

Wisdom Series

[改变人一生的
智慧书系]

翟文明 著

GOLDEN RULES

人一生要掌握的 60[↑]

(生活法则)

60 Golden Rules One Needs to Hold in his Life

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

人一生要掌握的 60 个生活法则：翟文明著. 北京：中国戏剧出版社，2005.11

(改变人一生的智慧书系)

ISBN 7-104-02317-8

.人... .翟... .人生哲学 - 通俗读物 IV.B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 135589 号

本书著作权、版式设计和装帧设计受世界版权公约和中华人民共和国著作权法保护，书中所有文字、图片及版式设计等任何部分，未经许可，不得以图表、电子、影印、缩拍或其他任何手段进行复制和转载，违者必究。

策 划：中国戏剧出版社

作 者：翟文明

封面设计：李艾红

版式设计：苗巧玲

图文制作：陈焕钺 苗巧玲

设计总监：李庆伟

责任编辑：王媛媛

| 人 一 生 要 掌 握 的 ▶▶ 60 个生活法则 |

出版发行：中国戏剧出版社

社 址：北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码：100089

电 话：84002504(发行部)

传 真：84002504(发行部)

电子信箱：fxb@xj.sina.net

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中印联印务有限公司

开 本：720 × 980mm 1/16

印 张：28.5

字 数：410 千字

版 次：2005 年 12 月第 1 版

印 次：2005 年 12 月第 1 次印刷

标准书号：7-104-02317-8/C·221

定 价：38.00 元

版权所有 翻版必究 (本书如有印、装错误，请直接与承印厂联系。)

前言

PREFACE

PREFACE

同自然界一样,社会生活中也存在着不以人的意志为转移的内在规律。这些规律,因其在特定的领域发挥重要作用和极具应用性、实用性的特点,我们称之为生活法则。这些生活法则,支配着人类的行为,影响着社会发展的进程,它们隐藏在纷繁复杂的社会现象背后,很难为人们所察觉。千百年来,无数的哲学家、经济学家、社会学家、心理学家、管理学家通过深入的研究和反复的实践论证,把它们开掘出来,提炼出来。这些重大发现,有着极其珍贵的实用价值,它们为大千世界的芸芸众生打开了智慧之门。当我们理解和掌握这些生活法则后,不仅拥有了认识人性和社会的慧眼,更具有了解决实际问题、获取事业成功、改变人生命运的有力武器。

这些凝聚着人类智慧的生活法则涵盖了社会生活的方方面面,广泛涉及政治、经济、企业经营、组织管理、教育、社会生活等诸多领域,它们从不同的角度深入到人类社会的最深处,揭示着社会和人性的最本质的东西。

这些生活法则,有的是理性之光,能让我们洞察复杂社会表象背后的客观规律,破解百思不得其解的社会困局与人生困局,如帕金森定律、彼得原理、二八定律、木桶定律、路径依赖等。

有的是智慧之镜,能让我们看清人性的弱点,理解人类诸多非理

人一生要掌握的▶▶60↑生活法则

性行为的深刻原因，如华盛顿合作定律、破窗理论、羊群效应等。

有的是实用的工具，能让我们合理安排自己的工作，轻松应对他人，解决复杂和疑难的问题，如奥卡姆剃刀定律、信息不对称、沉锚效应等。

总之，学习、掌握和运用这些生活法则，我们便能：

掌控自我，选择正确高效的发展之路，迈向成功；

更深入地理解情感与婚姻的要义，缔造美满幸福的家庭；

让自己的思想变得更加深刻，思维变得更加灵活，走向卓越；

提高和扩大自己的影响力，成为精英或领袖；

懂得工作的真谛与出色完成工作的方法，成为优秀员工并获得晋升；

抓住人际交往的要诀，广交朋友，培养人脉；

找到企业管理及社会组织的基本原理，高效组织团队，事业兴旺发达；

开拓市场，赢得商业机遇，赚取更多的利润；

避免错误，摆脱逆境与困境，转败为胜。

.....

本书所选的这些生活法则，曾改变了无数人的命运，让我们深入到书中，共同分享这些宝贵的人生智慧与精神财富，踏上成功之路。

目录

CONTENTS

01/ 马太效应 27

名声在外的人，更容易出名；富人本来资源已经很丰富，但是他还会享有更多的金钱、荣誉和更高的地位，穷人的所有本来就不多，却还要变得一无所有；大企业可以尽情地推广自己的产品，而小企业只能在夹缝中生存；容貌漂亮的人，更容易引人注意，讨人喜欢，还会赢得更多的机会；朋友多的人，更有可能结交更多的人.....

| | |
|---------------------|----|
| 来自《马太福音》的金科玉律 | 27 |
| 认识马太效应 | 28 |
| 都是马太效应惹的“祸” | 29 |
| 争做通吃天下的赢家 | 31 |

02/ 蘑菇定律 34

初入职场者，往往被安排在不受重视的部门干跑腿打杂的工作，就像蘑菇总是被置于阴暗的角落；他们要受到无端的批评和指责，代人受过，就像蘑菇总是莫名其妙地被浇上一头大粪；他们得不到必要的指导、提携，就像蘑菇一样，只能自生自灭。

| | |
|----------------|----|
| 蘑菇的待遇 | 34 |
| 赶走心中的那匹马 | 35 |
| 依靠自己破茧成蝶 | 37 |
| 走出蘑菇定律 | 39 |

03/ 酒与污水定律 41

如果把一勺酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一勺污水倒入一桶酒中，你得到的还是一桶污水。这就是酒与污水定律。它极类似于中国的一句谚语：一条臭鱼坏了一锅汤，或一粒老鼠屎坏了一锅粥。

| | |
|---------------------|----|
| 一条臭鱼坏了一锅汤 | 41 |
| “野马”，还是“害群之马” | 42 |
| 破坏者的嘴脸 | 43 |

| | |
|-------------|----|
| 拒腐防变 | 45 |
| 搅浑一潭水 | 47 |

04/ 华盛顿合作定律

48

一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日；一个人一分钟可以挖一个洞，六十个人一秒钟却挖不了一个洞。这在美国被称为“华盛顿合作定律”。人与人的合作不是简单的力气相加，其中还存在着一种很微妙、复杂的秩序关系。也可以说合作本身就蕴含着方向各异的多种力量，这些力量互相推动会事半功倍，互相抵制会事倍功半。

| | |
|------------------|----|
| 三个和尚的故事 | 48 |
| 解密华盛顿合作定律 | 48 |
| 明确责任，明确目标 | 49 |
| 把可怕的影响降到最低 | 50 |

05/ 彼得原理

54

彼得原理的面世艰难曲折。首先是1960年9月，在美国联邦举办的一次研习上，彼得博士公开了他的发现，但是却遭到了与会者的敌意和嘲笑，《彼得原理》一书竟然遭到了14次退稿。没办法，他通过报纸、杂志向读者推介他的彼得原理。文章发表后，引起了读者的强烈反响。终于，有抵制不了诱惑的出版商将其出版，彼得原理才浮出水面。

| | |
|-----------------|----|
| 艰难问世 | 54 |
| 彼得原理透视 | 55 |
| 摆脱彼得原理的怪圈 | 57 |
| 突破玻璃天花板 | 58 |

06/ 皮格马利翁效应

60

每一个人都有可能成功，但是能不能成功，取决于周围的人能不能像对待成功人士那样爱他、期望他、教育他。

目录

CONTENTS

| | |
|----------------------|----|
| 一个美丽的传说 | 60 |
| 自尊心和自信心是人的精神支柱 | 61 |
| 鼓励与赞美能使白痴变天才 | 64 |
| 不要只盯着别人的错误 | 66 |

07/ 破窗理论

69

如果有人打坏了一栋建筑上的一块玻璃,这块破玻璃没有得到及时修复,别人就可能受到某些暗示性的纵容,去打碎更多的玻璃。破窗理论揭示了这样一个道理,即任何一种不良现象的存在,都在传递着一种信息,这个信息必然会导致这种不良现象的无限扩展。

| | |
|-----------------|----|
| 两个破窗理论 | 69 |
| 环境的暗示和诱导 | 70 |
| 小题大做,无窗可补 | 71 |
| 维护制度,化解危机 | 73 |

08/ 木桶定律

75

一个木桶由许多块木板组成,如果组成木桶的这些木板长短不一,那么这个木桶的最大容量并不取决于桶壁上最高的那块木板,而恰恰受制于桶壁上最短的那块木板的高度。

| | |
|------------------|----|
| 最长的受制于最短的 | 75 |
| 再强大的英雄也有弱点 | 76 |
| 让木桶尽可能地多装水 | 77 |
| 补齐个人短板 | 80 |

09/ 鲇鱼效应

82

很久以前,以捕鱼为生的挪威人,在深海区发现了大量紧俏的沙丁鱼,但沙丁鱼离开深海就会死的难题让渔民们绞尽脑汁也无计可施。有一天,一个渔民无意中在放沙丁鱼的槽中放了几条鲇鱼,结果,沙丁鱼

都活着上岸了……管理学家也意识到：引入竞争可以激活组织或集体的内部活力。

| | |
|-----------------|----|
| 故事中的秘密 | 82 |
| 不知不觉断送一生 | 83 |
| 引进鲇鱼要讲究方法 | 85 |
| 不做休克鱼 | 86 |

10/ 帕金森定律 89

一个不称职的官员，可以有三条出路：一是申请退位，把位子让给能干的人；二是让一位能干的人来协助自己工作；三是任用两个水平比自己更低的人当助手。无疑，第三条路是其最佳选择。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，减轻了他的负担。两个助手上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、互相扯皮、效率低下的领导体系。

| | |
|------------------|----|
| 帕金森其人其事 | 89 |
| 低能领导低能 | 90 |
| 官僚主义和近亲繁殖 | 92 |
| 武大开店，择矮而用？ | 93 |

11/ 蝴蝶效应 96

一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的得克萨斯引起一场飓风。在社会这个大系统中，看似微不足道的极小变化，却能以某种方式对社会产生微妙的影响，并且，大多数情况下我们不知道，也无法把握它的影响到底有多大。更可怕的是，在特定的环境里，这些力量所造成的影响还会无限度地被放大，直至影响整个社会系统的正常运行。

| | |
|------------------|-----|
| 一个马掌钉 | 96 |
| 混沌无处不在 | 98 |
| 专注细节，永远别嫌小 | 100 |
| 蝴蝶效应与个人成长 | 101 |

目录

CONTENTS

12/ 光环效应 104

情人眼里为什么出西施？名牌商品为什么令人爱不释手？权威人士的话为什么让人信服？.....很多时候这都是“光环效应”的作用。

| | |
|-------------------|-----|
| 姆潘巴现象背后 | 104 |
| 情人眼里出西施 | 105 |
| 打造品牌，制造光环效应 | 107 |
| 小心光环负效应 | 109 |

13/ 墨菲定律 111

如果坏事情有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并引起最大可能的损失。

| | |
|------------------|-----|
| 墨菲的一句玩笑话 | 111 |
| 一切与运气无关 | 112 |
| 不要为打翻的牛奶哭泣 | 113 |
| 不要害怕失败 | 115 |
| 在纠错中成长 | 116 |

