户，他们为穿 12 号至 20 号衣服的妇女建立了舒适区域，并针对这些妇女做广告宣传。在他们的商店中，销售人员穿上了这些尺寸非常时髦的衣服。这样，女士们一走进商店就会感到非常舒适。

你是否到过这样一家饭店，饭店的环境安排不是为了顾客，而是为了雇员？你想：“他们怎么能这样播放背景音乐呢？”不错，雇员会觉得这很好，因为他们必须在此处工作，所以就选择了这种音乐。实际上，他们是在把顾客往外赶。

你必须问：“我们是在做什么生意？我们提供的环境是为了吸引顾客，还是把顾客往外撵。”由于很难创造出一种人人都觉得宾至如归的环境，你也许会说：“在这一特殊领域，我店不能再好了，否则，顾客就会不来了。”应该为那些你想招徕的顾客创造一个合适的环境方面的舒适区域。

我们在洛杉矶的一个客户是一家大型儿童医院。当他们

了解了环境方面的舒适区域之后，注意到该院的门厅布置根本没有为病人着想，门厅里只是挂着几幅捐赠者的照片，设置了一些高背长沙发，小孩子一进来就会害怕得要死，父母亲一进来就感到很担心。

因此，为了给病人及家属创造一个舒适区域，他们决定在其中的一个门厅里安置一只巨型大鸟，在另一个大厅里摆设一个唐老鸭。然后，他们又重新调整了急诊室，使母亲不必再同孩子生生地分开了。所以，要想有针对性地创造你的工作环境，就应该注意你想要事情如何发展。

改变公司的态度

领导们在谈论他们的设想和目标时会说：“哦，我们打算实现这些目标。”然而，雇员们的态度却各不相同，反对朝着这一目标努力。

成功的领导教授一个关键而可靠的群体去改变公司的态度。在确立目标之前，他们甚至不知他们个人需要改变哪些态度，但在改变过程中，特定的态度就会明确地形成。领导层应指导态度上的变化。否则，人们就会抱怨、挑剔、捣乱，并会问你为什么不改变；他们会起来反对这一目标的实现。

有一次，我遇见了一些在联合汽车工会和福特汽车公司的人。他们各自的态度怎样呢？联合汽车工会的人认为他们是为工会工作的，而不是为了福特汽车公司工作。休息时，有个人走过来对我说：“你们在说福特，你们应该说说联合汽车

工会。”我说：“我还以为你是为福特汽车公司工作的。”不——不——不。”他连说了三个“不”字。最后，我问联合汽车工会的人：“如果福特汽车公司破产了，你认为会发生什么事？你打算去造什么？从事什么工作？到哪儿去工作？”可见，工会对资方福特有自己的态度。

同样，资方福特对于工会也有自己的态度。为了双方能和睦相处，工会和资方都需转变态度，这样，在共同解决问题的方法上，他们会变得具有创造性和独创性，而不是相互抵制，相互拆台，老是想利用对方。也就是说，你首先得改变态度，然后才能解决问题。

于是，我对工会的成员说：“你们的作用是巨大的，但我们应区别看待整个过程。你们的目的是维护工人的尊严，反对雇佣退休工人。你们看到了不公正和带有敌意的工作条件威胁着个人的尊严，而得到合适的工资可以使人们有能力抚养家庭，拥有尊严。你们的作用就是在见到不公正时，勇敢地去干预并去改变它，就这么简单。”

这番话令双方都热泪盈眶。他们曾经敌对过，曾经装模作样，相互拆台，相互抵制，总想多捞一点。“不，你们的作用是保护工人的尊严，他们应在年龄、工作、工资和工作环境上得到尊重。他们退休后，也需要得到尊严。现在，让我们团结起来，紧跟着世界竞争的步伐，共同建立起我们的未来。”

工会与公司各有各的看法，都看不到别人的看法。所以，当他们正为了共同目标——岗位的尊严，体面的工资和免受不公正待遇而奋斗时，他们却关闭心扉，做各种蠢事去责骂对

方。他们不是去和别的公司争斗、竞争，而是在窝里斗。当他们看到了自己的盲点之后，会说：“我真该死。”现在，他们明白了双方能够共同奋斗。

我的前提是所有的问题都是可以解决的。学校的所有问题可以解决，劳动关系中的所有问题可以解决，其他的问题也一样。我们是有创造力的天才；我们只需找出是什么妨碍了问题的解决，是什么使我们不能实现目标就行了。

每一种文化，每一个国家，每一个组织都有其某些盲点。每种文化之间隔着一堵堵墙。他们用自己的观点来看待世界，老是想为什么其他“白痴”没有看到这一点。他们的内心充满了盲点。当你帮助他们明白这一点之后，他们会说：“哦，看哪！”你如果不想让他们感到尴尬，可说：“我想知道我们是否漏掉了什么！”

在许多地方，人们是在这样一种环境里长大的，他们“知道别人的行为方式”，看不出其他的差异性，说：“没有其他的办法。”而当你将那些盲点与憎恶和恐惧联结在一起时，你就变得十分顽固了，你的方法就成了真理，你的行为也成了真理。当你坐在办公室里，不与外面的顾客接触时，你就建立起了盲点。从不离“家”一步的人制造了自己的盲点，而且还老是想为什么他们会在现实中遇到麻烦。

他们的最初前提是社区问题是无法解决的。当然，没有解决办法，特别是如果你以此前提为出发点。但是你可以从另一不同的前提出发——通过在公司内或社区内的工作，消除障碍，解决问题，从而提高人们的生活质量。

发现何处没有希望，你就进入，告诉他们希望的所在。当他们发现希望后，就会改变他们的观点，修改他们的世界观，改变他们解决问题的办法。

随着你的舒适区域在组织中不断扩大，你的影响也在扩大。无论你在教堂、医院和社区里做了些什么，或者对某个人来说，你的所作所为可以得到扩大。你可以在大范围内实现这一目标，在与团队打交道时，尤其如此。

第十七章 大人物的“箴言”

还记得欧兹术士这个故事吗？多萝茜不幸被吹出了城，房子落入了一个有几只魔鞋的邪恶女巫手中。由于不知内情，多萝茜穿上了魔鞋，这使得邪恶女巫的姐姐急得快要疯了，因此她必须出城。

多萝茜不知道如何出城，所以善良的女巫葛琳达现身告诉她：“回到堪萨斯的唯一办法是去见那个术士 神奇的欧兹术士。他有魔法，是一个具有无穷力量的大人物。”

所以 多萝茜就去找那个术士 神奇的欧兹术士 因为他能做一些神奇的事情。

在路上 多萝茜遇见了一个没有心的人，一个没有勇气的人和一个人没有头脑的人。由于她是一个非常乐观的人，击退了路上出现的所有邪恶，并最终抵达了术士的家。但是术士是个地地道道的冒牌货，所以他只能躲在帘子后面。

但是多萝茜和她的伙伴们对术士的信任真正起了作用。术士问那个胆小的狮子：“好，你想要什么？”狮子答道：“我害怕所有的一切！”术士说：“哦，我知道为什么了。每个勇敢的人都有一枚勋章，我发现你却却没有。用上天赐予我的力量，我，伟大的欧兹术士，授予你一枚勋章。现在你已获得了勇

气。’就这样 通过一种仪式，一次誓言 术士改变了狮子的信念，现在狮子感到身上有了勇气。其实，狮子本来就是有勇气的。

稻草人头里塞满了稻草，所以他觉得自己很笨，不能思考。术士说：“我知道为什么。每个聪明人都有一张文凭，我发觉你没有，你所需要的是一张文凭。用上天赐予我的力量，鉴于你为多萝茜和托托所做的一切聪明事情，我授予你一张文凭。现在你已经有了脑子，像正常人一样去做吧。”现在你明白了发生在许多人身上的事了吧。他们常说。“哦，我没有文凭，我没有学位，所以我不会。”实际上，你会的。

再看看镀锡铁皮人 他没有心。术士对他说：“哦 我明白了。”然后给了他一个钟，这样他就可以听到钟的嘀嗒声了。“你已获得了心脏 和正常人一样去做吧。”

多萝茜、托托、镀锡铁皮人、胆小的狮子和稻草人一道去见真正的术士，他给了他们勇气、心脏和脑子。

在过去的岁月中 你碰到过术士、教练、老师、雇主或其他的人，他们老是想取走你的勇气和脑子，他们会因为你的肤色、种族、性别或能力不同而告诉你 有些事你不能做 你也就因此消沉下去了。

欧兹术士这个故事告诉我们自我肯定与肯定他人的重要性。而传递肯定的仪式，权威性的一次肯定，誓言，都会给人们的行为带来显著的变化。

“箴言”与肯定的仪式

大人物可以是任何你所敬仰和尊敬的人，他们的话语具有影响你言行的力量。“是谁说的？”哦，是他们。”呵，那肯定就是这样了。”他可以是你的父母、老板、主管、配偶，或是一个你从没见过的人。“我从报上看到的，是权威博士这么说的。”他也可以是个物品。“《农历》上是这么说的。”百科全书上是这样说的。”占星术上是这么说的。”

肯定的仪式是指有关状况改变的仪式——一个有大人物出席的正式典礼。以一个结婚典礼为例，牧师，神父，犹太教士，法官，都是出席的大人物。俩人走进教堂之前，还觉得自己是个单身汉，行为也像个单身汉，但是当大人物说“你愿意接受他（她）做你的某某某吗”时，女人（或男人）只需据实陈述、发誓或肯定地说：“我愿意。”然后，大人物就正式宣布说：“用上天赐予我的权力，现在，我宣布你们是丈夫与妻子！”直到此时，这对新人才真正觉得他们结婚了。想想这些，多么地简单，对不对？你进来时是个单身汉，大人物宣布你们结婚之后，你出去就是一个已婚之人了！

如果这场婚姻不行了，法官会通过另一种肯定的仪式向这对夫妻宣布：“用上天赐予我的权力，我在此解除你们的婚姻关系。”现在，你出去又成了一个单身汉了！这难道不令人惊奇吗？它的解决只是通过大人物的一句肯定的话就行了。人们的信念变了，行为也就变了。因为无论你认为自己是单

身或已婚，你都不必老是记着它，你的行为会像你所认为的一样。

军队素谙此术。假设你是一个士兵，觉得自己不勇敢。他们让你接受一些艰苦的训练，然后举行一个盛况空前的庆典。在座的有一些大人物，他们授予你奖章，称赞你英勇。突然，你的确感到自己很勇敢了。在此之前，你无此感觉，但现在却有了。结果又会怎样呢？你离开此地后，会表现得很英勇。“他们说我很勇敢，肯定就是如此了。”

这也是毕业典礼的意义所在。要成为一名外科医生，人们要学 7 年医学。毕业前，他们被称为“住院实习医生”，不能上手术台做手术。因为在大多数州里，“住院实习医生”做手术是违法的。而且你也不会想让他们把你切开，对吗？你会说：“不行，你没有毕业，还不是一名医生！”

但是，第二天他们参加了毕业典礼，戴上了学位帽，穿上了学位袍，仪式盛况空前，他们踏步走过铺有地毯的通道，来到台前。台上就座的是身着长袍、头戴流苏帽的医学院院长。这位大人物宣布：“我得到授权授予你们博士学位。”现在，你会让他们给你动手术了，对吗？因为你现在已相信他们了。当他们获得毕业证书之时，你就会说：“哦，他们肯定有这份能力。”

昨天，他们还不能动手术，今天，却行了。是什么改变了？只有信念。他们经历了一个由大人物作出肯定的仪式——现在他们有能力来改变你的生活。就是这些话在起作用！

当然，不是任何人的话都有此功效，它应出自你所信赖的

人之口。而且说话时的氛围和话中的含义也是至关重要的。例如，俩人在一个酒吧偶然相遇，交谈了几分钟，男的就说：“哦，我爱你。”女的答道：“噢，是的，我也爱你。”然后酒吧的招待宣布说：“我宣布你们为丈夫和妻子。”这没用，对吧？此时的氛围与含义不同。

现在你明白了吗？信念的作用是多么的强大，“箴言”在你生活中有多么重要的影响力。但是，“箴言”并不具备这种能力，是你给了它这种影响力。“箴言”有些影响力，部分地是由于我们一直摆脱不了对他人的保佑、认可或许可的需求。所以你总是等待着他人的许可，要别人肯定你能做此事。而在此之前，你清楚你有能力做此事。“这是橄榄球队给你的信，现在你是该队的一名正式队员了。”哦，谢谢，我已踢了 2 年的球。在收到此信之前，我还不肯肯定我是该队的正式球员。“这是你的飞行员驾驶证，现在，你就是一个正式的飞行员了。”哦，谢谢，我只飞了 60 个小时，在你给我驾驶证之前，我还不能肯定我能成为一名飞行员。”

打消自我失败的念头

现在，我不是在说“无证飞行”或“违背法律行事”，而是在说当你过多地让别人来影响你的想法和行为时，你等于放弃了对自己的生命负责。当某人对你说：“好，现在你已准备好了。”你却说：“是吗？哦，谢谢，如果你不说，我肯定还不知道呢。”但是，你的确知道，你只是不想让自己相信它。

这就像宽心丸的作用一样。药物本身无此功效，只是当你听进去了医生的话——“这药片会使你康复”之后，这一功效才出现。正是这种信赖才使你能康复。但是信赖也会令你受伤。这与你对自己说的话——或是他人对你说的话有关。

在你的一生中，人们会给你吃些起负作用的、使你不舒服的宽心丸。他们可能对你说：“太糟了！”“没希望了。”“你得不到这份工作。”“这是在浪费时间。”要注意，因为你的潜意识无法识别哪些是好的、哪些是坏的宽心丸；哪些是令人高兴的、哪些是令人沮丧的想法；哪些是有益的、哪些是有害的信念，它不在乎你是幸福还是悲伤，是健康还是生病，它只是接纳你所讲的任何话语。这样，你可以使自己陷入或者摆脱自我限制，毁坏或者树立自己的名誉；你也能让自己变得优秀或是相反。

要注意你给自己和队员作的评论，和别人给你的评论，因为你是不断地根据他们错误的、不相关的信息而采取行动和作出决策。

你和我必须停止肯定那些可能毁了我们将来的幸福与成功的事情。要实现这一目标，你应小心你在听谁说话，应控制自我交谈和团队交谈，应写出肯定的评价，应想象一下你想要什么。成功的、大成就的人们选择他们应听谁的，对废话不屑一顾。当他们想做一件没做过的事时，他们不是感到“害怕”，而是感到“挑战”。

甚至别人的一次肯定也能大大改变你的行为。“你是个捣蛋鬼。”你与你姐一样，她不聪明。“你永远成不了一名医

生——你没有这份天赋。“你笨手笨脚 成不了运动员。”

在你的生活中，谁是大人物？谁的话你一直认为是“真理”？他们怎样知道这些“真理”的？他们过去对你的评价是什么？这些肯定当时你自己都不清楚。为什么你需要他们？

每个好领导都具有正面肯定他人的才能。有一次，我去了一个培养美国优秀士兵的军事基地（布拉格要塞），在机场，一位将军前来接我。他身边有两个直升飞机飞行员和两名著便装的保镖。那位将军（波尔纳多·里夫柯）说：“我来此护送你去基地。”谈话中，我注意到他肩上一颗星，这表明他是一位准将。将军说：“请原谅，我带着两个保镖。我是克格勃的主要目标。”而我在想：“我该怎么与这家伙相处呢？”

坐进直升飞机后，他接着说：“我们正在这儿进行非常重要的训练，而且我还可能被抓走。”他解释了为什么敌人对他感兴趣。他获得了 5 颗银星，4 颗铜星，毕业于西点军校，在越南服过 4 年兵役，会讲俄语、汉语、法语、西班牙语和葡萄牙语，获得了外交博士学位和俄语硕士学位，身为美洲防务委员会的主席。

那天晚上，将军与我到军官俱乐部吃饭，谈兴正浓时，一位上校（尼克·罗）走了过来。将军一把拉住他的胳膊，向我介绍说：“这是世界上最勇敢的人，他在北越被当作战俘单独囚禁了 5 年之久。在第 5 年，他逃了出来。他现在在基地教学员怎样变得英勇和怎样生存。”说完这些话之后，将军才放他走。

将军在利用我向上校表示他是多么地敬重他，认为他是

非常勇敢的人。但是，将军不能只是用手臂拥抱着上校介绍他，他是通过告诉我来介绍上校。在我呆在基地的 24 小时里，他一直在这样做。他是一个对第三者肯定的大师。而且，这不是恭维——是对他人的真诚评价。

就在我们离开之前，在我们刚跨上车的时候，一位年轻的军官向我们敬了个礼。将军将一只脚伸进车门，让车门开着，指着这位军官对我说：“总有一天，这个人会成为美国最好的特种部队的军官，我会告诉你为什么。”他给我谈了这位年轻人，然后才让他把车门关上。那个军官再次向我们敬礼，充满了自豪感。

为什么他会相信这家伙呢？因为人人都知道将军说什么，肯定就是那么回事。通过不断地以这种方式肯定第三者，将军竖立起了一个正面的大人物的形象——成了一位在人们中间建立良好信任关系的大师。他明白人们总是按照自我形象来规定自己的行为，所以他就不断地提高人们的自我形象标准。

在人们正在把事情干好时，你可以用同样的方式把他们召集在你周围。你既可以直截了当地肯定他们的价值，也可以向第三者谈论他们，肯定他们的价值。

例如，假设你正在推行一项质量计划，你必须使这一新标准在人们心中确立下来，否则，它就是虚设的、短暂的。当你不在场时，他们总是要回到老路上去，所以，要改变人们心中的标准，你必须肯定他们，帮助他们在心里建立这一标准。

有时，你可以这样对待你的孩子，你可以当着孩子的面向别人夸奖你的孩子。为了病人的康复，医生们也会这样做，他们会站在病床边对实习医生说，该病人康复得很快，不久就可以出院了。这些话不能直接告诉病人，这样做，病人会不信的。但是，如果这些话是病人偶然偷听到的，他们就会深信不疑。

学会运用你的巨大影响力，帮助别人，使他们成为本来就能够成为的人。

但要注意，如果你贬低别人，小看别人，抱着消极否定的态度批评某人，你可能成为一个起消极作用的“术士”。一旦他们相信了你的话，他们就会照此去做。当一个父亲对在俱乐部联合会打球的儿子说：“不要乱打。”试想一下会发生什么事呢？当这个小孩去击球时，他还是乱打一气。父亲又会说：“你怎么击不中呢？我教过你怎么击，你怎么还不会呢？”我分析过其中的原因，当小孩去击球时，他的潜意识里在说：“你打不中 是你父亲说的 他说的肯定就是对的了。”那孩子还会去打吗？当他发现父亲是个起消极作用的大人物时，他可能会收回对父亲的信任，不听他的话。

在家庭、婚姻、社会关系和商务关系中 你也是这么做吗？谁是那个你倾听的消极人物？不要去听别人的消极废话，收回对他人的这种信赖，主宰自己的生活。

我们总是过分依赖别人对自己的看法。“告诉我，你对我有什么看法？”告诉我 你认为我能做什么？”有时 他们能告诉你的事非常有限。如果你吸取、接受了这些话，你就会照此

去做 即使这些话可能不对。通常 大人物的“箴言”只是认可你去成为本来你就有此能力成为的那种人，去做本来能做的事，去获得本来就能获得的东西。当你有此潜能，但没有得到特许时，你就会限制自己不去利用自己的潜能。想象一下，有多少有才能的人由于没有许可自己或得到权威人士的许可，结果他们踌躇不前，没能上成大学。

解放自己，不要受消极权威人士的限制。你、你的孩子和你的队员都会遇上起消极作用的权威人士。他们会说：“你没有心脏 你没有勇气 你没有脑子 你没有天赋 你没有做此事的素质。”这些话如果是出自一位不称职的经理之口，或出自本不应教书的老师之口，或出自不高兴的祖父母之口，或出自一个烦人的小俱乐部联合会篮球队的教练之口，那么，你一旦接受了它们，你就会把它们当作是一个客观存在的事实。你给你认为是权威太多的特许权，太多的信任了。

在你没有知道这些知识之前，你不会认识到那些起消极作用的权威人士在限制你利用潜能方面的作用有多大。当他们指出你缺少什么，缺点在哪里，缺少什么能力和你应相信他们什么的时候，你就会退缩不前了。对大人物话语的信赖使得你巨大的才能和潜力得不到发挥。

所以，作为一个积极的或消极的权威人士，请注意你对周围人的影响。他们大多数人会认为你确有这种能力。单位里、家庭中都会有人相信你是个权威。所以，你必须起到鼓励人的作用，建设性的作用和积极的作用。你应给他们心脏和勇气；谨慎地使用讽刺性、贬低性和蔑视性的评语。因为，即

使你的本意并非如此，或者你从不认为自己有此影响力，你的这些话语是会带来消极作用的。

还记得那首歌吗？“我们离开此地去找有魔力的人”。把它的词稍作变动就成了“我们离开此地去做有魔力的人”。如果你具有这种神奇的肯定，你就可以成为一位神奇的权威人士。你的神奇并不是对任何人都起作用，但是对信任你的人是起作用的。所以，应明智地运用它。

肯定并给他人以力量

小时候，我希望自己长大后当一名中学橄榄球队的教练。所以，这就成了我的目标。我不想教书，但要成为一名教练就必须教书。你们有过这样的老师吗？在我研究踢球的时候，只要你闭上嘴，看着电影，一切都将相安无事。

在我教书的第一年的最后一天，我走出大厅，遇见了我班的一个学生，她是个女孩，名叫贝芙·伍德华德。她对我说：“泰斯先生，我一直等你到现在，就是想告诉您——您是我生平所见过的最糟糕的老师。”

当然，我不会对她发怒，因为这确是个事实，我对是否还教书并不在意。当时，对她的话我只当成了耳边风。但是，几天后我说：“我不想这样下去了。”接着我记得我发誓说：“没人会再这样说我了，我要做学生们的最好的老师。”实现这一积极誓言的一个办法就是积极地肯定学生们和运动员们的价值和能力。现在，我仍然努力地这样做，例如，对我的孙女蒂

芬妮，我就是这样做的。

当蒂芬妮走进家或我们的办公室时 我会说：“哦 蒂芬妮来了！我要好好地利用这个机会。接着我说：“蒂芬妮一见到爷爷总会露出笑脸。”我希望她对我微笑。她一笑，我又说：“我知道你会对我微笑的。”这就对了，但别人不知是怎么回事 只觉得：“哦 多么快乐的孩子啊！”

下回见到蒂芬妮时 我又会说：“哦 蒂芬妮来了 她一见到爷爷总会露出笑脸。”我微笑着，迎了上去。她也会笑起来。然后我就会说：“瞧见了把！”

不久 别人也会说：“她对每个人都微笑。”她天生就快乐！”她天生就具有这种好气质。”

现在，人人都希望她快乐。

如果你用积极的、肯定的、建设性的方式对待周围的人们，看到他们的长处，并帮助他们认识到自己的长处，那将会怎样呢？假如你反复多次积极地肯定他们，每次见到他们，用另一种方式重复肯定，结果是你将一直不断地肯定他们的价值和能力。如果你在单位里或在家中是这样一个顾问或领导，你会发现会有更多的人围绕在你周围——人数的增加将是显著的。

这就是成为最好的将军、教练、教师、经理和父母亲的途径，但这并不是说他们软弱可欺、任人践踏，他们对想做成的事坚定不移，而且他们对于你和你做事的方式起着建设性的、积极的和支持的作用。

建立可信性

里夫柯将军对罗上校有如此之大的影响力的原因就在于里夫柯具有极高的可信性。我也可以说那些话：“我认为你是我见过的最勇敢的人。”同样一句话 却无任何效果 因为罗对我没有这种信任，但他知道那将军具有很高的可信性，所以那将军说他很勇敢，他肯定就是很勇敢的了。

当你在别人眼中具有可信性时，这会使你有更多的机会对他们施加积极的影响，你可以根据他们对目标、事业和战役的贡献大小作出肯定。你可以点亮他们的智慧的火焰，你能起到这个作用。难道你不觉得你能够并应该这样做吗？