14/ 羊群效应 119

世界上有30%左右的人有从众心理，于是我们看到大量的从众现象和盲从行为存在于政治、经济和社会生活之中。

| | |
|------------------|-----|
| 石油大亨和羊群 | 119 |
| 因何从众 | 121 |
| 突破、创新、抢占先机 | 122 |
| 不做待宰的羔羊 | 124 |

15/ 多米诺效应 127

政治垮台、经济危机、军事溃败、企业猝死、瘟疫流行等等，都跟连锁反应有关，就像多米诺骨牌那样，一倒百倒。

| | |
|-------------------|-----|
| 神奇的一倒百倒 | 127 |
| 多米诺效应力大无比 | 128 |
| 谁推倒了“多米诺骨牌” | 129 |
| 让轰塌的声音戛然而止 | 132 |

16/ 霍桑效应 133

霍桑工厂的员工们带着极大的情绪从事生产，工作状况很不理想。1924年11月，美国国家研究委员会在该工厂进行了一个“谈话试验”。在谈话过程中，专家被要求要耐心倾听工人对厂方的意见，并做细致记录；对工人的不满不能反驳。这一“谈话试验”收到了出乎意料的结果：工厂的产量大幅提高.....

| | |
|-------------------|-----|
| 霍桑工厂的“谈话试验” | 133 |
| 切合潜在的心理特点 | 134 |
| 给自己一个发泄的机会 | 135 |
| 做一个优秀的倾听者 | 137 |

17/ 分粥效应 139

从前，庙里有7个和尚，地位平等。他们想通过制度来解决每天的吃饭问题。大家尽其所能地发挥自己的才智，尝试实行不同的方法，经过多次磨合最终制定出了使每个成员都毫无怨言的制度，每个人轮流主持分粥，但是主持人要最后一个领粥。在这种制度下，7只碗里的粥每次都一样多.....

| | |
|--------------|-----|
| 今天谁分粥 | 139 |
| 制度的力量 | 140 |
| 借制度之力 | 142 |
| 让制度更精妙 | 143 |

目录

CONTENTS

18/ 出其不意效应 146

在别人没有心理准备的情况下，让他去做什么事，他会很容易服从，这就是“出其不意效应”，也可称为“服从效应”。出其不意效应还表现在，在别人根本没有心理准备的情况下，突然地采取秘密、快速、大胆的行动，就很容易达到目的。

| | |
|---------------------|-----|
| 举世震惊的9·11恐怖袭击 | 146 |
| “权诈之兵”的精髓 | 147 |
| 出“奇”才能制胜 | 148 |
| 策划“出其不意” | 150 |

19/ 小鞋效应 152

人们将背地里打击报复或是利用权势让人难堪的做法，叫做“穿小鞋”。现代社会的“穿小鞋”现象往往体现在工作环境中的上下级关系中。当下级给上级提负面意见或给上级以负面情绪刺激时，往往会导致上级对下级实施程度不同的报复与惩处，这种社会效应即为小鞋效应。

| | |
|------------------|-----|
| “美丽”的小鞋 | 152 |
| 宰相肚里能撑船 | 153 |
| 得罪谁也不能得罪上司 | 154 |
| 和“小鞋”说再见 | 156 |

20/ 节俭悖论 159

这是一个蜜蜂王国的故事。一群蜜蜂为了追求豪华的生活，大肆挥霍，结果这个蜂群很快兴旺发达起来。而后来，由于这群蜜蜂改变了习惯，放弃了奢侈的生活，崇尚节俭，结果却导致了整个蜜蜂社会的衰败。“节俭不好，奢靡却有贡献”，这就是让人备感困惑的“节俭悖论”。

| | |
|----------------------|-----|
| 古老美德何以成为现代罪恶? | 159 |
| 财务安全与财务自由 | 160 |
| 节俭，积累创业资金的有效途径 | 163 |

| 追求“物有所值” 164

21 / 路径依赖 166

你知道吗？美国航天飞机所用火箭推进器的宽度竟然是由两匹马屁股的宽度决定的。事物一旦进入某一路径，就可能对这种路径产生依赖。人们一旦做了某种选择，就再也不想离开既定的轨道，并愿意沿着这条路一直走下去。

由 4 英尺 8.5 英寸演绎出的路径依赖 166
自我强化和锁定效应 167
走上发展的“高速路” 169
选择喜欢的 171

22 / 丛林法则 172

丛林法则告诉我们：弱肉强食，优胜劣汰；物竞天择，适者生存，不能适应环境，就只能被环境淘汰；同类竞争，异类共赢；强弱是可以逆转的，所以时刻要有危机意识。

弱肉强食，优胜劣汰 172
强者争霸天下 174
结盟也是智慧 175
谁说大局已定 176

23 / 戈培尔效应 179

重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理。

谎言重复一百次就会成为真理 179
何为心理暗示 180
让心理暗示为我所用 182
谣言不攻自破 184

目录

CONTENTS

24 / 青蛙法则 186

青蛙法则给我们的启发是：“隐忍以行，将以有为也。”不管你在哪个行业，做什么样的事情，遇到困难和挫折时若没有耐心和毅力，是不会出人头地的。青蛙法则还有一层涵义，那就是：挫折其实是常态，顺利才是例外。只有意识到这一点，我们才会心甘情愿地“隐忍以行”。

| | |
|-------------------|-----|
| 挫折是常态 | 186 |
| 克服挫折带来的消极影响 | 187 |
| 换个角度看挫折 | 189 |
| 走出成功路 | 190 |

25 / 存肢效应 193

一个健康人如果突然断了只胳膊，在相当长一段时间里，人的心理面对那空落的位置，都会有一种存在感和支配欲。在现实生活中存肢效应很常见，比如，刚退下来的领导因无法面对改变而心生失落感；失去老伴的老人因无法应付突如其来的空缺而孤独难耐.....

| | |
|-------------------|-----|
| 突然的失去 | 193 |
| 坦然地面对失去 | 194 |
| 解脱执著，做命运的主宰 | 196 |
| 不失去希望就会大有作为 | 197 |

26 / 香肠法则 200

对于和香肠一样的一切结果美好而过程糟糕的事物，大家只需注重结果。

| | |
|----------------|-----|
| 只管享受美味好了 | 200 |
| 别苛求尽善尽美 | 201 |
| 拒绝接受不利信息 | 202 |
| 不要自寻烦恼 | 204 |

27 / 心理账户理论 206

心理因素在决策过程中发挥着重要的、复杂的作用，使得人们往往走进非理性的误区。

| | |
|-----------------------|-----|
| 萨勒教授的理论 | 206 |
| 不同出发点决定不同方案 | 207 |
| 读懂心理账户，让幸福指数最大化 | 209 |
| 别做正常的傻瓜 | 211 |

28 / 沉锚效应 214

决策时，人的思维往往会被得到的第一信息所左右，第一信息会像沉入海底的锚一样，把你的思维固定在某处。在日常生活中，引发“沉锚”效应的因素很多，有时可能是同事无意中的一个意见，有时可能是晚报上的一个小数字.....

| | |
|-----------------|-----|
| 怎样多卖出鸡蛋 | 214 |
| 第一印象与先入为主 | 215 |
| 破解沉锚效应 | 216 |
| 绕开沉锚陷阱 | 217 |
| 设定沉锚 | 219 |

29 / 格雷欣法则 222

挤车的人不但能捷足先登，还能捞到个好位置，而按顺序上车的人要么上不去车，要么仅有一个立足之地；按资排辈的单位，熬年头的庸庸无为者充斥着每一个重要或不重要的岗位，而年富力强之人只好另谋高就；在排队买票时，加塞的、强行往前挤的人往往会买到或先买到票，按规矩排队的人要么买不到票，要么买不到想要的票.....“劣币驱逐良币”的现象不仅存在于货币流通中，社会生活的方方面面也都存在着类似现象。

| | |
|---------------|-----|
| 格雷欣的发现 | 222 |
| 劣币驱逐良币 | 223 |
| 为何是这个局面 | 224 |

目录

CONTENTS

| | |
|----------------|-----|
| 遏止劣币驱逐良币 | 227 |
|----------------|-----|

30 / 信息不对称 231

信息不对称不仅仅存在于市场经济中，它几乎存在于现实生活的各个领域，股市、楼市、保险、贷款、人才市场、法律、招投标、谈判以及诈骗、腐败、偷工减料、虚假广告、假药品等等，都可以看到信息不对称的影子。

| | |
|------------------|-----|
| 经济学爱情 | 231 |
| 阿克洛夫的贡献 | 233 |
| 斯宾塞的信号传递 | 234 |
| 善于甄别信息 | 235 |
| 掌握信息就是掌握财富 | 237 |

31 / 霍布森选择法则 239

霍布森是做马匹生意的，他承诺：凡是买或租我的马的，只要开个价，就可以在马圈中任意挑选，但必须是能牵出圈门的马，牵不出去的不行。很显然，这是一个圈套，因为他的马圈的门很小，大马、肥马、好马根本就出不去，只有那些小马、瘦马、赖马才出得去。霍布森选择其实就等于告诉顾客不能挑选。

| | |
|------------------|-----|
| 没有选择的选择 | 239 |
| 别让自己陷入绝境 | 240 |
| 破釜沉舟就能克敌制胜 | 242 |
| 创新思维，善于选择 | 243 |

32 / 鹬蚌效应 246

“鹬蚌相争，渔翁得利”，它告诉人们：竞争是无可厚非的，但是当竞争双方面对共同的敌人时，要想办法看清和对付共同的敌人。

| | |
|-----------------|-----|
| 一则流传很久的寓言 | 246 |
| 鹬蚌相争，渔翁得利 | 247 |

| | |
|--------------|-----|
| 打破鹬蚌效应 | 248 |
| 善作渔翁 | 249 |

33/ 定型化效应 252

“思维定势”多出现在成人身上，因为人在成长的过程中，不自觉地会受到周围环境的影响，天长日久，耳濡目染，存在于世俗中的成规就会像一层密不透风的“茧”，紧紧束缚着成人的思维。

| | |
|------------------|-----|
| 什么是定型化效应 | 252 |
| 心理定势的影响有多大 | 254 |
| 打破定型化效应 | 256 |
| 你的看法决定他的人生 | 258 |

34/ 鸵鸟效应 260

面对危机时，不正视现实，不主动出击，一味采取回避的态度，最终只会给自己造成重大损失。只有迅速采取行动，果断承担责任，才会把损失降到最小。

| | |
|---------------------|-----|
| 把头埋在沙子里的鸵鸟 | 260 |
| 临危更要不惧 | 261 |
| 变“危”为“机”，化害为利 | 263 |
| 逃避责任就是放弃权利 | 264 |

35/ 第二十二条军规 267

“第二十二条军规”其实就是形形色色的制度陷阱，这种现象通常是在资源被强势一方垄断，当事人双方信息严重不对称或权利不平等的情况下产生的。“第二十二条军规”极类似“霸王”条款，比如在某些国家，你要当医生就必须先获得从业资格，而资格的认定条件却是“行医××年以上”。也就是说，要取得从业资格必须先有从业经历，可没有从业资格你却无法取得从业经历。真是让人无可奈何。

目录

CONTENTS

| | |
|-------------------|-----|
| 第二十二条军规 | 267 |
| 看开点儿，困境即是赐予 | 268 |
| 实在不行，以脚投票 | 269 |
| 换个舞台大展宏图 | 271 |