许多家长都想知道这一点：“我怎样同孩子们打交道？”许多经理现在想作一些变革。在什么领域里运用这些原则并没有什么不同，你生命中的各个部分都能得到提高。

如果你希望支持你的人数增加，你就必须使自己在他们心目中具有可信性，你必须不断地为提高自己的可信性而努力。一旦你有了可信性，你就可以更有力地肯定他们。

可信性自我功效的一个部分。你得努力劝导别人加入到你们中来，但是他们却一直在想为什么他们应该照你的话去做。

他们问：“为什么我要照你的话去做？”他们是想知道你是否具有可信性。所以 他们问：“为什么我必须听你的？”他们是在寻找三件事。

共同点 他们要问的第一件事就是：“你和我有什么共同点呢？所以可信性产生于他们觉得你与他们之间有共同点之后。”你做过同样的事吗？”这一点对他们来说非常重要。

能力 “如果你做过相同的事，你擅长此道吗？”，即使同一领域内你永远不是专家，但如果你曾当过我的教练，做过我的老板 当过我的顾问 并使我获得了成功 那么 你仍然具有可信性。所以，只要你能做个好教练，你就不必做个运动员。例如，安哲鲁·邓迪，重量级冠军穆罕默德·阿里的拳击经纪人，他打不倒任何人，他是怎样管理一个世界拳击冠军的呢？为什么拳击手愿意听从他的安排呢？因为他教过阿里这样的人，他有能力使你成为最好的一个拳击手，所以他享有很高的可信性。

知识 如果你了解你所说的事 你同样也会具有可信性的。你有这方面的知识吗？

一旦你具有了这三点——共同点、能力和知识 你就拥有了巨大力量去影响和领导别人，他们会照你的话去做的。

如果你想在社区里、家庭中或工作上作出变革，你就应该不断地在这些方面提高你的可信性。你必须在他人的心目中享有可信性，并不是因为你想得到他们的称赞，而是希望他们的行动是有效的。

设定集体目标

一个企业中的员工就像一个交响乐团中的成员一样。在

交响乐中，每个人演奏不同的乐器。

如果你是乐队的指挥，希望提高乐队的演奏水平，仅仅肯定每个人的演奏水平提高了是不够的。你可以让大家一起设定一个新的标准，一旦达成共识，你就可以要求个人提高他的演奏水平了。要使交响乐演奏得更好，吹双簧管的或拉小提琴的人不仅必须提高自身的演奏水平，而且要使他们自己的演奏与整体保持和谐一致。

作为指挥，你必须引导人们设立集体目标。记住运用集体目标设立原则，这能保证你拥有追随者。

1. 设定大目标。应把组织当作一个整体。如果你只在一个方面设立目标，老是想着实现这个目标，把精力和创造力集中在一个方面或一个部门上，那么其他的人就会受到影响。所以，要看到管理企业的方法是怎样构成的，寻找健全的组织形式，就要问这样一些问题：“它们是如何构成的？生产与营销如何结合？如何保持顾客与供货商的良好关系？如何创造一个增长的环境？”如果你只在一方面设立了目标，那么你就朝着这一目标努力，但同时可能会使其他方面一团糟。因此，在设立目标的平衡过程中，既要考虑到你的利益，又要考虑到周围同事的利益。整体目标的组成是什么？现在到了哪个阶段？什么是最理想的目标？我们希望的方式是什么？如何发展？

2 把单个目标纳入一个序列。问你的团队：“什么目标至关重要？要使组织生存下去并充满活力，其关键是什么呢？”关键在于目标 没有了目标 组织就会瓦解。那么 什么

是你的优先目标？你不能同时实现所有的目标。你可能同时会有 15 个目标，但是它们不会在同一领域，你得找出一种均衡。但是，你会选择哪一个呢？多花些时间找出对你最为重要的目标，把所有的目标纳入一个序列，这样，你就确立了首选目标，把其他目标放在次要地位或放在后面。

3. 让人们做得有意义。如果你只是叫别人做什么事，他们就没有丝毫主人翁的感觉。所以，告诉他们你想实现的目标和看法的价值，而不是只是宣布：“好，伙计们，这就是我们的目标，来行动吧！”相信我，你的目标并不只是“行动”。所以，应该自问：“我们将如何把新目标与旧目标结合起来？如果我想使组织发展，我怎样让别人知道实现这一目标或结果的价值？并非所有人出于同一种原因来做此事，我如何向他们证明我们有相互的需求呢？如何证明如果他们实现了目标，我们所有人都会获益和成功呢？”

4、塑造具有建设性的形象。通常，我们会谈我们所不希望的事情，使人们心有畏惧，从而调动他们去实现目标。我们谈论幸免于难，生意失败，可能会出现的不妙之事。让我们以积极的态度来谈论我们真正希望的事情。请记住，你的行为是按照你所想的去做的。如果你想幸免于难，这就成了你唯一要实现的目标；如果你在考虑市场占有率的下降，市场占有率就成了你奋斗的目标。你可以将你想做的事编成一组，而不是集中在你不想要的事情上。

5. 分担责任。作为领导，你不能只是坐着指手划脚说：“为什么他们不为此做些事呢？”因为我们在组织中所做的

切都是将所有的责任汇聚给领导，以利于控制。而实际上，我们需要层层分担这些责任，并使人人意识到自己的责任。

假如你和你的朋友接到一个邀请共同去参加一个晚会，这个晚会是在城里某个你不熟悉的地方举行的，你坐着朋友的车到了目的地。现在，你想回家了，但你的朋友说：“我想再呆一会儿，你先开车回去，我搭乘别人的车子回去。”

还记得吗？你来时没有开车，但你还是接过了车钥匙。按照你认为的回家方向开着汽车。第二天早晨，你的朋友问你：“昨晚你怎么样？”

我保证你会说：“我迷路了，因为我不知路是怎么走的。”

“但你是和我一起开车去的！”

“我知道，但是我没有注意路，因为我想你会开车送我回家的。”

你在放弃你责任的同时，关闭了你的注意力。

6 不要加以时间限制。当人们制订目标时，通常会设定一个时限或截止期，有时候，这样做是必需的。但是，假如你的团队的时间划分是根据现有资料、现有诀窍或现有技术作出的，那么你就会将自己限制在这一预算和安排之中。假如你的时限是 2 年，但是现有的资料告诉你，你可以在 6 个月内完成任务。一旦你拘泥于时限，你就可能拒绝更快地完成任务。所以，我建议，只要可能，就不要使自己受到时限的制约。

自然地，你需要顺序和秩序。许多经理利用截止期来创造动力。但是，当你规定时限让人们去做某事时，他们会作出反馈，因为这种工作变成了一种“不得不做的事”。所以你看

到了拖延时间，工作草率和规避创新。这使你觉得需要更多的纪律，结果，你施行了更多的规定，又变回到命令—控制的管理模式。但是这又与你的体系发生了冲突。如果不让自己受到时限的限制，注重完成任务的过程，那么你就可以大大降低完成工作的循环时间。

7、把目标看成业已实现。用现在时来描写你的集体目标 就好像它们业已实现一样 然后肯定它们说：“这幢楼已建成 这场比赛我们赢了 这笔生意归我的了 书已写成 变革已完成。”和个人目标一样 你的肯定与现实是会有差距的 这种差距将激发解决问题的创造性、能量和紧迫感。通过事件、危机和变化来看待自己的规则会使你在整个过程中有效地工作，而不会感到极度紧张和被压力压垮。

8、注意保密。如果你突然宣布一个目标或是进行一个令人吃惊且突兀的变革，可能会有很多人反对你，因为所有的情感压力突然袭击了他们。你必须先告诉人们你的目标，给他们机会去想象它。最初，你只需让你的合伙人或爱人知道你的目标，并在那些能有助于双方利益提高的领域里实施。

9、不断进行修改。一旦一个群体实现了目标，它的成员就会想放松一下，打发打发时光。所以你想要继续提高和增长，不要等到实现目标之后才行动。当你们接近了目标，看到要通过原订目标时，确立并同化一个新的目标，这将使你顺利实现这一目标。当然，你仍然会庆祝这成就，但你不会就此停下。你会让你的组织继续前进，因为你们现在正在追求一个更高的目标。

10. 恰当地写出和肯定你们的集体目标。如果你真的关心组织的成长，你就应学会如何使目标文字化和将目标归类。它必须满足以下标准：

·人称 你需要改变的是自己的组织，而不是他人的。为了形象化 用第一人称复数“我们”来写出你们的集体目标。这样你们会觉得自己正在从事实实现目标的工作。

·正面的 常想到你正想成为的形象 而不是你舍弃的形象。正面是指肯定你想有的品质。

·现在时 用现在时写出你的目标 就像你在做之前已经有这些特征或已经实现了目标。因为你正在把迫切想实现的纳入你的意识之中，就好像你已经实现了目标，你已经是——现在时。

·以业绩为导向 点明业绩 而非能力。不要说：“我们成为市场的领导。”当然 你们有此潜力 但即使你们现在不是 你也必须说：“我们是市场的领导者。”当你们不是时 你说：“我们是。”这是在营造一种健康的紧迫感。当你们肯定自己是的时候，你们的行为也会这样做的。

·不要比较 不要把你的组织与他人的相比。如果你想发展得更快些，只需重视你想做什么，你想发展到什么地步，以及你的计划是如何提高质量的。你的阻力是你自己。如果你环顾左右，你会发现别的公司或是更好，或是更差。但这又有什么用呢？

·表示动作的话语 用表示动作的词语撰写出你的计划和肯定的陈述。让画面具有动感。“我们顺利地，我们迅速

地……”。填进能使图画具有动感的词语。

·表示情感的词语 情感越多 变化越快。“我们高兴地……我们幸福地……我们骄傲地……。”填入一些具有情感色彩的词汇，你的系统中应引入你希望的情感。

·准确 尽可能做到具体、准确。目标越清晰 变化越快。确切地说一下你希望如何改变，不然你会含糊不清：“我们今年要有个大变样。”多大呢？就是更好呗。”不要给自己留后路；要具体。这样，你能获取良好的反馈，便于你将自己与你的想象作比较。

·平衡 目标设定应覆盖广泛的领域——个人发展、家庭发展、财务状况的改善、精神的提高和社会的进步。选择一些你想拓展和发展的领域，因为在那些领域里，你有大量的潜能。

·现实性 如果你能看到你的团队正在做此事，那么，这一目标对你来说就具有现实性。不要担心材料、人和信息出自何处，不要担心你现在茫然不知所措。利用图、字和感觉，肯定和铭记你所想要的东西。

你，作为指挥，可能会肯定说：“我们是这个，我们是那个。”但是这并不能使我采取负责任的行动。为了鼓励人们超常发挥，你必须找到办法去肯定团体中的每个成员。比如，如果你能让公司的董事长作出肯定，不但可以提高他或她的领导业绩，而且可以提高团队所有成员的技能，这样，团队的业绩就会得到提高。你可以肯定共同的理想、使命和目标，将它们融入整个体系，“这就是最好的办法”。当然，公司中也有个

别人不在意公司的整体形象，只关心他们自己的利益，他们的成长和他们的部门。

作为一个领导，你应该让所有人都联合起来。如果你发现集体中存在着自私、隐瞒、相互拆台，你就不能这样肯定说：“我们在一起工作 和睦、合作 充满了爱。”你也许会说这些话，但它不起作用。

你必须说：“是我带来了和睦和团队的努力工作；是我通过谈心、教育和在组织中建立信任才得以实现的。”你不能替我作出肯定，但在团队或在家庭中作出肯定时，你可以让一些人注意到相同的肯定。但在你的肯定中，仍须使用第一人称。“由于我的领导 这一组织的成员才能够如此。”然后 接着做你想做的肯定。

如果你肯定“我们是”那么它就对我不起作用 但是你可以采取你自己的行动来影响整个群体或团队。群体会根据你提供的领导、启示、方向和鼓励来作出变动。如果你想谈及团队中某事时 你可用“我们”但如果是在作出变动 你必须用“我”(主格)和“我”(宾格)因为肯定“我们”没有多大意义。每个人都明白主要职责和目标，每个人都应该肯定那些结果。但是，当把它划为个人责任时，每个人就必须对发展负责了，个人就必须提高他或她的业绩。

所以，当你对群体或团队表示肯定时，应该接着强调你个人对这一行动和发展所起的作用和你的责任。否则，肯定“我们”就是一种浪费精力。要用自己的话，因为不同的话对不同的人来说意义是不一样的。

如果你想肯定团队或你的家庭，你对他们说：“这儿，你们需要这个。”那么，他们会回敬说：“我会告诉你你需要什么。”请记住：你的团队或家庭成员一直在通过自我交谈来肯定着什么。作为一个团队的领导，你是能够影响他们的结论的。问题是在领导他们朝着你的目标前进时，你是鼓励他们做具有积极作用和建议性的事，还是任由他们的团队交谈来肯定不同的目标？

所以，你是如何让人们去拓展和发展的呢？你应鼓励队员去把握自己的未来，你可以通过以下几件事来影响他们：

1. 当你的雇员不想肯定或不在意书面的肯定时，你可以把肯定的话语写在告示牌上，把它们贴在冰箱上、宿舍里、更衣室或会议室内，因为团队成员每天都要进进出出这些地方，看到这些标语，会不知不觉地接受它们。