36/ 潘朵拉效应 273

天父宙斯用泥土塑造了一个名叫“潘朵拉”的女人嫁给普罗米修斯和他的弟弟共同为妻，还送给潘朵拉一个盒子，并吩咐只有在见到普罗米修斯的时候才能打开。在路上，潘朵拉对盒子发生了浓厚的兴趣并打开了它，暴力、瘟疫、贪婪等等宙斯对普罗米修斯的罪恶诅咒迅速化作一股青烟飘散到人间，里面除了看不见摸不着的希望，什么都没有留下。心理学上把潘朵拉想要打开盒子的心理解释为不禁不为、愈禁愈为，也叫“潘朵拉效应”或“禁果效应”。

| | |
|---------------------|-----|
| 魔盒的由来 | 273 |
| 顺则正，逆则反 | 274 |
| 好奇心是求异求新的内部动因 | 277 |
| 正确之时做正确之事 | 279 |

37/ 囚徒困境 281

在现实生活中，处处都有囚徒困境：两个小朋友之间存在让步让对方分享自己玩具的博弈；男女之间谈恋爱存在谁先表白的博弈；老板与下属之间存在信任还是不信任的博弈；生意伙伴的合作存在守信和不守信的博弈；竞争对手之间存在降价和不降价的博弈；国家间存在是要和平还是要战争的博弈……

| | |
|----------------------|-----|
| 结果最差的博弈 | 281 |
| 合作和背叛 | 282 |
| 不要让别人的态度决定你的行为 | 284 |
| 合作可以双赢，也可以制敌 | 286 |

38 / 阿伦森效应 288

心理学家曾做过这样一个心理实验：让4组人对某人进行不同的评价，从而找出最佳效果的褒贬顺序。第一组始终对这个人赞扬有加，第二组始终对这个人贬损否定，第三组先褒后贬，第四组先贬后褒。对数十人做过此实验后，发现绝大部分人对第四组最有好感，而对第三组最为反感。阿伦森效应告诉人们：大多数人喜欢褒奖不断增加，批评不断减少。

| | |
|-----------------|-----|
| 有趣的小童心理 | 288 |
| 善用阿伦森效应 | 289 |
| 别被别人的好话套住 | 290 |
| 峰回路转，曲径通幽 | 291 |

39 / 皮诺曹效应 293

皮诺曹一说谎，鼻子就会变长，他的鼻子成了诚实的象征，只要他的鼻子不变，任何人都愿意和他交易。用谎言处世，能获得暂时利益，但从长远看，必将失败。就像高山上的流水，落下来就再也没有升上去的机会。诚信是一种轮回，这一轮的行为，或者构成下一轮的信用代价，或者构成下一轮的信用财富，这种轮回是以诚信引导诚信，构成循环。因而，我们需要用诚信来搭建事业的基石，诚挚待人，这是成就事业的根本。

| | |
|--------------------|-----|
| 不能撒谎的皮诺曹 | 293 |
| 你敢捡路边的钱包吗 | 294 |
| 失信就等于失去生存的机会 | 296 |
| 诚信是真正的宝贝 | 298 |

40 / 倒金字塔效应 301

20世纪70年代末，瑞典的北欧航空公司总裁卡尔松通过实行一个与传统管理模式相悖的管理方法，即采用“倒金字塔”式的构架来进行现场管理，一举扭亏为盈。这一奇迹般的效果顿时在世界管理领域引起轰动，并被冠名为“倒金字塔效应”。

目录

CONTENTS

| | |
|------------------|-----|
| 航空公司为什么能盈利 | 301 |
| 倾听最底层的声音 | 302 |
| 底层声音何以被阻断 | 304 |
| 如何赢得员工的心 | 305 |

41 / 德西效应 309

当一个人进行一项愉快的活动时，给他提供奖励结果反而会减少这项活动对他内在的吸引力。在某些时候，当外加报酬和内在报酬兼得，不但不会使工作的动机力量倍增，积极性更高，反而其效果会降低，变成是二者之差，这就是著名的德西效应。“德西效应”的启示是：在生活中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激远远不够。

| | |
|-----------------|-----|
| 美元的魅力有多大 | 309 |
| 培养情趣，获得乐趣 | 310 |
| 激励的原则 | 311 |
| 别让奖励变成惩罚 | 313 |

42 / 猪大肠效应 315

如果人们看到猪大肠的真实状态，即便洗得再干净，恐怕也无人要吃了，这就是“猪大肠效应”。“猪大肠效应”告诉我们，要看行动，看本质，不能只看表面，不能只听对方说了什么。天天对你说好话的人，不一定是好人。天天对你说坏话的人，也不一定是坏人。

| | |
|----------------|-----|
| 小狐狸的美丽爱情 | 315 |
| 练就一双火眼金睛 | 316 |
| 别埋没了人才 | 318 |
| 形象确实很重要 | 319 |

43 / 手表定律 321

只有一只手表时，你可以确定是几点，拥有两只或两只以上的手表时，你

就无法确定是几点；两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。这就是著名的“手表定律”。

| | |
|-------------------|-----|
| 萨盖的手表定律 | 321 |
| 根据你的价值观进行取舍 | 322 |
| 明确目标，适时放弃 | 323 |
| 不受噪音干扰 | 325 |
| 不要让人无所适从 | 326 |

44/ 二八定律 328

20%的人掌握世上80%的财富，80%的人掌握世上20%的财富；商家80%的销售额来自20%的商品，80%的业务收入是由20%的客户创造的；市场上80%的产品可能是由20%的企业生产的；投资市场有20%的人赚钱，就要有80%人赔钱；20%的消费者消费掉80%的商品.....

| | |
|--------------------|-----|
| 二八法则浮出水面 | 328 |
| 不平衡背后的黑手 | 329 |
| 不平衡法则赐予的人生智慧 | 331 |
| 企业经营管理的二八法则 | 332 |

45/ 海洛因效应 336

成瘾是人类活动中既复杂又令人费解的一种行为方式，每个人或多或少都有某类瘾，健康的称之为嗜好，例如运动、阅读、音乐艺术等；损健康的包括赌瘾、烟瘾、酒瘾、毒瘾、药瘾等，另外，工作瘾、工作狂、上网瘾、游戏机瘾等对健康也是有害无益的。这些“瘾”除了会对健康造成伤害，还会使人废寝忘食，工作能力大减，破坏正常的家庭人际关系，增加经济负担，甚至使人失去自主能力。

| | |
|------------------|-----|
| 瘾症让你拿生命作赌注 | 336 |
| 为何成瘾 | 337 |
| 心中的顽石 | 338 |
| 改变习惯，获得新生 | 340 |

目录

CONTENTS

46 / 不值得定律 343

不值得做的事情，就不值得做好。值得做的事情，一定要做好。

| | |
|-------------------|-----|
| 不值得做和不值得做好 | 343 |
| 值得做的事就得把它做好 | 344 |
| 不值得做的事情不要做 | 346 |
| 培养和满足员工的成就感 | 347 |

47 / 踢猫效应 350

发脾气是个坏习惯。当处于情绪低潮时，不要迁怒于你周遭所有的人、事、物，而要学会控制情绪。另外，在现实生活中，每个人都难免被别人“扔包袱”，这时候，你需要用平和的心态看待你的遭遇，不要让别人的“包袱”变成自己的“包袱”，特别是不要拿别人的过错来惩罚自己。

| | |
|-------------------|-----|
| 倒霉的猫 | 350 |
| 如何制怒 | 351 |
| 寻找正确的发泄渠道 | 353 |
| 别拿别人的过错惩罚自己 | 354 |

48 / 刺猬理论 357

人与人之间的交往应该像刺猬一样保持适当的距离。因为每个人的观念、文化、知识、性格等方面的差异必然会影响到自身的处世态度和交际方式。如果人与人之间的交际过于亲密，这时的个性差异就会明显起来、突出起来，就免不了会发生碰撞、摩擦。因此保持适当的距离，会减少不必要的摩擦，使彼此少受伤害。

| | |
|-----------------|-----|
| 刺猬的生存哲学 | 357 |
| 身体距离和心理距离 | 358 |
| 距离产生美 | 360 |
| 亲密有间，疏而不远 | 361 |

49/ 超限效应 363

再好的东西，也要奉行“适度”的原则，过犹不及；如果不加节制地强加于人，就会给别人造成负担；人生在世，要把握好一个度，要学会设身处地，懂得适可而止的道理；现实意义中的“底线”可不像球类运动中的“底线”，是需要固守的，是不可超越的；如果超越了“底线”，不但会受到处罚，还会丧失再次参与的机会；要想成功，既要能守住底线，又要敢于突破极限。

- 马克·吐温为什么偷钱 363
- 适可而止，过犹不及 364
- 不要试图挑战底线 365
- 守住底线，突破极限 367

50/ 寻斧效应 370

领导对他态度冷淡一点，便认为领导对他有了看法；恋爱时，女朋友因急事不能赴约，便猜疑她是不是去和别人看电影或变了心；自家电费高了，便怀疑是邻家窃电……疑神疑鬼有百害而无一利，轻则影响邻里关系、同事关系，重则还会对别人造成伤害，甚至会伤及无辜者的性命。

- 谁偷走了你的斧子 370
- 信念和认知方式 371
- 如何找到你的斧子 373
- 面对怀疑要有自信 376

51/ 鲑鱼效应 377

人们在处理一个问题、看待一件事情或评价一个人的时候，常常用以往的知识、经历、经验和直觉，不由自主地对问题的原因或结果直接做出条件性的判断，这样的判断在学术上就是所谓的“已知障”，即受到虚假事实的障碍而形成的思维定势。

- 可怜的鲑鱼 377
- 别一条道跑到黑 378

目录

CONTENTS

| | |
|-------------------|-----|
| 跳出习惯思维和惯性思考 | 380 |
| 逆向思维和超常思维 | 381 |

52/ 照镜子效应 384

镜子从不虚伪媚俗，始终奉行客观公正的准则。世界是复杂的，但它却是一丝不苟地照出人生的美丑。我们对待别人所表现出来的态度和行为，别人往往也会以同样的态度和行为给予反应，恰似我们站在镜子面前。

| | |
|----------------|-----|
| 关于照镜子 | 384 |
| 学会照镜子 | 385 |
| 照镜子找回你自己 | 386 |
| 别忘了你是谁 | 388 |

53/ 印象管理 390

社会中的每一个个体都希望得到别人乃至社会的认可、赞同，并期望能够控制社会交往的结果，所以就要有意无意地进行印象管理。比如，在什么场合穿什么衣服，对什么人说什么话，通过表情更好地表达自己等，都是为了给别人留下美好的印象。还有，当一个人要去面试的时候，总会事先做一些必要的准备，个人资料、形象设计、谈话内容等；当一位热恋中的小伙子被女朋友甩了，他总会在别人面前装出一副无所谓的样子。这些都是印象管理。

| | |
|-----------------|-----|
| 印象管理 | 390 |
| 面子问题 | 391 |
| 成功需要印象管理 | 393 |
| 死要面子就要活受罪 | 395 |

54/ 海格力斯效应 397

人生在世，人际间或群体间的摩擦、误解乃至纠葛、恩怨总是在所难免，

如果肩上扛着“仇恨袋”，心中装着“仇恨袋”，生活只会是如负重登山、举步维艰了，最后，只会堵死自己的路。这就是海格立斯效应。海格立斯效应会使人陷入无休无止的烦恼之中，错过人生中许多美丽的风景，再没有真正的快乐，再没有新的进步了。

| | |
|-----------------------|-----|
| “仇恨袋”的故事 | 397 |
| 报复不能解决问题 | 398 |
| 以德报怨，忍辱多福 | 400 |
| 爱和宽容能化解仇恨 | 401 |
| 渡尽劫波兄弟在，相逢一笑泯恩仇 | 403 |

55/ 巴纳姆效应 405

一种笼统的、一般的、甚至是虚假的人格描述被认为十分准确地揭示了自己的特性的现象，被人们称为巴纳姆效应。用“一顶戴在谁头上都合适的帽子”来形容巴纳姆效应是比较恰当的。既然是戴在谁的脑袋上都合适，那这顶帽子也就没有什么稀罕之处了。可悲的是人们偏偏还意识不到这一点。

| | |
|---------------------|-----|
| 一顶戴在谁头上都合适的帽子 | 405 |
| 认识你自己 | 406 |
| 要给予别人正确的评价 | 408 |
| 别太在意外界的评价 | 410 |

56/ 七年之痒 413

随着时间的推移，事物的新鲜感丧失，情感出现疲惫或厌倦，这种现象广泛存在于婚姻、职业和企业经营中。

| | |
|----------------------|-----|
| 一个舶来词汇 | 413 |
| 用心去经营婚姻 | 414 |
| 守住幸福 | 416 |
| 创新思维可解企业“七年之痒” | 417 |

目录

CONTENTS

57 / 奥卡姆剃刀定律 420

“奥卡姆剃刀”一面世，就引起了人们的广泛关注。其中不乏像哥白尼、牛顿、爱因斯坦这样的科学巨匠，日心说、万有引力定律、相对论等就是他们在不断磨砺这把“剃刀”的过程中创造出来的。在揭示简单现象背后的本质规律时，都先使用“奥卡姆剃刀”，将复杂的对象“剃”成最简单的对象，然后再着手解决问题。一句话，先缩减而后增加，先丧失而后赢得。而爱因斯坦的使用心得就更为经典了，他说：“万事万物应该尽量简单，而不是更简单。”

| | |
|-----------------|-----|
| 简单的收获 | 420 |
| 我们需要奥卡姆剃刀 | 421 |
| 简单比复杂更有优势 | 424 |
| 简单就是快乐 | 426 |

58 / 凡勃伦效应 428

差不多的皮鞋，普通鞋店只卖百几十元，而在大商场的柜台里却标出800多元的价格，可花800多元买鞋的比进小鞋店的人还多。差不多的手表，标价六万八比标价六百八好卖……这些令人费解的现象是由凡勃伦效应造成的。

| | |
|------------------|-----|
| 一个令人费解的怪现象 | 428 |
| 天价的背后 | 429 |
| 炫耀性消费与经营 | 430 |
| 炫耀和养晦 | 432 |

59 / 蔡加尼克效应 434

当人们接受一项工作时，内心便产生一种完成这项工作的准需求，完成工作便意味着解除心理紧张，或使准需求得到满足；如果未完成工作，紧张状态继续存在，准需求有待实现。这就是心理学史上著名的“蔡加尼克效应”——完成任务的动机会促使人对未完成任务念念不忘，并且还会产生要完成它的欲望。

| | |
|--------------------|-----|
| 蔡加尼克的实验 | 434 |
| 适时的中断和适当的挫折 | 435 |
| 不能让愿望过早地得到满足 | 437 |
| 加压与解压 | 439 |

60/ 搭便车效应 442

享受优美的城市环境，使用畅通的公共交通，获得免费的商品……每个人都能体会到“搭便车”的种种好处；根治不了的腐败，永远难缠的公共秩序和卫生，困扰整个世界的环境问题……每个人又深受“搭便车”负效应之苦。“搭便车效应”的根源在于人的本性，是一面两刃的剑。

| | |
|------------------|-----|
| 何谓搭便车 | 442 |
| 让人无奈的搭便车效应 | 443 |
| 公共的悲剧 | 444 |
| 巧搭便车，发展自己 | 445 |



60 Golden Rules One Needs to hold in his life>.....

懂得生活法则
掌握生活法则
运用生活法则

汲取人生智慧
获得生存利器
走向成功之路

来自《马太福音》的金科玉律

《新约·马太福音》中有这样一个故事：一个国王远行前，交给三个仆人每人一锭银子，吩咐他们：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了10锭。”于是国王奖励他10座城邑。第二个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了5锭。”于是国王奖励了他5座城邑。第三个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我一直包在手巾里存着，我怕丢失，一直没有拿出来。”于是国王命令将第三个仆人的一锭银子也赏给第一个仆人，并且说：“凡是少的，就连他所有的也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”

故事的寓意很简单，就是让富有者更加富有，让贫穷者更加贫穷。

开始人们并不知道这其中的道理，甚至还感到有些莫名其妙，“贫者越贫，富者越富”，简直是强盗逻辑。直到20世纪60年代，著名的社会学家罗伯特·莫顿首次将这种现象归纳为“马太效应”的时候，人们才从莫名其妙中惊醒：原来任何个体、群体或地区，一旦在某一方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就有更多的机会取得更大的进步和成功。

从这个时候开始，人们才学会如何利用马太效应，谋求利益最大化。

核心理念：贫者越贫，富者越富；强者越强，弱者越弱。

应用要诀：注重积累和造势。

应用领域：社会生活、政治、经济、管理。

认识马太效应

名声在外的人,更容易出名;富人本来资源已经很丰富,但是他还会享有更多的金钱、荣誉和更高的地位,穷人的所有本来就并不多,却还要变得一无所有;大企业可以尽情地推广自己的产品,而小企业只能在夹缝中生存.....

马太效应竟有如此威力,它产生的根源到底是什么呢?

——优势造就马太效应

体形庞大的动物随时都可能对其他弱小的生物造成威胁;

容貌漂亮的人,更容易引人注意,讨人喜欢,还会赢得更多的机会;

朋友多的人,更有可能结交更多的人;

投资回报率相同的时候,本钱比别人多十倍的人,收益也肯定比别人多十倍;

在赌场上,一个人本钱越多,赢钱的几率就越大;

实力雄厚的企业,就可以在行业内担当领头羊,制定行业标准,号令天下,而弱小者是绝对奈何不了它的;

大个子的人走一步相当于小个子走三步;

大企业不发展则已,一发展就能将小企业远远地甩在后面;

发达国家和地区经济增长两个百分点相当于经济落后国家和地区增长几十个百分点;

一个公司,如果在市场早期就能够提供比对手优良10%的产品,则可能得到100%的市场占有率。

.....

这就是优势。优势,不言而喻,指的就是能压倒对手的有利形势。

优势能造就马太效应,是因为拥有庞大的规模和丰富的资源就意味着拥有更强的抗风险能力和更大的发展潜力;有优势就能领先,就能拥有巨大的先发优势,就能抢占先机,抢占先机就等于成功了一半。

——人的心理作用

或许是出于信任感,抑或是出于人们的从众心理,凡是业绩好、发展健康、资金雄厚的企业,越容易融来资金,吸引来优秀的人才;而效益差、管理不善、捉襟见肘的公司,则会出现人才大量流失的现象;从熟悉的品牌转向陌生品牌,尤其还要增加成本时,用户多半会望而却步;

知名品牌总是会吸引更多的顾客；当第一和第二并列时，人们总会更多地关注第一。

这就是人的心理在马太效应中发挥的作用。这也是不容忽视的一个原因。

都是马太效应惹的“祸”

马太效应是个很残酷的效应，由于累积和机会的作怪，才使富者越富，穷者越穷；强者越强，弱者越弱。

微软在互联网时代的垄断地位就是马太效应一手造成的。微软掌握了个人电脑市场的先机后，不论是DOS系统，还是Windows系统，90%以上的市场份额都收入了微软的囊中，为它积累了巨大的财富和信誉，形成了今天微软垄断互联网时代的局面。其结果自然是一家欢乐多家愁，影响力不大的产品，即使性能再优秀，也无法与之抗衡；绝大多数硬件、软件开发商都必须开发和微软兼容的产品或系统，否则就是自绝于天下，自寻死路。

马太效应在企业产品品牌竞争中的作用也是不可小觑的。企业的某一品牌形象一经确立，其产品的价值和知名度就会随之飙升，用户或消费者就会把青睐的目光投射到它们身上。比如说，一名顾客要购买一台新电脑。他已经将选择范围缩小到了各方面情况类似的两种产品上，一台标价7000元，另一台只要6000元。可是结果却大出人的意料，他竟然买下了7000元的那一款，原因就是价高的那台是知名品牌，而另一台却名不见经传。消费者宁可多花1000元（也不是小数目），也不愿意冒险去买“杂牌货”。这就是品牌形象的优势。

马太效应不仅存在于经济领域，几乎存在于社会生活的各个角落中。从20世纪90年代起，西方尤其是美国文化批评的术语就一直充斥着人们的视听。它们的频频出现和显而易见的影响早已抹去了这些术语本身所蕴

核心理念：贫者越贫，富者越富；强者越强，弱者越弱。

应用要诀：注重积累和造势。

应用领域：社会生活、政治、经济、管理。

涵的矛盾与偏见。这不能不说马太效应已经在文化话语领域发生了作用，甚至于已然使相当一部分人认为这世界再无客观标准可言了。

马太效应也是文学作品和新闻报道的一种通病：当一个人优秀到一定程度后，人们就会觉得他的“伟大”是与生俱来的，他的缺点也就不成其为缺点了，甚至还把一些和他们本人毫不相关的功绩、品德拐弯抹角地冠在了他们的头上，以达到锦上添花、皆大欢喜的效果。难怪王选教授在区别名人与凡人时会有这样的戏言：“名人用过的东西是文物，凡人用过的东西就是废物；名人做过的错事叫名人轶事，凡人做错事叫犯傻；名人喝酒叫豪饮，凡人就叫贪杯；名人老了称呼变成王老，凡人老了就只能叫老王。”

教育教学中是否也存在“马太效应”？答案是肯定的。

如果哪个学生赢得了老师的喜欢，上课时老师就会总让他发言，有了缺点毛病老师也不予以批评指出，或只轻描淡写地说几句，班里的荣誉也总少不了他；而调皮捣蛋学习又差的学生，老师则另眼看待，上课很少让他发言，他的缺点毛病一刻也逃不过老师的眼睛，并还要经受严厉的批评。

教育教学质量好的学校和教师自然就有挑选学生的主动权。学校因为教学质量好而成为重点校，教师的教学质量高，他的班级就成为重点班，好的学苗就会自然而然地集中在重点校、重点班。大学就更是这样，清华、北大、复旦等校的学生绝对是全国范围内的出类拔萃的高材生。

同样，学校和好教师的关系也是这样。哪个学校的管理水平高，办学质量好，就容易招聘到好教师，并且好教师还会越来越多。相反，各方面条件都不好的学校，就等于和好教师绝缘了，甚至于现有的好教师也会慢慢流失，另攀高枝了。