2. 演奏那些对团体的肯定有提高作用、有积极作用、有建设作用和支持作用的音乐。

3. 建议团队成员去看一些文章、书籍和诗歌，它们生动地描绘出你希望他们接受的品质和性格。

4. 在每日工作的最后，简评一下工作进展情况。你可以问：“今天你们觉得怎样？今天令你们最高兴、最激动、最好的事是什么？”要求成员们谈些具有积极作用的感觉或经历。接着又问他们：“那么你们对明天有什么期望呢？”这样，你就令他们觉得今天过得有意义和有一种良好的感觉，而对明天也有一积极的期望。高成就的人们总是对未来有着积极的期望，你也可以培养他们这种习惯。

5. 你也许会对他们说：“近来我自己制订出了一些目标，我知道结果应如何。这就是我对今年将发生在我们身上的事情的看法。你现在所做的就是使他们带着对目标的强烈的感情和清晰的了解，投身于未来之中。

6 在吃饭的时候或其他聚会的时候，要注意你的话语和你的说话方式。你可以引导谈话，将它引导到一件有建设作用的未来事情上去。你可以肯定说：“我看你会……”你得不断地肯定人们，使他们进入这种未来状态。

7 找出你觉得队员需要发展的领域，肯定他们进入那种状况。作出肯定的评价以塑造他们的尊严感，教授技艺使他们具有信心。写出你将如何影响他们发展的个人肯定。

8 规划出他们能热切地期待参与的特别活动及其近期安排。如果人们希望有一个成功的约会、球赛、测试或是发言，他们就会在意那些肯定。只需要问：“你希望此事如何进行？你希望这场晚会怎么搞？你想在那件事上如何表现？让我们写下我们希望它会怎样。”

你让他们来讲，并将它写出来，接着一遍又一遍地读给他们听。然后说：“看看还要加点什么，再说些，让我们把那个记下来，以免忘记。”你正在做的事就是帮助他们迎接挑战，随后你们面对第二个、第三个挑战。如果你的队员能在一起呆一会儿，你可以让他们养成习惯，计划他们一生中希望的事情如何发生。一旦他们养成这一习惯，你就可以说：“还有什么？我们还可以做什么事？”

当那些肯定与你所关心的结果有联系时，你和你的队员

都会在意进行肯定的。鼓励他们把希望的东西应该怎样和想要的东西编制一份“购物单”。就个人而言，它可能是生活过得更好些 或是有份更好的工作 出名 打扮得更漂亮些 穿上新衣服或开新车。利用他们想要的基本东西，并向他们表明：实现团队目标将使他们自然而然地获得那些东西。让他们明白 如果想实现长期目标“这个星期你必须做此事”。用一种自然而然的办法，你可以改进他们现行的工作方式。而在你知道这一点之前，他们会设定他们自己的弹性目标，肯定它们 同化它们 最后依靠自己去实现它们。

第十八章 加强团队精神

我曾经是一所中学橄榄球队的教练，队中有一名很有才华的罚球手。但在一场关键比赛中，他却老是用脚侧踢球。第一次罚球偏离球门有 10 码远——根本不是我所希望的。所以当他走到场边时，我一把抓住他说：“嘿，笨蛋，你是在用脚侧踢球！到那儿坐着，好好想一想。”

这小子坐了下来，反复琢磨着用脚侧踢球。当然，他心中感到不安，糟糕透了。

在接着的比赛中，还是这小子得到了一次长传空档的机会，却用脚侧踢了一个短传。这真令我气得快要发疯了。难道我没告诉他这样踢不对吗？

当他走出赛场，我又抓住他说：“喂，你又这样做了，你根本就没听我的。嗯，去坐下，想一想！”

在这场比赛中，这家伙又踢了 3 次这样的球。当他最后一次下场时，想躲过我，但我还是找到了他。我一把抓住他的衬衫说：“你犯了 5 次同样的愚蠢错误！以后的比赛你不要参加了，你这一生再也别踢球了！”我动了真格。“除此之外，你也得不到好成绩！”我加了一句。

唉，谁本应受到惩罚呢？球员是照他们所学的去做的。

但他这样做了反而受到了责骂和贬斥。

现在 我明白了我本应对他平静地说：“这可不像你 你可以做得更好些。下一次，抬头停球。”教练的工作就是告诉队员他要求他们做什么，和怎样做合适。这样做会带来积极的反馈——一种管理人的积极方式。你知道每个人都有盲点，但如果盲点被指明了，人们就知道如何正确行事。

当教练们运用比赛录像来挑出球员的毛病时，甚至放慢镜头来突出球员的每个错误时，他们不仅使错误得到加强，而且也削弱了团队精神。当队员犯了同一毛病时，教练就会说：“你没听我的话！如果不是你们这些人的话，我肯定早就是一位著名的教练了。”

应该自问：“我是在领导人们朝着成功和卓越前进吗？我构思好了我的要求吗？我是否清楚地向他们描述了我的要求？我是在塑造还是在消灭个人和团队的精神？”

作为一名团队领导，当你对队员讲一些消极的、讽刺的、嘲讽的和刻薄的话语时，你是在摧毁他们的精神。

假设你有两只水桶，代表精神均衡的正反两种作用。赛季之初，两只桶是空的。如果你将大部分重量加在右边的桶里，桶马上就会因为太重而向右倾斜，最后可能打翻。如果你将大部分重量压在左边，同样会发生这种情况。

可以想象，每一次你向团队作出积极的肯定——一种具有积极作用的想法或事实的陈述，就给右边的水桶增加了份量。相反，你每次作出消极的、破坏性的肯定，就会使左边的桶加重。如果左边的桶汇聚更多的重量，团队就会向消极方

向倾斜 如果右边的桶汇聚更多的重量 团队就会向积极方向倾斜。

当你通过团队的聪明谈话来塑造信任和看法时，你是在向积极方向倾斜。当然 你必须经常调整你的倾向 学会在必要时如何重新分配重量。

通过运用两个陈述——“那才像是我们”和“那不像是我们”——你在不停地对团队的未来进行正面的肯定。由于你在这天早上增加了积极方面的重量 符合团队真实发展 所以你改变了倾向，开始更多地利用集体的潜能。

当团队成员犯了错误，不要痛打他，也不要消极对待他。对付这一消极情绪只要笑着说“这不像你”然后期盼“下一次”。肯定自己和团队里对的东西。通过肯定地说“这才像我们”来使自己的能力和成就留下深刻的印象 直到每个队员都从内心对此深信不疑。

团队心语与团队精神

团队、群体、组织都有自我交谈，我称之为团队心语。聪明的团队心语是积极的、肯定的，说它聪明是因为它塑造了团队精神。如果团队心语是消极的，那么团队的行为就能反映出来。

然而，在社会和职业群体中，你会听到消极的话语不断在耳边响起：“难道不糟糕吗？”“不能更糟了，对吗？”当别人开始挑刺、抱怨时 你必须学会说：“闭嘴 我不要听这个。”否则 他

们的自我交谈将会压倒你的自我交谈。

作为一名教师、教练、领导或经理，你必须明白，要拥有一个高成就的团队和组织，你必须提高队员的形象标准和精神面貌。组织中的首要原则是有“建设性的反馈，不是廉价的强心针，起负作用的背后咬人，不是贬斥、嘲讽和讥笑”。

现在你的组织怎样？人们变得懈怠下来，老是指责别人的错误吗？低成就的组织中一直不断地进行着起消极作用的自我交谈。我们大多数人都想把我们所关心的人的每个错误告诉他们，并不断地指出他们的缺点。如果我们以画面的形式思考和交谈，他们就会思考并记下我们不想要的画面。在某种意义上，我们就像那个教练一样，播放着比赛录像，反复地让队员们观看他们的错误动作，一直到他们觉得非常沮丧为止。然后我们想为什么他们踢不好。我们在叫他们出去赢球之前，已先打消了他们的意志。

有效的领导人尊重别人，看到并挖掘别人的潜能。领导人见到他们时就会同他们交谈——就好像他们已经是这种人了。皇室的男孩受到的是皇室的待遇，因为这个孩子总有一天会成为国王的。所以你就不会诽谤他，不会揍他，然后叫他出去，你只会肯定他的伟大。

在部队里，他们唱起鼓舞士气的歌：“我们离开地面，飞向遥远的蓝天，飞向高高的太阳。向下，我们俯冲，攀升，去迎接雷电，好小子，让他们拿起武器！”

听这一首：“我们活着为了名誉，死得也要辉煌。我们陆军航空兵团所向披靡，无人能敌。”这些歌曲充分利用了肯定

的力量和强烈的情感，将同辈团结起来，为了神圣的事业。

伯尔纳多·里夫柯将军曾传授给我 4 个简单而关键的办法，他运用它们成功地影响着不同国家的人们。这 4 个办法是记住他们的名字 学唱他们的歌 学习他们的语言历史和文化等；相互开玩笑和分享快乐。所有这些都恰恰是在肯定。

我们可以非常成功地开展许多运动，影响着世界上数百万的人们 但自相矛盾的是 我们与孩子们的交往仍有许多问题。你可以想象 黛安与我对孩子们是多么地失望 我们是多么地悲伤。但是你要明白，看待和谈论家庭和团队失败的方式应能提高你的精神 这样 你就不会因此而退却、放弃 或使自己陷入困境。你不能生活在一个忧郁、倒霉、悲观的世界里 却要去做大事。你应振奋团体和家庭的精神。但是 怎样去改变自己 and 他人 继续前进 而不是自毁形象 丧失自尊，深深地陷入失望与悲伤之中呢？

再一次回到聪明谈话和团队交谈上来，你可将自我交谈控制到这样一种程度 即你的爱人是否会给你积极的肯定 你的老板是否会说你做得好 这些都变得不重要了。当然 如果你得到了这些肯定 你的工作就会变得更加容易 但不要让你的成长方式依赖于他人对你的积极肯定。当你的确得到他人的这种肯定 这会有助于你成长得更快 但如果你只是坐在那儿等待着别人的表扬 那么 你将不会去利用你的潜能。

当人们的确在以积极的方式称赞或表扬你时，要学会说：“谢谢！”学会大方地接受恭维 学会接受表扬。你一直接受的教育要求你谦逊 但谦逊并不是说不要表扬。“啊 我们不行，

这没什么。”你把你的成绩归功于上帝和帮助过你的人们。如果你确有成绩 你必须说“谢谢”还须对自己肯定地说：“我干得不错！”

良好的自我交谈与团队交谈将提高团队的形象和精神。我曾与一些正与消极的自我交谈作斗争的运动员和团队一起工作，当他们明白了自我交谈的重要性后，就取得了很大的进步。年轻的运动员没做好时，马上会流露出某种情感；而当他们做得很好时，却常常否认这一点。一整天，他们都表现得很好，只犯了一个错误，但却老是把注意力集中在这个错误上；甚至可能否认所具有的所有优点，使得自己或团队感到沮丧。现在，他们除了应该改变处理问题的方式外，还应该改变自身的态度，他们需要重新肯定自己的价值、能力和积极的行为。

团队精神与业绩

如果你缺乏自信，你会发现很难抵达更高的目标，因为你认为：“我不能 我没用 我没有它所要求的东西。为什么还要试一下呢？”

你可能感到自己无价值，不重要，没有能力去控制所发生的事，但是你能像提高自我形象一样，通过自我交谈振奋精神。我们是被我们自己的思维方式所束缚。

如果团队交谈具有消极和限制作用，那么，你就会限制自己变化和发展的能力，你的团队将变成你所想的和谈论的那样。如果你觉得自己没有能力或不重要，队员就会说：“好吧，

教练 无论你说什么都行。’他们就会开始倾向一个消极的、封闭的、限制性的自我看法 觉得自己没有作用 没有能力。

高成就的团队具有高昂的团队精神，团队精神就是集体的自信和自尊。你们都觉得能成为你们自己是多么地好啊！这是一种积极的自尊感和价值感，它影响着它能够获得的成就。你的自我感觉越好 你的成绩与表现就会越好。这样 你就能让自己变得非常积极、强大、坚定、负责、有力和自信 使自己敢于冒险 进行新的探索 学习新的技术 将自己的影响扩大到更多的人和地区上去。实际上 你做的每件事 都与你的自尊相一致。

偶尔 我们都会碰到将我们压得低低的消极权威人士 那些具有较少自尊感的老板们会打击雇员的自尊心，削弱雇员的自我价值感。相信某个消极权威人士的观察结果，会引起消极的自我交谈，最终阻碍了自身的发展。