跟经济学的马太效应不同的是，爱情中的马太效应则并不简单地是拿情感做成本，越滚越多，而是呈现出这样的态势：家庭、背景、学历等成了衡量婚姻的标准；有钱人找有钱人，于是变得更加有钱；没钱的甚至找不到自己的另一半，即使他们之间有一份真挚的感情；女孩要求男方有房有车有票子，如果没有，或许大多是一个无言的结局。所谓的爱情早已成

了物质的副产品，可有可无，王子找灰姑娘只是一个童话而已。

从人生这个大角度来说，也存在着残酷的马太效应。先从学习成绩看，成绩好的学生不但能考上好高中，还会考上好大学；成绩差的学生自然上不了什么好高中，继而也就考不上什么好大学。考上好大学的和考不上好大学的，结果自然也不相同，前者是一好百好，后者是一步赶不上步步赶不上，将来毕业求职也会受到影响。再从性格看，有自信的人和没自信的人，结果也不一样。前者敢争天下先，不但获得的机会比别人多，还会不断获得新的成功，处境自然越来越好。后者处处退缩，不但捞不着什么好处，慢慢地还会变得自卑、自闭、自暴自弃，处境也就越来越差。

争做通吃天下的赢家

既然这是一个精英者的时代，自然人们的眼里只有第一没有第二，既然只有赢家才能制定游戏规则，那我们只好想尽一切办法争做第一，让马太效应在自己身上发挥效力了。

——睁大眼睛选择

抱定目标，坚持不懈，这是很让人敬重的举动。因为，只要坚持一下，成功就会不请自来。可是，世事偏偏就那么难以预料，好多事情就不是像你想象的那么简单，有的时候，一味地苦撑下去，很可能就会陷入破产的困境当中。否则，就不会有“不要一条道跑到黑”、“选择不对，努力白费”、“选择永远大于努力”这样的忠告了。

所以，在选择阶段一定要睁大眼睛。俗语说得好，“女怕嫁错郎，男怕入错行”，如果一个人正在做一件与自己的性情不合的事情，想必他也不会有什么激情，更不会投入全部的精力和热情，也就谈不上发挥潜力，早获成功了。

核心理念：贫者越贫，富者越富；强者越强，弱者越弱。

应用要诀：注重积累和造势。

应用领域：社会生活、政治、经济、管理。

——改变游戏规则，不和强者站在同一条起跑线上

马太效应的一个内涵就是一个人或者是一个企业，一旦在某一领域落后，就很难在这个领域赶上或者超过领先者。这听起来很可怕，难道落后就意味着失去一切机会吗？

当然不是，如果你选择差异性竞争策略，就等于改变了游戏规则，那么孰胜孰败可就难以预料了。海尔公司刚刚在中国家电行业崛起的时候，并不具备任何胜出的优势。好在海尔能及时放弃和同行企业之间的价格战，致力于提高企业的核心竞争力。当其他品牌清醒过来时，海尔和它们已经不在同一条起跑线上了。那些品牌已经无力再和海尔进行竞争了。

美国西南航空公司成立的时候，市场竞争非常激烈。为了与竞争对手形成差别，它的定位是为那些繁忙的商人提供城际交通，而且思路也异乎寻常：重新定义飞机，不将飞机当作一个豪华的旅行航空器，仅是看作一个跟乘汽车一样的简单交通工具。结果西南航空在同业中脱颖而出，很快就成长为美国最有活力的航空公司。

——超越竞争，赢得竞争

面对残酷的竞争，只有超越竞争，才能真正赢得竞争。所谓超越竞争，就是要不断创新突破，力求远远领先于竞争对手，使对手很难赶上。英特尔公司在研制286和386芯片时，遭到了许多竞争者的仿制。面对这种情况，英特尔公司从486开始，扩大产品线，使得模仿者无从效仿。如今，英特尔公司更推出奔腾系列新产品，给竞争者设置了难以逾越的门槛。

——抢占先机，出奇制胜

许多创业者都想在激烈的市场竞争中赢得第一桶金，这就要求创业者不但要有敏锐的眼光，还要有抢占先机的能力。

1992年，吴江涛怀揣2000美元去非洲大陆闯世界，发现非洲的某些国家和地区并非人们想象的那样落后，在商业上大有可为。他根据自己的发现，决定抢占先机，做津巴布韦和中国之间的双向贸易。他把中国的商品贩运到津巴布韦，把津巴布韦的石雕等艺术品贩运到中国，他赚得了宝贵的第一桶金，几年间就成为津巴布韦最成功的商人。

——树立品牌意识，制造光环效应

知名品牌因为名气大，自然会被戴上光环，并因此吸引更多的资源——人才、资金、市场份额等等。但是，制造品牌效应也是一个循序渐进的过程，

并要力争达到品牌与公司形象相互促进、相互推动，效应叠加，共同提升。品牌的马太效应谕示我们，品牌就是生产力，品种就是竞争力。

不论是对于企业，还是个人，马太效应告诉我们，在激烈的竞争中，要想保持优势，必须加速发展，让我们变得足够强大。如果能在某个方面处于领先地位，即使得到的回报与别人相同，也比弱小者更容易获取更多的收益。而如果没有实力在某个领域领跑的话，就要不停地改变环境。但是，不管怎样都不能停止、等待、观望和固守，因为别人正在觊觎你的成果。

市场不相信眼泪，好好地武装自己，力争让马太效应在你身上发挥正面效力吧，否则马太效应的副作用——苦难欺负弱者，会让你更加头疼。



核心理念：贫者越贫，富者越富；强者越强，弱者越弱。

应用要诀：注重积累和造势。

应用领域：社会生活、政治、经济、管理。

蘑菇的待遇

了解蘑菇的人都知道，在它们长到足够大之前，是很不容易被发现的，人们经常会把垃圾、污水、粪便等倾倒在它们的头上。这一时期的蘑菇由于本身能力不足，再遭此待遇，得不到阳光的呵护，只好躲在阴暗的角落自生自灭了。

这种现象在自然界中是再平常不过的，如果没有这样的经历，蘑菇也就不能成其为蘑菇了。

就是这再自然不过的现象，引起了有心人的联想，他们发现：初入职场者因为特长没有显现出来，往往被安排在不受重视的部门干跑腿打杂的工作，就像蘑菇总是被置于阴暗的角落；他们要受到无端的批评和指责，代人受过，就像蘑菇总是莫名其妙地被浇上一头大粪；他们得不到必要的指导、提携，就像蘑菇一样，只能自生自灭。

这些有心人就是上个世纪70年代的一批年轻的电脑程序员，他们藉由自身的经历突发奇想编写了“蘑菇定律”。“蘑菇定律”中充满了他们的自嘲，也有些许自豪。

但是他们用以自娱自乐的蘑菇定律，却引起了人们的关注。

初识“蘑菇定律”的人们，尤其是那些初出道者，大为惊喜，他们对自己曾经的和正在经历的待遇有了正确的认识，他们有了自嘲、自慰的理由，他们心态平和了：蘑菇经历未尝不是一件好事，它是人才蜕壳羽化前的磨练，对人的意志和耐力的培养有促进作用。

心态平和之后，人们又开始了理智的思考：

尽管蘑菇的经历不可避免，但蘑菇存在先天不足，如果长得太慢和缺乏主动，就会在长大之前被疯长的野草遮盖，从而丧失了继续成长的机

会；基因本来很好的蘑菇，如果一钻出土就碰上石头，再得不到帮助，其结果必然是夭折。

想到这儿，人们不禁提出两个问题：

是不是可以尽可能地缩短做蘑菇的时间？

怎样通过自己的努力，使做蘑菇的待遇变得好一些？

通过研究，人们发现要缩短蘑菇生涯，并不是不可能的，重要的是怎么认识并尽快改变自己。

赶走心中的那匹马

要解决上述问题，正确的心态是很重要的。达尔文说得好：**要想改变环境，必须先适应环境**。也许你有这样或那样的弱势，没有名校文凭，不是热门专业，没关系，只要你有良好的心态，积聚能量，一样可以抓住机会成功实现鲤鱼出龙门的那一跃。

许桂英中专毕业后，因为不能正视就业市场，很长时间没找到好工作。经历坎坷之后，她决定从勤杂工做起，一步一步改变自己的命运。清洁、会务、收发报刊，她什么都做，并且一干就是五六年。工作之余，她还不忘学习，厚积薄发，不但通过自学考试拿到了本科文凭，还在60多名竞争者中脱颖而出，考中了国家公务员。

许桂英的经历确实能鼓舞士气，可是现实的遭遇却又让人备感失望。比如，在招聘会上，刚毕业的大学生好不容易鼓足了勇气，来到一家公司的展位前，刚要开口，就听负责招聘的人说：“刚毕业的吧，对不起，我们不招应届毕业生。”

招聘单位的行为似乎是太武断、太浅薄了，应届毕业生中难道就没有人才了？事实实在让这些年轻人灰心丧气。

其实，情况并不是从一开始就这样，好多单位原本对应届毕业生也是

核心理念：新生事物和人像蘑菇那样在长大之前 要经历不公平待遇和不被重视的痛苦。

应用要诀：端正心态，脚踏实地，乐观对待未来。

应用领域：经济、管理。

充满热情的,可是大学生们在实际工作中的表现却让他们大失所望,不得不做出这样绝情的决定。

那么大学生们到底做了什么让这些招聘单位丧失信心的事情了?

首先是好高骛远,眼高手低。

刚刚踏入社会的大学生,因为没有工作经验,理所当然地只能从事最简单的工作,从最底层做起,从低工资开始,可偏偏有些人对自己的期望很高,认为自己是大学毕业生就应该得到重用,就应该拿高工资,得到丰厚的待遇。所以,当他们遭遇到蘑菇境遇后,就会觉得委屈,先是发牢骚,抱怨,接着是对工作采取应付的态度,敷衍了事,再接下来就是丧失信心,萎靡不振,破罐子破摔。换句话说,如果给了他们重要岗位、重要的工作,他们能担当得了吗?

这些人由于心态不对,大事做不了,小事不愿意做,又要拿高薪,所以,用好高骛远、眼高手低来形容他们的表现真是再恰当不过了。也是因为这一点,才破坏了应届毕业生在招聘单位心目中的美好形象。

因此,刚步入社会的青年人真的有必要好好思量一番了。对于他们来说,当务之急就是消除不切实际的想法,端正心态,踏踏实实地从基础做起。试问哪一个成功的人不是一步一步从低起点做到高起点的?