如果你在组织中继续这一模式，由于不尊重自己的产品和自己的看法，所以你会发现你的产品很难与他人竞争。你需要来自外界的称赞、赞同、恭维和安慰 如：“请告诉我们 我们看起来还行吗？”你认为我们能做此事吗？”我们做得对吗？”你只是认可外界某人或某个群体对你说的话 这进一步损害了你的团队精神。

如果你具有较高昂的团队精神 你就有了一个健康的‘能做’态度 就会尊重自己的意见和产品。我们中许多人对谦虚有种错误的理解。我们受到的教育说，认为自己好是不对的，我们被教导说：“不要骄傲 没有人喜欢自我夸耀的人。”用另

一句话说：“如果你认为你很好，那我就指出你一百个错误。”结果 我们开始反对自身的优点 接受并肯定“我们不好。”即使我们肯定“我们只在一件事上做得好”，也说明我们想提高在所有领域中的表现，我们的潜意识里已吸收了积极的信息。

在高成就的团队里，谦虚的含义是：“荣誉属于该得到的人。”如果有人助你成功，给他们一份荣誉；如果你是单独完成的，荣誉就归你自己。

我曾与联邦监狱的职员共过事。在那儿，我遇见了一位在牢房里呆了很长时间的年轻人，他那时将被释放。我问他：“你将会得到什么样的工作？”他说：“任何事。”其实他心里在说：“我在监狱呆过 是个坏人 我得不到好工作。”我又说：“你认为会得到怎样的薪水呢？”他说：“什么都可以。”在他的一生中，他受到了这么多人的排挤打击，在狱中呆了这么久，他已丧失了自我价值感。所以他对自己说：“人们愿付给我多少，就是我应得到的。”

我说：“你可以去找部车来开开 好吗？”他说：“好 可能吧！”我说：“开什么样的车？”他说：“有轮子就可以。”也就是说：“任何旧车都可以。”你明白了吗 当家庭或团队的自尊心已经减弱，会发生什么事情呢？任何事都是够好的了。然后，我说：“你会有一天找到一位姑娘并与她结婚 对吗？”他答道：“我想是的。”我又问：“你希望找什么样的姑娘呢？”你可以猜出他的回答。他说：“什么样的人都可以。”这真是一件很悲哀的事。他可能吸引什么样的姑娘呢？这个姑娘应该是也在寻找“什么样的人都可以”的人。

监狱充满了缺少自尊感的人。在院子里放风时，出来吃饭时，甚至在囚室里，他们不断地嘲笑着、撕扯着、贬低着他人，几乎听不到一句好话。如果你缺少尊严感，你就会去贬低别人。丈夫缺少尊严感，就不能容忍妻子自我评价高。如果丈夫认为妻子的工作比自己好，他会对她：“你肯定做不久，你连家里事都安排不好。”这也就是说：“回到你该呆的地方去。”具有较低自尊感的父母亲将不允许孩子们超过自己，他们会对孩子们说：“是什么使你认为你很好？你甚至连一些家庭小事也做不好？”缺乏自尊感的经理们老是挑刺、讥讽、贬低别人和发怒，他们感受到来自自尊感较强的雇员的威胁；自尊较弱的老师不会让班上的学生认为自己比老师还高明，他们会说：“不要以为自己什么都知道，如果我要帮忙，我会叫你的。”

要注意到你家庭中、工作上、社会关系以及团体里的环境状况，因为周围人的自尊感对你有极大的影响。

进入一个自己认为工作、团队和收入都值得接受的关系网中，必须塑造自尊、团队精神和家庭尊严。例如：你对孩子们说：“你是个好孩子。”“你是个勇敢的游泳者。”“你对姐妹们很好。”“你真聪明。”通过这样说，你可以不断地提高他们的自尊感。但要注意，他们跑到操场上、大街上，那儿有人会说他们狗屁不是。接着，他们就不在意自我交谈了，他们会说：“他们是对的，我的价值并没有这么大。”别人总想令他们泄气，取走他们的智慧和胆量。作为一名领导，你必须意志坚定，发挥建设性作用，继续提倡团队精神。当然，要做到这一点，你必须

在你和别人身上建立起高度的自尊。

不要动不动就拒绝

自尊心不强的人们害怕变动和风险，他们等着别人先跨出第一步，然后才可能踩着别人的脚印跟上去。

黛安和我旅行到过世界上几个最好的景点，我们观察过当地的儿童。自尊心很强的孩子在户外玩耍，体验冒险，交新朋友；自尊心不强的孩子整天坐在电视机前。他们的父母会问：“为什么不到池子那儿找别的孩子玩呢？”孩子答道：“哦，我想看这个节目。”那些孩子是在想：“谁想同我玩呢？家里没人喜欢我呆在家里，这里谁会愿意与我做朋友呢？”

即使人们想去交新朋友，但是他们认为：“我不能去，我的自我形象软弱可欺，别人一拳就会杀了我。如果我出去，你会嫌我没用，我不经揍。所以我呆在这儿，保护自己。”

在你的公司、办公室或团队里也能找到有这种想法和做法的人，他们常说：“本来我可以在另一家公司承担某项工作，但是我没去，它不值得我花时间。”我本来要和老板谈一下新产品，但是我没去，她不在乎此事。”本来这个周末我要与那个队比赛，但我不想去了，他们是弱队。”

真正的原因——他们不会大声说出来——是“我害怕得要死”，所以你会看到他们反而会批评那些真正去冒险、尝试新工作的人们。那是因为自尊心较弱的人觉得受到了自尊心较强的人的威胁。为了使他们呆在原地，他必然要讥讽、挖苦

他们而原地又在哪儿？在比我低的地方。”

你能领导他人多久？不会超过你使他们明白了自己正在做什么之时。你，作为一名领导，也许能够明白自己在做什么；但是，如果他们不能明白自己在做什么，他们就会滞后。由于他们不明白这一点，所以你就不能使他们参与进来。这样你就可能会求助于胁迫、强迫或威逼手段，使他们回到你认为他们的归属地。

“派我们去哪儿都行！”

如果你具有高昂的团队精神，你就不会害怕冒险，不会害怕走出舒适区，不会害怕把生活当成一个冒险。

假如有人对一个自尊心较强的团队说：“你们不能做此事，你们无此技术。”

他们会答道：“也许我们现在不能，但我们可以学。”

“你们甚至以前从没做过此事。”

“是的，但现在学也很有意义。”

“看一看这样的竞争——他们会活活地把你们吃掉。”

“我们根本没想到竞争。”

自尊心较强的人们不把局面当作“风险”，他们认为自己能处理任何事；这种态度有助于他们对风险建立盲点。

在对高成就思维进行某项研究时，我有机会与美国优秀突击队员度过了一段时间。我当时帮助询问从越战回国的人们，我对于了解“他们是如何想的”感到兴趣。

了解到这些人是如何接受训练给了我一个启示。我以前对军队训练的看法是：人们受到威胁、轻视、困窘和贬低。实际上，那些是我过去做橄榄球队时所用的办法。我责骂过球员，说他们是多么无用和懦弱，目的是希望以此激发他们的斗志。最后我会说：“现在出去赢球！”整个礼拜，我都在羞辱他们。结果，到了星期六出去比赛时，他们真像一个个受了羞辱的饭桶一样，他们认为他们是。这就是我鼓动起来的团队精神。我并不知道如何才能训练出高水平的人来。

在我与那些突击队员们打交道时，我第一次发现，他们在训练时从不轻视他人，消极地批评他人，小看他人和贬低他人。他们的目的是提高个人和群体的自尊。所以他们逐渐接受了自豪感、价值感和成功感，认为自己优秀且有能力。对这些突击队员来说，没有一件任务是难以完成的，他们认为自己能做任何事。由于那些特殊的正面训练，这些优秀的突击队员愿意去冒风险，以体现他们强烈的自尊感。他们的自我感觉越好，他们就越能适应更多的风险。

训练的结果使得这些优秀的突击队员能够利用器械作出最好的表现，他们得到队员们的全力支持，不断取得成功。他们自信，具有高昂的团队精神：“我们是最棒的。”

突击队员身边的人也在不断地帮助他们建立自信，积极地肯定、再肯定：“你们是最棒的，你们具备了所有的素质。”所以，他们认为：“我们能做任何事，派遣我们到任何地方去！”

但愿能如我所希望的那样，这个故事将使你们认识到怎

样对待你们的爱人、孩子、雇员和队员。想一想这个：你的部下是受到像饭桶一样的待遇，还是像突击队员一样的待遇？他们希望有出色的表现吗？他们愿意冒险吗？你周围是什么样的人——是自尊心较强的人还是那些尊严感比你弱的人？你的家庭成员或你的队员会认为“我们能做任何事”吗？他们像优秀突击队员一样处理矛盾和困难吗？他们认为自己是听命于人、要靠‘运气’的吗？

你可以通过控制自我交谈和团队交谈来提高自己的和他人的尊严感。寻找通过自我交谈肯定自己的合适办法，寻找当你的手下干得不错时如何去发现他们的办法。从现在起，对他们说：“喂，你很不错，你是最好中的一个，我喜欢你做事的方式。”通过积极地肯定他们，你对周围的人来就成为了一个强大的、重要的、起积极作用的权威人士。

当你离开熟悉的环境，处理新的情况时，你的团队精神就受到了挑战。一不小心，你就会采取带来负作用的批评方式；而自我怀疑将带来犹豫不决，迟疑则导致失败。

如果你觉得易受伤害，你就给你自己与你的团队建起了种种盲点。“我们很一般，没有什么出众之处。”我们只有不断地加强团队精神，这样，无论你什么时候遇到怪事，你都会像优秀突击队员那样想：“我们能做，派我们到任何地方去都可以。”

不要老是惦记着发生的不利之事，应考虑成功，尤其是在你确立新目标的时候。为了加强群体效能，你必须想想成功，这会使成功在你身上得以同化，并影响到未来。

训练团队时，你应要求他们思考自己的成绩，然后引导他们把这种想法带到要做的事情上去。你可以问他们：“今天我们做了什么值得骄傲的事？对明天有什么期望？”这就是如何创立一个新现实的办法。

培养团队恢复力的一个办法就是列出 10 件你办砸了的事情——破产，一个确立了但没实现的目标，一个产品问题，一项服务问题，一个弄糟了的关系，等等——然后回顾一下这一单子，想想你恢复得怎样。接着，将这一相同的情感带入到新的希望之中，说：“我们会做得很出色，即使结果不像最初设计的那样，我们会恢复过来的。”如果你提醒他们那些以往被战胜了困难或考验，你就能更好地领导他们，更好地与他们交流。“我们东山再起了，我们很坚强。给我们另一项任务，如果我们做不好，我们会很难过，但我们会重新站起来的。”

同样，让你的队员们列出 10 件他们做得很好的事，让他们及时回忆、记下并同化他们的成功，这样，他们就能再次成功，并增强成功的意识。

应该庆祝你团队的成功，不要轻描淡写，一下子就转到另一件事上。养成一个有意义的习惯：经常回忆往事并利用它们来创造未来的成功。应花些时间庆贺一下你们的成就，如果你们太匆忙、草率地对待团队的成功和康复，那么你和队员就不会同化它们，达到增加团队效能的目的。在家庭中、团队里、组织内，你也应通过肯定来汲取这些良好的品质和成就。

创造产生快乐的事件

最近，我一直在与我小女儿（一个已是人妻和 3 个孩子的母亲）交谈。我给她一些如何帮助她女儿艾丽克丝的建议——要营造一个能带来快乐的环境。我说：“叫她去给 4 岁的弟弟做个煎饼。”这是件能带来快乐的事。

或者我说：“帮艾丽克丝烤些饼干，并把它们送给一位邻居尝一尝，她将会很高兴去做此事，你也会为她的成就而高兴。邻居也会对这一礼物感到快乐。”

这些令人快乐的事并不一定发生在遥远的某地，或要花费巨大的代价。

我接着说：“或者艾丽克丝也可以画一幅画，送给曾祖母。曾祖母会非常高兴，并把它贴在墙上。这意味着它给曾祖母、艾丽克丝和我带来快乐。”

你可以坐在那儿等着别人邀请你去参加一个晚会，或是去组织一个晚会。外面有些好消息吗？是你做的这些好事吗？我是唯一倡办晚会的人吗？不，如果有人举办更好的晚会，我是会去的。如果没有，我就会自己组织一个晚会。对我来说，每天都是个令人快乐的日子。黛安和我到处创造着令人快乐的事。