其次,棱角太过分明,总是以自我为中心。

大学生,尤其是那些名牌大学的学生,向来以“天之骄子”自居,言必曰“我认为如何如何”。这些人平时多半都会把头扬得高高的,听不进别人的建议、意见,更听不进批评。但是,他们忘了,不管是什么学历,不管出自哪个望门名校,他们自身都存在着弱项,也是他们必须面对的弱点,那就是经验不足,所以,他们必须从最基础做起,也必须有勇气面对在工作中犯的错误。其实这并不是问题,只要能正确认识,犯错,纠错,改错,只能让他们越来越进步,直至走得更高、更远。可现在的问题是,他们没有这样广阔的胸襟,他们拒绝别人的批评,哪怕是帮助,他们受不得这样的“委屈”,他们应对这一问题的方法,不是谦虚好学,而是“跳槽”,一走了之。

再次,没有感恩之心,只有自私心理。

大学生之所以会呈现这样的状况，也是自私心理在作怪。他们只想自己能得到什么，而不去想能为公司创造什么。试想，作为一个刚步入社会的新人，对公司、对业务毫不熟悉，别说为公司创造利润了，这时候的他们尚需要公司花费人力、物力、时间去培养，他们不但不应该苛求什么，还应该心存感激才对，他们应该感激公司给他们提供了一个学习、进步的机会。

看来，初出茅庐者有必要在自己的灵魂深处进行一场革命，端正心态，赶走心中那匹为祸之马。“一周要求转正，一个月要求加薪，一年要求晋升”的心态是要不得的。

依靠自己破茧成蝶

一天傍晚，一只蝴蝶把裹在体外的茧拱破一个小口，然后艰难地将身体从那个小口中一点一点地挣扎出来。这一举动恰好被一个路人看见了，他就好奇地在这只茧旁边蹲了下来。

蝴蝶挣扎得很痛苦，好像已经使尽了力气也没有什么效果。这个人有点不忍心了，就想：“我为什么不帮他一把呢。”于是，他小心翼翼地用剪刀将茧破开。蝴蝶一下子就挣脱出来了。

可是，这只蝴蝶却很让这个帮忙的人失望，它不但身体小得可怜，翅膀也不是像其他蝴蝶那样张开的，而是紧紧地贴着小肚子，一点都没有蝴蝶的样子。这个人又想：“是不是蝴蝶也跟小孩一样，刚生下来时都很丑陋，过一段时间就好看了。”这个人就继续蹲在那儿，等着它张开翅膀，变成一只美丽的蝴蝶。

一个小时过去了，这只蝴蝶的身体依然萎缩着，翅膀依然干瘪地贴在肚子上。它只是在地上爬着，根本就没有想飞起来的迹象。

这个人失望地摇摇头走了。

核心理念：新生事物和人像蘑菇那样在长大之前 要经历不公平待遇和不被重视的痛苦。

应用要诀：端正心态，脚踏实地，乐观对待未来。

应用领域：经济、管理。

懂得生物学的人应该知道这是怎么回事——蝴蝶要想成为蝴蝶，必须要凭自己的努力从茧上的小口中挣扎而出，只有这样，体液才会被从身体挤压到翅膀里，然后，它才能有力量振翅高飞。这是上天的安排。

其实，每一个新人的蘑菇经历，也是上天安排的，如果没有最初的磨难，没有在磨难中的奋斗和挣扎，我们的生命也会很脆弱，也不会强健得足以展翅飞翔。另外，破茧成蝶，也是一件很痛苦的事情，是需要有足够的信心和勇气的。

许多年前，日本东京帝国酒店来了一个妙龄少女，她说她想当服务员。因为她的外形很好，所以人事经理很快就同意了。她当时很激动，并下定决心：这是我的第一份工作，一定好好干！她要在这里迈好人生的第一步。

但事实并不如她想象的那么好——上司让她做洗厕工。这样的一份工作，无论从视觉上，还是从嗅觉及体力上，都让她感到很难堪。当她手拿抹布伸向马桶时，胃里立刻起了反应，翻江倒海，恶心得难受。偏偏她碰到的是一位苛刻的上司，让她必须把马桶洗得光洁如新。

她不得不面临人生的第一步如何走下去的抉择：继续干下去还是另谋职业？经过激烈的思想斗争，她决定不向命运低头，因为她记得自己初来时下的决心：人生第一步一定要走好。于是，她痛下决心：“就算一生洗厕所，也要做个最出色的洗厕工！”

她从烦恼和郁闷中振奋精神，严格要求自己，工作质量也达到公司的要求。皇天不负有心人，如今的她已经从洗厕工成为日本政府的邮政大臣。她就是野田圣子。

野田圣子的故事告诉我们，做事多数时候都是先苦后甜的，所以，蘑菇们必须坚定信念，把每一件小事都做得最好。正所谓“小不忍则乱大谋”，“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海”，琐碎的杂事、小事都做不好，又何堪大事，何堪重任？别忘了，你的上司在不了解你的才能的时候，不可能从一开始就对你委以重任。

更何况我们的先圣孟子不是也说过“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨……”吗？所以，即便是洗厕所也是上帝对你的偏爱，是上帝在给你机会。

另外，不要企盼在蘑菇阶段能得到别人的帮助，那是不可能的。因为别人也是从蘑菇做起的，他怎么会忍心让后来人少了这必不可少的“磨练”？再说如果真的因为少了这必要的一关，而变成了一只拖着翅膀爬行的蝴蝶，岂不是太悲惨了。

所以，既然做蘑菇的命运无法改变，那就好好地享受它，依靠自己破茧成蝶吧。

走出蘑菇定律

一天，所罗门王在麦田边对一个小女孩说：“你替我完成一件事，我可以赏给你一件贵重的礼物。”小女孩问：“什么事啊？”所罗门王说：“把这片稻田里最大的麦穗帮我选出来，然后拿给我。”小女孩说：“这还不容易！”

所罗门王说：“是很容易，但我们要有一个约定，那就是你要一直向前走，不允许停，也不能后退，更不能向左右转弯。记住，你选择的麦穗越大，我给你的礼物也越大。”

结果这个小女孩从稻田里走出来，什么礼物也没有得到，因为她一路上总是嫌所看见的稻穗太小。

初入职场的年轻人犯同样错误的可是大有人在，心比天高的他们，进入职场后，没有受到重视，一气之下离去，认为后面一定还有更好的机会等着自己。就这样折腾了几年，好工作没有找到，而当初跟自己一起毕业的人，已经由普通职员晋升为管理者。

这类人可以说是犯了方法性的错误，殊不知，越是想摆脱蘑菇的命运，越是要一次次地重复着蘑菇的遭遇。

要摆脱蘑菇命运很简单，除了力争尽善尽美地完成上司交给的任务，别无选择。这是取得上司信任的最有效的途径。世界著名管理咨询公司谈到之所以在半年内给毕业仅半年的小张三次加薪的原因时说：“没有什

核心理念：新生事物和人像蘑菇那样在长大之前要经历不公平待遇和不被重视的痛苦。

应用要诀：端正心态，脚踏实地，乐观对待未来。

应用领域：经济、管理。

么,我们就是发现她糊的信封总是比别人糊的漂亮,公司的人在需要的时候总是想到交给她就行了。”

所以,千万不要妄自菲薄,不要几天没达到自己的目标,就开始怀疑自己是否选错单位。谁也不能一口吃成个胖子,只有守住寂寞,尔后才能辉煌。

另外,要尽快结束蘑菇生涯,还要有足够的忠诚度。下面这则寓言很值得初入职场的年轻人借鉴。

古时候,鸟类和兽类之间发生了一场战争。蝙蝠两边都不参与,躲在一边观战。结果鸟类胜了,蝙蝠对鸟类说:“恭喜!恭喜!你们真是英雄,我有翅膀又能飞,所以应是鸟的朋友。”这时的鸟类很需要蝙蝠的加入,以增强实力。

后来战斗又打响了,蝙蝠又不敢露面了,躲在一旁观战。这一次,兽类获胜了,蝙蝠就又来到走兽的面前:“恭喜!恭喜!你们太伟大了!我是老鼠的同类,所以也属于兽类。”走兽们就将蝙蝠吸纳到自己的群体中。

在以后的战斗中,蝙蝠就像一颗墙头草,哪边胜利就归顺哪边。

最后战争结束了,走兽和鸟类言归于好,又重新做了朋友,但是双方都不接受蝙蝠,蝙蝠落得只好在黑夜里才敢出来活动。

蝙蝠的境遇告诉我们,作为员工必须把忠于集体放在首位。“骑马找马”、“脚踏两条船”,这看似最安全、稳妥的办法,却因为失去最基本的忠诚度,而变得最容易使人成为落马者和落水者,实在是最愚蠢的行为。

当然,摆脱蘑菇定律不仅如此,下面的方法也是必不可少的:

- * 别忘了多激励自己。
- * 不要担心别人会很注意你。
- * 适当的场合适时地表现自己。
- * 不要锋芒太露。
- * 总结经验,尽快地使自己成熟起来。
- * 找好定位。
- * 不放弃学习。
- * 多做事,少抱怨。
- * 自动自发。

一条臭鱼坏了一锅汤

但凡有点生活阅历的人都会知道这个道理：如果把一勺酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一勺污水倒入一桶酒中，你得到的还是一桶污水。这就是酒与污水定律。它极类似于中国的一句谚语：一条臭鱼坏了一锅汤，或一粒老鼠屎坏了一锅粥。这一勺污水或这条臭鱼或这粒老鼠屎，也就是我们常说的害群之马。

“酒与污水定律”的负面影响可谓尽人皆知，因为在我们身边这样的事件实在是数不胜数：在黑龙江边境的对俄贸易中，中方一直以来都占据着绝对优势。可是不知从什么时候起，个别有心计的中国人开始贩假卖假，并且真的赚到了不少实惠。其他人见此情形，蜂拥而上，一时间假冒伪劣产品充斥在各种贸易活动中。俄罗斯人发现事情不妙也多了心眼，有了防范之心。可是，当俄罗斯人觉得防不胜防的时候，干脆就放弃了和中国人的交易。中国人从俄罗斯身上获得的实惠也就到此为止了。

类似事件不只出现在对外贸易中，在其他行业也多有此类事件发生。比如说，南京冠生园“陈馅月饼”事件，不但使自己的信誉破产，老字号毁于一旦，还引发了消费者对整个月饼行业的质疑，可谓是一条臭鱼坏了一锅汤。

其实，受利益驱动，在市场经济大潮中兴风作浪的害群之马不只上面两种，卖假药的、造假酒的、搞虚假报道的、踢假球的、吹黑哨的，等等，不但影响了自己的形象，也破坏了整个行业的风气，着实成了各个行业的

核心理念：一勺污水会把一桶酒变成一桶污水，害群之马的破坏力无比巨大。

应用要诀：明辨真伪、拒腐防变、及时清除害群之马。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

灾星。

这不是危言耸听,害群之马的破坏力,实在惊人,不容小视,就像“烂苹果”,如果不及时清理的话,一箱苹果都会被它的腐败之气糟蹋掉。而“烂苹果”造成的损失不过为一箱苹果而已,如果一个组织中掺杂进了害群之马,可能就会陷入危机四伏的被动局面。因为组织系统是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的,它是很脆弱的,是经不起小人作乱的。害群之马能很快将一个高效的部门变成一盘散沙,再正直能干的人进入混乱的组织都能很快被淹没。

“野马”,还是“害群之马”

相传,在远古黄帝时期,在具茨山中住着一个神仙,名叫大隗,据说能帮人们答疑解惑,于是,黄帝就决定去拜见大隗神,向他求教治理天下的事。在半路上,黄帝迷路了,就问路边的牧童。牧童一听说黄帝要去见大隗神,就高兴地为他指路,并向黄帝介绍了许多关于大隗神的事。

黄帝感觉牧童很不一般,就问他是否知道如何治理天下。牧童说:“夫为天下者,亦奚以异乎牧马者哉?亦去其害马者而已矣。”意思是:治理天下的道理和放马差不多,只要能除去害群之马就行了。黄帝觉得牧童的话十分有理,遂拜牧童为天师。