在团队和组织中，除了要做其他事情以外，你还应该创造一些令人快乐的事情。在与别人的社交和工作交往中，应该交换有建设性的想法和积极的建议。这种交谈能创造一个积

极的反馈，它能制止一些影响机能发挥和起消极作用的行为。

假如你有一个令人讨厌的 13 岁孩子。他不敬神，不合作，不负责任，都快令你发疯了。如果你说“我无法与这小子和睦相处，没人能够”，那么你就使得眼下的这些缺点永远地保留下去。如果你的言辞、你的行为给这孩子带来了消极的影响——“你无法与任何人相处！你是个不负责任的人！”——那么，这孩子身上将永远保留这些缺点。

所以，如果你有一个令你讨厌的 13 岁孩子 你应该考虑的不是这孩子现在怎样，而是你希望他能成为什么样的人——一名快乐的、成功的、负责的、合作的、成熟的 25 岁青年。所以，当这家伙表现得像个令人讨厌的 13 岁小孩时 你应该说“够了 我不会容忍这种表现 你能够做得好得多 你应该是个出色的孩子。我觉得你是……”，接着，你就描绘一番你觉得他应该成为怎么样的人。

看到了吧？你会引发一个积极的反馈。不是他是怎样，而是你希望他将来能够怎样。你心中已经把他当作了一个出色的、更加成熟的 25 岁青年，这孩子便会重新思考你话中的精神与力量，然后满怀希望地朝着目标努力。实际上，你是否定了他现在的缺点，没让它们进一步发展——即使这些缺点都还存在——同时，你创造了一个全新的他。也就是说：“你很合作 具有责任感 是个好人 令周围人感到快乐 你已经成熟——我将不再否定你。”对待你领导的、管理的员工或其他人，也可以如此行事。

为什么你我有时会不善待所爱的人呢？你是怎样对待兄

弟姐妹的呢？怎样对待爱人的呢？怎样对待父母亲的呢？怎样对待最密切的朋友和最密切的生意上的伙伴（他们是你当然的最大依靠）的呢？你会对他们说：“你怎么啦？怎么会这么蠢呢？”就好像你希望他们抬起手威胁说：“我过去一直希望你这么问，从没想到你会给我机会告诉你。”明白了这样做是多么地不明智吗？但我们还是这样做：“我一直想告诉你，我是个多么没有责任感的人。非常高兴你又提到了它！”

我们最亲近的人最易受到伤害，因为他们爱我们。我们受到他们的关注，知道他们的不足之处。如果你对你 7 岁的孩子说：“你是我见过的最脏最乱的孩子！”那你 7 岁时是什么样的呢？那孩子的自我交谈会说些什么呢？干净？整齐？不是，他们会说：“我是他见过的最乱最脏的孩子。爸爸这么说的，肯定是对的。”这孩子接着会作出什么肯定呢？“这就是我 我是个又脏又乱的人 每个人都是这么看的。”

一旦这些话起了作用，他们就会照着别人说的去做。因此，现在他们把衣服扔在地板上，否则他们就会觉得不正常。当你走进来，看见衣服丢了一地，就会认为：“他又犯老毛病了。”你会叫他来说：“看看这些衣服 真是说对了 这是我见过的最乱的景象！”随后 孩子会想：“我知道 我对此事很在行。这几年中你一直说我在这个方面棒极了！”

由于你具有巨大的潜能，所以你必须意识到话语的力量以及话中的含义。话语能产生带来激情的画面。当我们认为某人是多么地无能时，我们画出的是怎样一幅画呢？它会给那人带来我们所希望的积极的转变吗？会给组织带来我们所

希望的具有建设性的画面吗？绝对不会，它为明天带来一幅我们想在今天回避的画面。

每当你对孩子、爱人、朋友和同事说你不希望他们如何如何，却不知，你是在帮助他们永久地记住这件事，特别是当他们认为你是个大人物时。

你可以确立一些伟大的希望与目标，但要实现这些希望与目标，你需要他人的帮助与合作。关键问题不是“我认识多少人”，而是“我能得到多少人的帮助，多少人能与我为伍”。你认识一些既有能力又能帮助你的人吗？加强你的威信、个性、特点和一些关系，它们能扩大你的愿望范围，因为你说：“我不知怎样去做，但我知道能做些事的人，我可以让他或她来帮我实现这一愿望和目标。”

你把能人召集到你周围，去实现你希望的、与众不同的目标。随着目标的不断扩大，你无法做所有的事，但是，现在你有一群知道怎么做的人聚集在你周围。

随着年龄的增长 你变得更好、更强壮、更勇敢顽强 你很快就会在社区，政界，教会或任何就职的地方找到机会，你将会奋斗，以造成极为重要的影响。

团队的愿望

如果你没有一个明确的团队愿望，你就必须让队员们去塑造一个愿望。想象一下，叫几个人来，并对他们说：“好，如果你们将这个 1000 块的拼图拼好，我就给你们每人 1000

美元。”

他们说：“行，没问题。”

然后，你就将这些玩具倒在他们面前的桌子上，说：“你们要在 2 个小时内拼好。”

他们相互看了一眼，说：“没问题。”

走时，你带着印有图案的盒盖，对他们说：“就看你们的了。祝你们好运！”

没有图案你拼成过拼图吗？这并不容易。现在我们假定你那伟大的团队成功了，2 小时后你回来时，他们已将图拼好。

你说：“我就知道你们的确很不错。现在给你们一个新的挑战——一幅更大的拼图。”

这一次，你将 3000 块的拼图板倒在桌上，说：“这次的拼块是上次的 3 倍，你们觉得能拼出来吗？”

队员们点了点头，说：“当然，如果你把有图案的盒子留下就可以。”

你把一个印有图案的盒子放到他们面前，随后让每个人分别单独看一下另一个相似的、但有点不同的图案盒盖，然后，你离开，丢下话来：“你们有 6 个小时的时间，祝你们好运！”

这一次，你回来时发现队员们正互相掐着打着，叫喊着：“这不对，笨蛋，难道你看不出来吗？”

有时，我们做的是同一件事，但队员和家庭成员却得出一些似是而非的看法。

你可能会说：“我们的愿望越相近，我们就会越好。所

让我们一起来讨论，明确我们正在做什么，这样，每个人就能为此而奋斗。”

一旦你重视团队的愿望，就成了一种对团队的肯定，它可以清楚地定义为：“这就是我们正在做的，这就是我们的目标所在。我们可以利用每个人的能量去实现这一目标。”

编织团队的愿望就像编织自己的愿望一样（不同的是，你有许多愿望）你必须在内心加以认可。你谈论团队、国民、教会、家庭、部门或公司的意义所在，愿望便是多种想法和希望的混合。

我在中学担任橄榄球教练时，我们队的愿望是成为本州中最好的球队，长胜不败。但是，我们有些球员踢球是为了其他的原因，他们对成为本州最好的球队或长胜不败并不关心。有些人踢球是为了给女朋友看；有些人踢球是想让自己的照片登在报纸上；有些人踢球是为了获得上大学的奖学金；有些人踢球只是为了好玩，等等。每个人踢球都有自己的理由。

应该承认的是，作为一名教练，我也有“另外的”一些理由：我想谋生，想成功，想得到尊敬。人们在一个团队里工作，不会只是为了一个原因。

我一直想弄清楚，我能说什么、做什么才能鼓动这些孩子。一天我想：“我是在肯尼迪高中做教练 这是一所天主教学校。如果我对他们说，我们为上帝而踢球，这是激励他们的最好办法。”所以 我对队员们说 出去击败那些异教徒。“我们是在进行圣战。”我说道。

但是，这并没有使他们振作，他们才不在乎为上帝踢球

呢。所以 我就说为学校踢球 他们却说：“谁在乎学校呢？”我
只得说为教练踢球，这差点叫他们甩手不干，我的理由无法激
发他们。我不能使他们为上帝、学校或我踢球，所以，有一天
我问他们：“你们这些小子为谁踢球呢？”

他们说出了一些最糟糕的理由——报上的照片 女朋友，
奖学金、好玩。我说：“你们必定有一些更体面的理由。”他们
没有。这样 我只得说：“好吧 如果我们赢了 你们是否会给
女朋友留下更深的印象呢？如果你们能触底线得分，你们报
上的照片是否会更好看呢？如果你们作出贡献赢了球，你们
获得奖学金的机会是否增加了呢？”他们最终接受了这一点，
我们的愿望就是去赢球——我们果然赢了。

人们在队中踢球的原因各不相同，但是只要你有这种态
度——“我需要你，你也需要我，我们都需要对方一起去实现
希望中的目标与结果”，你就能够使你们的理由达成一致。通
过建立这种愿望，达成一致，并实践它，你就会得到你想要的
东西，我也会得到我想要的东西，我们双方都胜利了。我们的
愿望就是去赢球；我们描绘出这种赢球意味着什么；以及我们
希望多少次的胜利。

在太平洋研究院，我们有个愿望：帮助人们提高他们的生
活质量，这样他们就可以改善其家庭、社区和组织的关系。有
些人决定做校对，有些人做保卫，有些人从事教育、保健等等。
我们都有不同的重点领域，但我们在总体愿望下已形成一致。
我们明白它使得我们每个人都起作用，所有人协同工作，以实
现最终目标。

用相似的方式，你可以使团队或家庭在一个愿望下运转。你家庭的目标是什么？为什么你们连结在一起？是为了情感上的支持，还是为了关心和扶养？是因为经济上的支持，还是因为健康的缘故？应创造出每个家庭成员都明白的座右铭，或图画 或愿望 或使命 然后朝着这一目标，一致行动。

否则，你有的只是这样一群人，像猫一样，朝着各自的目标，四处乱奔。你的家庭可能正是这种情形：父亲朝着一个方向，母亲朝着另一个方向；一个孩子这样做，另一个孩子却那样做。你们仍然是一家人，但这个家已不起什么作用。

当你们在共同的愿望、使命和目标下协同奋斗，团结一致时，你就有了一个起作用的幸福家庭和团队精神，否则，就没有必要组成家庭或公司。

谁创立了团队的愿望？领导可能有这一愿望，但每个成员必须接受它；否则，你得到的只是他人的一些价值观、伦理道德和目标。由于是别人的价值观，孩子们在你在场时会严格遵照你所希望的那样去做，但你一离开，他们立刻就变成了另一个模样，又恢复了他们自己的价值观和生活方式。

同样，老板在时，你公司的一些员工会公开赞同公司的使命和目标，会说合适的话，做恰当的事，但在洗手间或喝咖啡时，他们所谈论的才是自己的真实意见。你也可以把人们招集起来，并请那些有不同意愿和使命、不愿呆在这儿的人到别处做自己的事情。如果你们所有的人不是在“想要”和“愿意”的基础上为同一目标工作，那么你就不会得到你需要的能量和协同力量，来实现团队由此及彼的目标。

为什么质量方案无法落实

当你看到模范和‘典型人物’时 你看到了别人正在做什么。但是你不会做出任何改变 除非你对此加以认同 并且改变你心中的自己或团队的可能形象。

大部分的质量方案不起作用，因为它们没有改变行为者的预期和内心标准。当你说‘去争取波尔德里奇奖’时 你施加了外部的动力、预期和标准。即使你赢得了这项奖 你可能会很快地倒退 除非在追求这项奖的过程中 人们在内心中认同这些标准了。

我的经验表明，当人们为了某些外在的原因去寻求某个东西时 他们并没有改变自己的内部标准。结果是 他们不能维持这一成就。

因此，你怎样才能不断地提高自己呢？你怎样才能不断地提高别人呢？你怎样使得人们变得更加有创造性和责任感呢？你怎样使得别人去解决问题呢？

你帮助他们利用想象、肯定、目标设定、同化、实践和言行，从内部改变自己。你帮助他们看到了自身的重要性，这样 他们的表现就会自然地、不断地得到提高。

家庭、团队、群体、公司、城市和国家都有其形象——“我们是多么了不起”的集体观念。通常，这些形象需要作些变动 否则 你的组织就会原地不动 因为它自认为好得不得了了。

当人们进入你的公司，就会按照他们对你公司的看法行事。他们又是怎样认识你公司的呢？一般地，他们是通过与其有直接交往的那个人来认识的。

例如，多年来，我会每月一次去一个地方参加如何领导的研讨会。有一次，我到得很早，想看一下一切是否都已准备妥当，结果发现我将站着演讲的地方，灯被烧坏了。

我对一个正在工作的年轻人说：“请您调换一下这盏灯。”