黄帝能如此认同牧童的观点,足见害群之马的厉害了。

在这里讲黄帝的故事,无非是想提醒人们,破坏总比建设容易,害群之马不能不除,这是每一个人都应该具备的生活智慧。

不过,在一个组织或企业中,如果领导者将有独立人格和思想的人一概当作害群之马去清除,也是一件可怕的事情。

在一个集体中,存在一个或几个另类人物是完全可以理解,也是应该坦然接受的。作为领导者如果刻意地要求员工的工作理念和工作目的保持一致,那也是不现实的。所以,要清除害群之马必须有一个前提,那就是一定要弄明白他到底是不是害群之马。

如果是“野马”,那很简单,就用对待野马的办法来调教他们。“野马”

之所以“野”，多半都是因为他们具有非凡之才华，但是某些方面却有欠缺，以至于不受大多数人欢迎，甚至于与团队成员界限分明。对于这样的人，领导者就真的要容人之量。新加坡前总理李光耀曾说：“有才能的人毛病多，这几乎是人类的通病。由于我能容忍他们的缺点，所以他们才能在我手下愉快地工作。”

对待这种另类人才，有几种方法可以考虑：

- * 尽可能地给予他们发挥才能的空间，做到人尽其才。
- * 开诚布公地和员工明示“野马”的才能，让员工明白人无完人、“野马”也可以发光发热的道理。
- * 必要的时候可以采用调职的办法来缓解“野马”与其他员工的冲突，将“野马”安排到更适合他并且不容易和其他人发生矛盾冲突的岗位。

但是，有一个标准是不能忽略的，那就是要看“野马”是不是真正能做事的人，如果不是，再有才华也没用，那也是“害群之马”。害群之马的症状很明显：爱给上司出难题；妨碍别人的工作；给整个团体造成损失或者带来麻烦。组织中如果真的有这样的人，一定要坚决处理，必要的时候可以开除，以绝后患。

“酒与污水定律”告诉企业的管理者：江山是你辛辛苦苦打下的，千万不要因为自己的糊涂看不清害群之马的真实嘴脸，养“小人”为患，更不要因为妇人之仁而对“污水”们加以姑息和纵容，以致断送了自己的一番事业。

破坏者的嘴脸

害群之马，多数情况下都是以小人的嘴脸出现的。且看下面的故事：

老牛在辛苦地耕田，它躬着腰，拖着沉重的犁杖，四蹄使劲地蹬着坚硬的土地，艰难地向前行进。老牛累得吭哧吭哧直喘粗气，最后竟至口吐

核心理念：一勺污水会把一桶酒变成一桶污水，害群之马的破坏力无比巨大。

应用要诀：明辨真伪、拒腐防变、及时清除害群之马。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

鲜血。

站在一边的老鼠说着怪话：“多么沉重的东西啊！老牛这么卖力气地拖，说不定是偷来的元宝。因为怕别人看见，才埋在土里拖着走；它头上的两把刺刀多么锋利啊！说不定是为杀害主人准备的；它为什么口吐鲜血？一定是偷吃了邻居的鸡，还没有完全消化。这么一头坏老牛，为什么造物主让它长那么高大？为什么人类那么喜欢它？看我们老鼠，虽然长的小，可我们心地善良，唉！造物主和人类一定是弄错了！”

这则寓言刻画的老鼠十足就是一个小人的嘴脸。老鼠攻击老牛的目的何在？无非是想让人类不喜欢老牛，老牛不干活，土地没人耕种，人类没有下锅的米，总而言之，一句话，天下大乱才好，那样老鼠就可以坐收渔翁之利了！

在现实生活中，“害群之马”可不像寓言中的小人这么好辨认。高水平的害群之马伪装得更深，不但脸上没有注明，甚至还可能长得很帅很漂亮，不仅口才好，还有内秀，简直就是一副大将之才的样子。不过，如果细心观察还是可以从行为中分辨出来的，大体言之，就是做事做人不守正道，以邪恶的手段来达到目的。

一般地说，他们的言行有以下特征：

- * 两面三刀，背地使坏。
- * 凭空制造事端，唯恐天下不乱。
- * 见不得别人比自己强，更见不得别人过好日子。
- * 最愿意刺探别人的隐私，然后借以大做文章。
- * 喜欢用自己的所谓不幸唤起别人的同情，以使别人疏于防范。
- * 喜欢挑拨离间，其目的无非是从中渔利。
- * 喜欢拍马奉承，阳奉阴违。
- * 没有利害冲突，他也会恶语相向。
- * 不达目的不罢休，两败俱伤也在所不惜。
- * 排挤新人，以显示自己的地位。
- * 贬低他人，以显示自己比别人优越。

以上还只是一般水平的害群之马的嘴脸，有一种可以称为恶人的害群之马，可以说是邪恶得很。这种人一般都有一个美丽的包装，充满善意，

富有诚意，还善解人意，乐于关心别人，可是一旦当你和他发生利益冲突的时候，他们就会狠狠地踩你一脚，恨不得让你永世不得翻身。

可见，把害群之马称为“禽兽”一点也不过分，因为，他们“无君无父”，根本就达不到人类社会的伦理标准。

拒腐防变

不管是作为领导者，还是普通人，除了能看清害群之马的真实面目，还要练就一身拒腐防变的本领，也就是说，**领导者要明辨是非，不给小人以作乱的空间；普通员工要善分良莠，不与小人为伍。**

武则天当政期间天下禁杀。张德的老婆生孩子，为了宴请同僚，就偷杀了一头羊。当时来赴宴的同僚中有个叫杜肃的，表面上很是亲热，“恭喜”之话不绝于口，可是，散席后却暗中向武则天告发了张德。武则天立刻派大臣去核实真假。很快，大臣查明了情况。武则天不但没有责罚张德，还当着众臣的面对他说：“天下禁杀，红白喜事不在其中，你无过。不过，你交友不慎，就是你之错了。”说完将杜肃的告密奏章公之于众。杜肃自然遭到了满朝文武的唾骂。

作为一国之君的武则天，当然可以采取这种强硬手段惩小人之“不义”，可对于平民百姓、普通白丁来说，对付小人可就要讲究一点策略了，否则，非让小人折腾个身败名裂不可。

大诗人屈原就是一个很好的例证。屈原的仕途本来是很顺畅的，二十几岁时就受到楚怀王的信任，先后做过左徒和三闾大夫的官职，地位相当显赫。他“入则与王图议国事，以出号令；出则接遇宾客，对应诸侯”，一度成为楚国内政外交的关键人物。可就是因为他没有处理好和小人之间的关系而遭到谗害，过了二十多年的流浪生活，最后投江自杀。

屈原一生善良正直、光明磊落、洁身自好，可谓优点多多，但有一个

核心理念：一勺污水会把一桶酒变成一桶污水，害群之马的破坏力无比巨大。

应用要诀：明辨真伪、拒腐防变、及时清除害群之马。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

弱点也是不能回避的，那就是缺乏与小人斗争的智慧。大千世界中，像屈原这样深信“身正不怕影子斜”的人，往往都忘了“明枪易躲，暗箭难防”的古训，所以才遭小人陷害而毁掉了大好前程。

与小人斗争真的是需要智慧的，因为小人不是仇家，也不是敌手，很让人防不胜防，而当你发现自己遭遇了小人后，又会感觉无从下手，因为你毕竟不是小人，再有智慧也使不出小人那么卑劣的手段。所以，有人形象地说：“遭遇小人，就像吃了个苍蝇，不但要咽下去，还得消化了它”，因为“小人难养也”。

有媒体曾就“如果遭遇小人该怎么办”做过调查，结果显示：有24.78%的人选择了默默忍受，有23.78%的人选择直接向老板澄清事实；有14.06%的人认为应该对小人进行反击，所谓魔高一尺，道高一丈，对小人绝不能姑息养奸；更有13.66%的人认为对付小人必须联合其他人，发挥群体的力量，这样小人再也没有他的存身之地了；有12.14%的人认为惹不起躲得起，干脆换个环境，不与小人计较；仅有0.92%的人表示可能会迫于压力与小人为伍。还有其他态度种种，这里不再细数。

可见，不管结果如何，方法还是有的，完全没有必要像调查中的某些人那样一遭遇小人就束手待毙。

看看智慧之人的高招吧

* 深思：到底是什么原因让小人有机可乘？是自己平时太过相信别人？

* 要提高警觉，不要在人前人后多嘴，让小人有机可乘之机。

* 认真比较一下双方的实力，再决定采取什么策略。

* 留心小人的弱点和把柄，抓住机会，瞅准他的屁股结结实实来一脚。

* 寻找盟友，记住“团结就是力量”是一个千古不变的革命真理。

* 保持表面云淡风清的同时，要进一步抬高自己的姿态，抽丝剥茧，博得涉及相关事件的人物的信任。

* 如果遭遇到小人，不能手软，打得过就要一棍子打死。打不过，就闪，而且要快点闪，尽快脱离小人的势力范围；打不过，

又跑不了，那就只能磨，用边打边闪的战术，等待转机。

* 当然，冤冤相报只会让彼此身心疲惫。故抱着不与小人一较长短的心态，也不失为上策。

* 老板英明，自然云开雾散；老板糊涂，也就不必留恋这个环境，三十六计走为上。

搅浑一潭水

任何事情都有两面性，以敌我双方来论，敌方如有了害群之马，那对于我方来说则应该是大快人心之事。所以，在某些时候，使个反间计，给对手安插几个“害群之马”，搅浑一潭水，以便浑水摸鱼，不能说不是一个妙计。

反间计，意指让敌之间谍为我所用，通俗地说就是在疑阵中再布疑阵，让敌人内部自生矛盾，以使我方万无一失。唐代杜牧把反间计解释得特别清楚，他说：“敌有间来窥我，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”

反间计实际就是从内部瓦解敌人，以便浑水摸鱼，实在是妙不可言！

公元前229年，秦大举进攻赵国。王翦率上党郡兵直奔井陉，杨端和率领河内兵进围赵国都城邯郸。赵王派李牧、司马尚两将率军抵抗。赵王宠臣郭开因受秦国贿赂，就中伤李牧、司马尚谋反。赵王信其言，就改派赵葱和颜聚取代李牧、司马尚二将。李牧拒不受命，赵王便派人暗中逮捕李牧、司马尚。结果，李牧被杀，司马尚被废。第二年，王翦破赵，杀赵葱，颜聚逃走。赵王迁也成了秦国的阶下囚。

秦取得这样的战绩，首功应属郭开。因为如果没有郭开在内部瓦解赵国，秦国破赵恐怕就没那么容易了。

核心理念：一勺污水会把一桶酒变成一桶污水，害群之马的破坏力无比巨大。

应用要诀：明辨真伪、拒腐防变、及时清除害群之马。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

三个和尚的故事

从前，有座山，山里有座庙，庙里住着一个老和尚。老和尚每天下山挑水，生活过得很平静。有一天，山上来了一个瘦和尚，老和尚就把瘦和尚留了下来。水缸里的水喝完了，两人就下山去抬水。又有一天，山上又来了一个胖和尚，老和尚又把胖和尚留了下来。很快，缸里的水又喝完了，老和尚就说：“我们一起去抬水。”可是，其他两个都相互推诿，胖和尚说该瘦和尚去，瘦和尚说该胖和尚去。正在这时，老鼠把油灯碰翻了，寺庙着火了。火势小的时候，大家都没有觉察到，当火烧到各自的衣服时，大家才反应过来。于是，大家都惊慌失措地下山去挑水。当水挑回来时寺庙已经烧光了。