他回答：“我恐怕不行。”

“为什么不行？”我问。

他说：“哦，这不是我的事。我在3、4天前就对有关部门说过了，但他们什么也没做。”

这给我留下了这样一个印象：“啊，他们的服务质量下降了。”我开始想到他们没有认真对待会议，他们不在乎我，我从一名员工那儿得到了这样的印象。

尽管我认识这个地方的总经理，但由于这件事，我整天都在说：“这儿的服务质量真的下降了。”整个周末，我找出了许多其他的毛病——油漆、食品、音响系统等。而当我回到办公室时，我就说：“我们必须换一个地方，他们的服务不再符合我们的标准。”

你的顾客和其他的利益相关者是怎样看你的？你希望他们怎样看你呢？你的愿望与别人的一样吗？你肯定了它吗？它已改变了每个有关人员的内心标准吗？如果没有，你的质量就不会提高很多。

好的领导人会肯定人们

有一段时间，我与加州美国男孩俱乐部的领导一起工作。我对他们讲了我的一个朋友的事，他叫弗雷德·阿克尔斯，是得克萨斯大学橄榄球队的主教练。他有个球员叫卢梭·艾尔斯拉文，踢进了一个 62 码的球，创造了当时美国大学生体育协会的记录。我打电话对弗雷德说：“弗雷德，为卢梭的进球祝贺你！”

他说：“为什么祝贺我，又不是我进了球。”

我说：“这我知道，弗雷德，但是如果你认为卢梭不能踢，你就不会让他上场。你信赖你的球员，你给了他们表现的机会。”

即便存在着潜能，许多教练、经理还是没有发现它；如果他们没发现，就不会让人们去发展它、利用它。

我讲完故事后，男孩俱乐部的有个领导举起了手说：“我曾经在一个为盲童或手脚被截肢的儿童举办活动的营地工作，但营地的规则是每个孩子必须参加营地的各项活动：骑马、游泳、打扫厨房、摆桌子。我们就教他们，你们能做好的。”

“一天晚上，我的工作是为大伙烧饭，我找了一个患麻痹症的女孩帮助我。我们做烤牛肉，做好后，我把牛肉放到一个盘子里。现在这个女孩子手端盘子站了起来，想把牛肉端进餐厅。由于身患麻痹症，她很难地协调她的动作，所以当她开始端着盘子向餐厅走去时，她一直摇晃个不停。我对自己说：

‘天哪 那是我们的晚饭 要是她把它掉在地上 我们就没得吃了。’似乎她会永远到不了餐厅 但当她最终走进了餐厅时 所有的人都叫了起来 称赞她 为她的成就欢呼。”

“回想起来，”他说，“她端着盘子进去而没有把牛肉弄翻在地上，这并不太令人惊奇；最不同寻常的是，我和其他人都没有从她那儿把盘子端走。”

个人、团队、公司和国家精神的高涨和低落是以聪明的谈话为基础的。只要你的自我交谈是建设性的，你就觉得自己很好；振奋精神在很大的程度上要靠自己。当然，如果高明的导师、有成效的教练、老师、父母、老板相信自己、也相信他们所引导的人的话，他们就能够帮你大忙了。

以下是两个对领导者的基本的自我肯定。

1. 我讲话时，重要人物听我讲，因为我说的话有价值。反复作这样的肯定将振奋你作为一名领导的精神，如果你没有不断地改善自己的精神面貌，你就没法提高你对别人的鼓动性和期望值。想一下重要人物听你讲话的次数，当你在想时 你就使你的精神高涨起来 然后你可以反过来作肯定：“我认真听他人讲话 因为他们要说些有价值的话。”这样 当你的孩子或同事在讲话时，你就会听得更加专心了，你不会听而不闻 你会真的专心致志——并不一定是为了他们说的话，而是因为他们的身分和对你的意义。

2. 我是个重要的、有价值的人，值得那些对我来说是重要的人的尊敬。我这么做已有数年，对世上数十亿的人来说，我不可能是什么重要人物，不过，对那些对我来说是重要的人

物而言，我可以是一个重要的人物。

当你知道你是个有价值的人，你就会感到别人对你的尊敬。你会以这样一种方式行事：“我值得尊敬。”而别人也会传递给你同样的信息：你收到你发出的信息。你越尊敬自己，别人也就越尊敬你。

不幸的是，相反的情况也是有的。我们收养的一个孩子在收养前一直受到狠毒的辱骂。当我们送他去读一年级时，孩子们欺负他，以后每年都欺负他；后来我们把他送进了一所没人认识他的初级中学，在那儿，人们还是欺负他；他再上一所没人认识他的高级中学，人们还是这样；他参军了，情况也没得到改善；他找了一份工作，又失去了这份工作，因为别人欺负他。

我们给他买了一辆拖车，帮助他创办了一家小公司。几个星期后，他回来了，说：“我不干了。”

我说：“怎么啦？”

他说：“比尔，他办公室的经理欺负我。”

看到了吧，如果你心里认为：“我没有用。”你就是在听任自己被人欺负。

我对他说：“如果你不改变你内心对自己的看法，这一怪圈就不会改变，是你自己将自己置身于一连串恶运之中。”

他只是咧开嘴笑了一笑，但他至今仍是“恶运”不断。

作为父母、教练或领导，你可能会看到你的下属处于一个理想的状态，一路走到未来，但你必须告诉他们那些可以实现的目标。如果你谈得过份遥远，他们便会知难而退；或者无法

进行想象。比如，你不会对一个 5 岁的孩子谈论上大学，你希望触发孩子力所能及的想象，所以你就谈谈一年级的事情。你用建设性的方式谈论他们可以想到的东西，并使之令他们激动。如果你只谈论“遥远”的目标（我曾多次犯这类错误），那些和你交谈的人甚至可能无法想象这一目标，所以他们就冲着你咧嘴一笑，他们不会确立或接受这一目标。

在此书中，我诚挚地希望我已与你沟通了，我相信你能够以全新的面貌出现在你的公司和社区里，你现在是不是“领导”，我不在乎，这并不重要，几乎任何地方都会出现领袖人物。随着你不断进步——并保持良好的心态，你就会发现可以让你大展身手的场合。那不必是个引人注目的开始，重要的是，你要面对问题，并为问题的解决作出个人的贡献。

我急切地希望你来信谈近况，我和黛安很高兴能收到与我们有接触的人的来信，我们盼望了解你正在做什么，盼望知道你正在取得的重大成就，因为你运用了你的聪明谈话，踏上了你的正确道路。请保持联系。

后 记

我想请求你的帮助——不是帮助我，而是帮助别人。我的朋友阿列克·迪克逊（和平队就是以他为模范的）去年故世了。3年前我曾请他做我的导师，他说：“你参加的那场赛跑太累人了，如果你跑完全程，你自己也就累死了。这该是一项接力赛，你必须尽你全力跑完你承担的那一段赛程，然后就把接力棒传下去。”

我写这本书就是为了传接力棒，我想把接力棒传给你，这样你就能在这场爱心赛跑中跑完你的赛程——在你的社区里 在你的工作中 在你的家庭内 或者在你的教会里。

全靠我一个人可不行，全靠你一个人也不行，但你和我可以先从小处着手，然后可以把蛋糕越做越大。

我希望你把接力棒传给你周围的人，我希望你周围的人会问：“我怎样和你一样呢？”你可以告诉他们：“就是这样做的。”许多人就会学你的样。

对我来说，当初这么做是很难的，因为我不愿意让人敬

慕 这几乎就像是：“如果你知道了我早先的模样 你就不会费这个心思了。”但他们是不知道的，他们只看到我现在的模样，所以我需要让别人来敬慕我；当你做成了大事，你也该这样。

前白宫发言人吉姆·怀特至少在 8 位美国总统手下工作过，我曾问他：“你能否告诉我他们每个人身上最显著的一种品质或特点？”

他给我开了一份单子 说：“只要是伟人 他都愿意受到敬慕。”他还说：“你需要开发这种受人敬慕的意愿 你需要愿意让你的儿子、女儿、孩子们，还有你周围的人敬慕。这并不是因为你需要敬慕，而是因为他们需要模范。”

我需要开发那种能力，我最初压制了这种需要。有人来告诉我：“你改变了我的生活 你帮助了我。”我就会用身体语言回绝他们，我一定让很多人感到傻乎乎的。虽然并非有意，但我的确把他们推开了。你能想象听到这样的话：“先生，你那样想就太傻了。你干吗要敬慕我呢？你不可能很有出息的。”我一定是传递了这一信息。我需要改变一下我的态度了。

沙漠风暴行动的副司令、三星将军卡尔·沃勒曾来找我，说：“我们部队里有一些很有才能的人竟干傻事，来破坏他们自己的成功。在激烈的竞争中，他们被提升做了将级军官，但他们却干一些毁坏前程的事情。”他还说：“我在那些突然冒尖的职业运动员身上也看到了这种情况，他们很有钱，可突然之间 他们吸食毒品了 他们干最傻的事情 毁坏他们的成功。”他很在意怎样使这一情况为人们所了解，这样有很高才能的

人就能停止自我毁灭的举动了。

这就是为什么我希望你把接力棒传下去，我希望你把这一信息带到医院去，告诉那些与受虐待的孩子打交道的人；我希望你把它带给那些长期失业的人；我希望你把它带给住在贫民窟里的人；我希望你把它带给有望做领导的人，让他们明白他们没有必要自毁前途。

我相信，我和黛安善待了我们的生命，而你将做得更好。

不久前，我见到一张招贴画，上面画着在远处行走的两个人，并有类似这样的文字：“不要走在我的身后，那样我就不用带路了；也不要走在我的前面，因为我可能决定不追随你。就走在我的边上吧，做我的朋友。”我就以此来作本书的结尾。我没有叫你跟着我，我当然也不会跟着你；但我和黛安希望你能振作精神，走在我们的身边，就做我们的朋友吧。

译 后 记

心理学著作似乎总给人一种艰深晦涩、虚无缥缈的印象，我们刚刚译完的这本书却恰恰相反。这是一部相当通俗（几乎不用什么术语）而又生动有益的读物，书中，作者路·泰斯将其妻子的一段人生经历分成 5 个部分，以此作为楔子，自然而然地导入认知心理学的最新研究成果，通过一个 5 步骤的过程，使读者走上一条挖掘自身更大潜力的道路。路·泰斯在书中娓娓道来，使读者明白，人的潜力是巨大的；每个人都有潜力可挖；是什么因素限制了我们自己的发展；面对不可避免的环境变化，我们该如何调整自己的心态；如何通过改变思维方式，提高我们的生活和生命质量。运用这种理论，路·泰斯已培训了 1000 多万人，其中，既有世界著名大公司的董事长、总经理，也有各行各业的一般员工，均收到了显著的效果。

本书是我和我学生方燕（译黛安故事 I、V）愉快合作的结晶。我们在此一要感谢复旦大学世界经济系教授邬性宏先生，是他对译稿作了全面而又仔细的校订；二要感谢本书责任编辑曹培雷女士，是她对译稿作了最后的专业润色和审订。另外，在我教学和科研最繁重之际，我的学生严曙、魏

亚群、谢奋颖等给予了我翻译工作上的有力帮助，在此一并表示感谢。

罗 汉

复旦大学世界经济系副教授

丁一丑年中秋之夜

于复旦嘉陵村

责任编辑 曹培雷

封面装帧 甘晓培

聪明的谈话

——激发你潜能的5步法

[美]路·泰斯 著

罗汉方燕 译

· 邬性宏 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

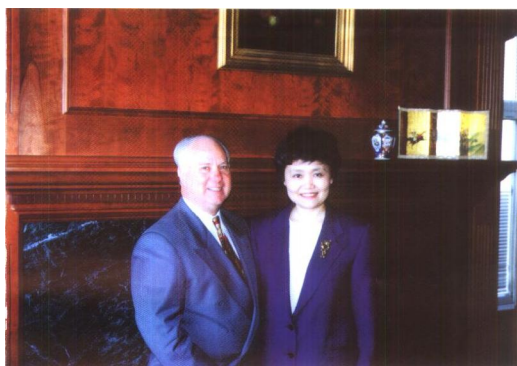
开本 850×1156 1/32 印张 13.25 插页 5 字数 260,000

1997年12月第1版 1998年2月第2次印刷

印数 10,001—15,000

ISBN7-208-02720-X/G·432

定价 18.00 元



作者与本书推荐者苏婉女士合影

本书推荐者的话

我曾是一位赴美自费留学的中国学生。几年前，我与丈夫一起去音乐厅听交响乐。那天正值美国独立日，所以指挥在开场之前要求全场听众起立唱美国国歌。雄壮的美国国歌声在交响乐的伴奏下，响彻整个豪华的三层音乐大厅。我是那片人海中唯一的中国人。我深深地被这庄严的气氛感染了，情不自禁地问自己：“我是谁？”¹⁵⁴ 我的国歌在哪里？我哭了，因为这是我有生以来第一次如此强烈地意识到一个最简单的事实：我是中国人，我有自己的祖国。

在选择自己事业的过程中，我发现了路·泰斯的录像课程《对卓越的投资》。我一下子爱上了它。因为它反映了现代认知心理学的最新概念，抓住了人的共性，不分年龄，性别、种族、肤色，辅助普通的人走向成功，辅助成功的人走向更大的成功。它使我豁然开朗地看到了一个“更好的我”和“更好的世界”。这使我联想到自己所爱戴的，从小到大所遇到的，许许多多在中国的亲人、朋友、同学、同事、老师、领导。我一直认为他们都很能干，至少每一个人都有比我强的地方，他们能够、也完全应该干得比我更好。但是，他们中的很多人自己却不这么认为。“人是不会让自己去做自己认为做不到的事情的。”从这个意义上说，人对自己的信念是决定人是否成功的。

第一因素。认识这一点非常重要，而这一课程恰恰能帮助他们做到这一点。为此，我奉献了自己五年的生命在中国翻译传播这一课程。我想用这一事业作为最好的礼物，献给抚育过我成长的祖国，献给在我困难的时候帮助过我的亲朋好友，献给海内外的中国同胞。

《聪明的谈话》是录像课程《对卓越的投资》的重要内容的组成部分。它是当代最有影响、最有实用意义、最新的认知心理学读物，它循序渐进地帮助人们清晰自己的憧憬、进行积极的自我谈话、树立和印记可行的目标、采取有效的行动，使人生变得更主动和更充实，从而提高自己的生活质量。这就是我推荐这本书的直接原因。我真诚地希望大家喜爱这本书，并通过阅读这本书，能终生受益。

〔推荐者苏琬女士是美国太平洋研究院中国部的主席、上海蒂比尔(TPI)国际咨询有限公司总经理、路·泰斯的录像课程《对卓越的投资》的中文版翻译者〕。

谨以本书
献给黛安，
我的妻子，伴侣，以及终身的合伙人。
我深深地感谢她所给予的
灵感 关爱 支持 以及鼓舞人心的反馈

鸣 谢

严格来说，生活中没有一件事是由一个人自己做成的，我们的所作所为是我们信念、我们家庭、我们朋友和与我们的生活有过接触的所有人的一种积累。

首先，我感谢肯·谢尔顿的杰出贡献。在编辑本书中，他对手稿的组织和文体出了大力。

感谢艾尔伯特·班杜拉博士，他是斯坦福大学著名的心理学教授，我从他那儿学到了不少的社会认知理论知识，而这一理论构成了我们在太平洋研究院所进行的大部分教学的基础。

宾夕法尼亚大学著名的心理学教授马丁·赛利格曼，他对乐观主义的广泛研究，极大地影响了我的思维。

加利·拉泰姆博士对目标确立进行了重要的研究，而目标确立是我们教学的核心内容。

南加州大学著名的企业管理学教授华伦·本尼斯博士的研究和著作对我理解如何做领导极有价值。

我也感谢分散在世界各地的我的许多朋友和助手，感谢太平洋研究院里我的忠诚的同事，感谢我们通过《投资优秀》计划而为之效劳的数百万民众。通过给予反馈和友谊，他们给了我极大的帮助，使得这部著作的诞生成为可能。

序

激发潜能的聪明谈话

「美」路·泰斯

我写这本书，是为了帮助你激发自己的潜能，这样你便能不断提高自己的修养，使婚姻和家庭更加美满、和睦，你的公司的状况也会有所改善，你生活所在的社区，甚至你周围的整个世界都会有所改进。

我所知道的、帮助你提高生活质量和小组或公司业绩的最佳方法，是帮助你改进自我交谈。一旦你知道了本书所说的“聪明谈话”的全过程，你便知道如何使你self或你的组织从现状进入你所希望达到的状态。

也许你已经是一个成功者，但也可能是一个心灰意冷的初学者，怒气冲天的父母，糊里糊涂或者饱受虐待的孩子；也许你已经历了离婚或者丧失亲人的痛苦；也许你长期失业，正想放弃努力。

不管你正处于上述哪种境遇，我认为：你并非天生是受害者或是失败者。你具有极大的潜能，并且有能力为你自己或他人塑造一个更加美好的世界。

“塑造一个更加美好的世界吧！”上帝说。

我答道：

“ 怎样做呢？世界是这么大，
又是这么复杂，
而我是这样渺小与无能，
我办不到。 ”

但睿智的上帝说道：

“ 那就塑造一个更加完美的你自己吧。 ”

—— 佚名

当你读这本书的时候，我希望你对自己说：“我会做得更好，做得更多，拥有更多。我打算以我自身和自己的心语为起点 塑造一个更加完美的我。”

这不是完善自我的唯一方式，但它是好方式。一旦你知道了这个方式的全过程，你便会对生活中的各类情况和原由了如指掌。

在叙述这个方式时，我将引用我本人和我的妻子——黛安为例证。当然，我们对于你来说，并不一定是唯一的或者是最佳的典范。我们不希望你说：“天啊，他们真令人称奇。瞧瞧他们的所作所为，比我前卫那么多，我可从来没认为自己可以那样做。 ”

所以，我将把我们在过去的岁月里的奋斗历程告诉你，以便你与我们相比照。当你看到我们的起点时，你会觉得你比我们当年的准备要充分多了。当你看到我在过去的生活中，经历了一些蠢事才成为现在这样，你也许会发笑，并且充满信心地去做你想要做的事。

当我辞去西雅图肯尼迪中学的教职，开始开创自己的事业时，我在银行里只有 1000 美元的存款，却要抚养 9 个孩子。为了替自己兜揽生意，我经常在不同的地方进行免费巡回展。有一次，我请一位观众评价我的展示，并请他指出如何改进。这位观众走过来看了看我，然后说：“你从哪儿弄来的这身衣服？”他问道，“像个酸气十足的教授。”

那是我最好的一套衣服，实际上也是唯一的一套。

得知观众的这一反应后，黛安立刻给我买了一套棕色的、化纤料子的新西服。如果你扔一根火柴上去，这套衣服立刻就灰飞烟灭了。

这之后不久，我被邀请在华盛顿运动俱乐部——一个有固定赞助者的团体的早餐会上演讲。我穿着那身新西服出场时，试图装出已穿了这套衣服有多年的样子。演讲完后，我与商界巨子吉恩·朱尔雷兹进行了交谈。他对我的新西服大加赞赏。我却很纳闷：“他怎么会知道这是新的？”

数分钟过后，我找了个借口来到洗手间。在洗手、梳头时，我突然发现我的袖口上竟还悬挂着尺寸和价格标签！

类似这样的蠢事我曾经做过不少。在我穿旧了那套棕色西服之后，黛安又给我买了两套泡泡沙套服，一套是条纹的，一套是格子的。一年夏天，我起了个大早飞往爱达荷州的伯易斯，介绍新的录像教学节目——伯易斯瀑布。这是一次非常重要的展示会，因为我们已经投入了大量资金来制作这些录像片，必须卖个好价钱，以使目前尚处新生阶段的公司能够继续运转。

我非常投入地想把这次演示做成功，但观众的反应并未如我所料。结束后，他们很礼貌地对我表示感谢并将我送上了归程。

在伯易斯机场 我问同事布莱因·卡赛：“布莱因，你认为我们为什么没有获得成功？”

他答道：“路，你今天照过镜子吗？”

在凌晨的昏暗光线中，我这才发现自己都穿了些什么——泡泡沙套装中的一条裤子和另外一套中的一件上衣！告诉你，我当时真像个乡巴佬。条纹与格子相配真是十分可怕、不协调。

这时，布莱因又说道：“你还试图用你的潜能来打动这些观众呢，看看你自己吧。”

当你知道黛安和我由何处起步时，你也许会说：“路·泰斯竟穿着袖口挂有商标的衣服和极不和谐的套装莫名其妙地左右了军队、商界、教育界甚至政府中的头面人物，想想看我经历了这些过程会做出些什么。”

你在读这本书的时候，必须牢记我们是由何处起步的。我希望你能时常联想到我们，这样，你就能在生活中做出更加大胆和美好的事情。你应该有信心说：“我能做得更好，更有深度。我比路·泰斯当年的境况好得多。”

我希望你时常与我们当时的情况相对照，看看你自己如何能有更大的发展。我想激发你内心的热情，树立起你从来没有过的生活目标。这将会增加极大的深度和涵义，但这目标必须是你自己的。我的任务只是帮助你设定目标，并不会

给予你特定的目标，但我打算让你找到余生的目标。

我希望能帮助你激发内在的热情，这样，你自身的修养，你的工作和你生活所在的社区都会有长足的发展。我也会鼓励你去揭露卑鄙、心怀不轨、道德败坏、自私自利的领导人物，你会为人们树立一个更好的典范，这样，他们便会唾弃那些伪君子。在这一过程中，你会发现还存在更好的生活方式，而且你可以向人们指出如何采取这种生活方式。

三大基本原则

我在生活中奉行三个基本原则：塑造一个真实，不断进取，有作为的自我。

·真实是指我一直就是我，不会因为我和你呆在一起时是现在的一个我，和我妻子在一起时又是另外一个我。如果我常常想别人希望我成为什么样的人，那么我就可以任意摆布他们，利用他们。但我就是我，不管是成功了还是失败了。这就是自我的真实性。如果有人对我有异议，我也不会假装成不是自我的形象。我就应该是我自己。我鼓励你成为你自己。

·不断进取是指你要不断地提高自己。如果说你还没有什么作为或者做得还不够，那也没有关系。从现在开始，你必须努力进取，争取有所发展。进取意味着今天的你会比昨天的你更好。你应该确信，“我每天都在不断地完善自己”。这一自我肯定的过程是完善自己整个进程的关键，也是由此

及彼的关键。也许你所处的环境会改变，但这一自我认定的过程却是不变的。

·有作为是指你做了重要且正确的事情，而不是做迫在眉睫的事。我怎样才能成为一个更加有所作为的人呢？更称职的父亲、领导人、教师？我怎样才能有所发展呢？有所作为中暗含了你知道自己将何去何从。你知道自己的努力目标吗？你将向何处去？一些去处优于另一些，我尝试过许多。所以我们所说的有所作为就是设定并且达到既定目标——即设立理想，实现理想的全过程。这也就是它的全部内涵：将理想转化为现实。

我在 30 年前就开始了这一过程，当时我只有 20 多岁。我总是希望从现在的状态进入一种更为理想的状态。这当中并非是一帆风顺的，但是我从自己所走过的弯路和失败中学到了一些东西。

现在，我希望你能以上述三条作为基本原则，指导你向何处发展，要做什么。你应该问自己，“这将怎样帮助我去实现心中理想？”这如何能增强我的能力？”

考察一下，一旦你朝理想迈进时什么会成为你的拦路虎；想想看你为什么是现在这种情形；你生活中的理想是什么；你为什么想去实现它。

你希望个人有更多的发展，家庭兴旺，事业发达，但从更深刻、更长远的角度看，你是想拥有幸福、财富、说服力、感染力和爱情。

我们所有的人都对有所变化感兴趣，总是不停地由一个

目标向下一个目标，再向下一个目标努力，并且从不厌倦，从不停歇。我们想要各种不同的东西，但我们主要是想有所作为，有所发展，成功地做成我们想做的事。我们为什么想要这样呢？因为我们总想左右周围的人——不论是自己的同事或是家人的同事，还是自己的密友，那就善用我们的这种天赋吧。

我意识到通过自身的发展过程，我就能够改进同家人和同事的关系，同时，自身的一些微妙变化也可以使我更快地向“把世界变得更美好”的目标努力。

这一过程并非我所发明，它不是任何人的发明，它只是人类天性的一部分。现在你的任务是利用它，拓展它，引导它向你所要的方向发展。

不要认为我是完美的。黛安近乎完美，但我不。我仍处于发展的进程中，并常常处于试图摆脱困境的状况。但我比几年前好一些，可仍然有待发展。

你也有待改进和发展。让我们一起运用“聪明的谈话”来实现心中的理想吧。