一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。这在美国被称为“华盛顿合作定律”，并且还演绎出了一个“一个人一分钟可以挖一个洞，六十个人一秒种却挖不了一个洞”的邦尼人力定律。

这些故事都说明了一个问题，那就是人与人的合作不是简单的力气相加，其中还存在着一种很微妙、复杂的秩序关系。也可以说合作本身就蕴含着方向各异的多种力量，这些力量互相推动会事半功倍，互相抵制会事倍功半。

人类社会发展到今天，单打独斗已经不符合时代潮流，不合作肯定不行，因此，华盛顿合作定律引起了人们的关注。而怎么合作，达到什么样的合作效果，也就必然地成为一个不能不解决、而且亟待解决的问题。

解密华盛顿合作定律

不管是中国的三个和尚的故事，还是美国的华盛顿合作定律，抑或是邦尼人力定律，所要揭示的问题无非是一个有关合作的问题。既然是合作，那么合作的双方或几方，肯定都会抱有这样的共同目的，那就是生活过得越

来越好，因为谁也不希望自己越来越倒霉，出现上面故事里的悲剧。可是，但凡合作又都会有敷衍了事、互相推诿的事情发生，究竟是什么原因呢？

有人说这是人性弱点酿成的悲剧。不能否认这种说法也有一定的道理，但是美国两位年轻的心理学家巴利与拉塔内提出的“旁观者效应”应该是对这种现象的更合理的解释。

巴利与拉塔内是通过这样一个实验得出“旁观者效应”的：他们寻找了72名不知真相的参与者与一名假扮的癫痫病患者参加试验，让他们以一对一或四对一两种方式，保持远距离联系，相互间只使用对讲机通话。事后的统计数据很有意思：在交谈过程中，当假病人大呼救命时，在一对一通话的那组，有85%的人冲出工作间去报告有人发病；而在四个人同时听到假病人呼救的那组，只有31%的人采取了行动！结果之所以不同，就是因为里面存在一个旁观者效应。

所谓的旁观者效应，就是当有多个当事者时，当事者就会认为那不是自己的责任，或者认为其他人会做，故而没有主动去承担，或者更多的是在看其他当事者的反应。

社会学家认为，是众多的当事人分散了每个人应该负有的责任，所以，**责任不清才是华盛顿定律产生的最主要原因。**

明确责任，明确目标

既然知道了造成华盛顿定律的原因，那就从根本处入手，让每个人知道自己该做什么，让每个人都有一个奋斗的目标，还会有人敷衍了事吗？当然不会，这一点在南郭先生的吹竽经历中得到了很好的证明。

战国时期，齐国的宣王很喜欢听人吹竽，并且还喜欢听齐奏。有一个叫南郭的人，平日里游手好闲、不务正业，听说这件事后，觉得有机可乘，就设法求见宣王，对宣王说自己是一名了不起的乐师。南郭果真被编入了

核心理念：人与人的合作不是简单的数量相加，其中存在着关系复杂微妙的多种力量。

应用要诀：确立目标，明确责任，注重协调，积极沟通。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

吹竽的乐师班里。

南郭其实根本不会吹竽，他只是在那里混饭吃。每当乐队给齐宣王吹奏的时候，他就学着别的乐工的样子，摇头晃脑，东摇西摆地假装在很卖力地“吹奏”。因为是几百人在一起吹，齐宣王也听不出谁吹得好谁吹得不好。

后来，齐宣王死了，他儿子齐湣王继位。湣王也爱听吹竽，但却喜欢乐师们一个个单独吹给他听，他不喜欢听合奏。南郭得信后，吓坏了，心想，这要是露出马脚来，恐怕连脑袋也保不住了。于是，趁湣王还没叫到他的时候，溜之大吉了。

故事中的齐湣王对乐工的职责做了明确的分工，才杜绝了“南郭先生”们滥竽充数的行为。

其实，一个组织或一个机构，就像人的身体，要让每一个人如身体中的每一个器官一样，都有相应的独立的任务，要让每个人都知道自己该做什么，才可以打消人的攀比心理，避免“华盛顿合作现象”的发生。

同时，还要注意在给每个人安排任务时，应尽量切合每一个人的能力、特长、喜好，这样才能充分发挥每个人的潜力。当然，有些任务适合以团体形式去完成，有些任务适合独立一个人完成，下发任务、安排职务是不能千篇一律的。

除了要明确每一个人的任务外，还要明确每个人应该达到的目标。许多人不明确说出自己的要求，而是寄希望于别人的理解力，这样势必会造成“期望落差”，达不到预期的效果。

另外，目标的制定还要以每一个人的不同能力为依据，最好以这个人所能达到的上限为限。这样做不仅能最大限度地激发人的潜力，还会让这个人无暇顾及及其他，避免出现不必要的麻烦。不过，要做到这一点，对管理者的要求可是相当高的。

把可怕的影响降到最低

三个和尚挑水吃，只是一个故事而已，并且最坏的结局也就是没水吃而已，所以并不显得多么复杂。而现实中的合作就不那么简单了，因为有人就会有勾心斗角，心怀鬼胎、各自算计的事实难以避免。另外，人是

情绪的，保不准什么时候情绪不好，不给你玩活也是没办法的。再说了，林子大了，什么鸟都有，难免会有一两个故意搞破坏的小人，这样一来可想而知，合作的结果多半都难以达到预期的目的。但是，在只有合作才能有发展的时代大背景下，合作又是势在必行，所以，人们只好挖空心思地想办法把华盛顿合作定律的可怕影响降到最低，真是煞费苦心。

那么，怎样才能避免不必要的内耗呢？

——用交流和沟通消除心怀鬼胎、各自算计

这种方法既适用于一个机构中的管理者，也适用于机构中的每个个体。任何一个团体，哪怕是小到只有两个人，都会有勾心斗角的现象。这是正常的，因为人性不仅存在优点，也存在弱点，这是不可避免的。有些时候，人与人的勾心斗角，完全是下意识的。如果当人的这种争斗完全是为了各自利益有意而为的时候，那麻烦就大了。

不管是哪种情形，沟通交流都不失为一个好的方法。沟通交流可以及时提醒不故意的人，勾心斗角会影响合作、影响感情，是对谁都不利的一种无聊的行为。对于真的是为了各自的利益而勾心斗角的人来说，沟通交流可以发现问题出在哪儿，是责任划分不清，是利益分配有问题，是个人能力没有得到应有的体现，还是有小人在作祟等等。

只要找到症结所在，对症下药，问题自然就会迎刃而解。

沟通交流包括这样几项内容：询问、倾听、反馈。询问可以帮助人探明问题的根源所在，是指令没有下达清楚，是接受指令的人没有理解，还是出现了什么其他问题。

倾听，既是对别人的尊重，也能够让自己更好地了解别人的所思所想，也是收集信息的重要渠道。倾听不应只是被动地去听，还要就对方所说的加以分析，以便使处理问题的方法更客观，因为人是有感情的动物，说话时多半都是带有一定的情绪的。也是因为这一点，倾听还应该是多方面的，正所谓“兼听则明，偏信则暗”。

反馈可以让问题及时地传达到当事人那里，以免问题的蔓延、扩散。

核心理念：人与人的合作不是简单的数量相加，其中存在着关系复杂微妙的多种力量。

应用要诀：确立目标，明确责任，注重协调，积极沟通。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、管理。

反馈的形式很多，语言形式的、书面形式的都可。

——尽可能彻底地消除“办公室政治”

办公室政治是华盛顿定律的最直接表现。政治，历来就不是小事情。能玩得起政治的人，一定是手段高明的人，否则一定会成为政治的牺牲品。办公室政治也是一样，是妨碍合作的重大障碍，是引起内耗的主要原因，对于合作者来说，不管是哪一方，都不能低估了它的能量。

那么怎样才能消除办公室政治呢？要消除办公室政治，就需要当事人在进行某一行当时，要预先考虑它可能造成的影响，会不会给别人造成压力，这里的别人既指你的同事，也指领导，要尽可能多地让别人有表现的机会，这样自己的工作就容易顺利完成了。

之所以会有办公室政治，其实也是人性的弱点在做怪，比如虚荣、好大喜功、嫉妒等。有时候人是不自觉地就陷入了办公室政治中。所以要提醒每一个人，一定要记住：人外有人天外有天，办公室政治可不是好玩的，权衡自己的能力后，还是选择敬而远之为好。

——采取特殊手段避免小人作乱

一个组织中出现华盛顿定律，有时就是那一两个小人在作祟。这里所说的小人，就是指那些人格缺失、唯恐天下不乱的人。这种人，最善于利用人们的好奇心理，利用人与人之间的不信任，制造“轰动效应”。小人没有自尊自重，也是最能坏大事的人。

小人的破坏力完全比得上成百上千个好人的建设力。他们能翻云覆雨，让好人变得灰溜溜，让功变成过。小人耍弄的不只是和自己平级的，他们也有祸害上司的胆量。因为他们的处世准则就是：要使自己发达，就要让别人倒霉；只有损害别人，自己才能安全。

所以，一定要采取非常手段来对付这些“非常”之人。

俗话说，宁可得罪君子，不能得罪小人，对付小人最好的办法就是敬而远之，惹不起总躲得起吧。可是也就是因为人们在遇到小人时多采用这种方法，才助长了小人的威风，纵容了小人的恶行。

大家都知道，癌细胞不切除就会蔓延并且破坏掉其他健康细胞，为了不让它扩散，只能把它切除掉。对付小人也是一样，一定要及早做手术消灭害群之马，以免一条臭鱼坏了一锅汤。

如果不能采取大的手段，还可以让小人们“享受”一些特殊的待遇，

比如说隔离、孤立,把小人们限制到一个足够小的空间,让他们自由争斗,说不定还能斗个几败俱伤呢!

——卸掉包袱,轻装上阵

有工作经验的人都会遇到以下几种人:

爱抱怨、爱发牢骚者。这种人总会想尽办法地说三道四,不是这个人不好,就是那个人有什么毛病;不是工作环境差,就是待遇低;不是领导没有人情味,就是工作没发展。这种人还总是希望能把自己的情绪转移到故意拆台者。这种人见不得别人好,当别人取得了哪怕一点点小成绩,他都会极尽打击之能事;当别人需要他的帮忙时,他会表现得痛苦不堪,尽量地拖延,一直到你完不成工作才算罢手;当你进行一项秘密计划时,他会让秘密变得尽人皆知。

成事不足败事有余的无能者。和这种人合作时,他会让你的工作一塌糊涂、一败涂地,也会让你和他一样被指责得体无完肤。

这只是最有特点的几类人,在工作中不利于合作的大有人在,而且还是形形色色的,根本就归纳不完。但就破坏程度而言,这几种人应该是重中之重,必须首先解决掉。

要解决这些问题,非得大刀阔斧不可:以毒攻毒、开诚布公、远离陷阱、以诚感人等。至于该如何对症下药,那就仁者见仁、智者见智了。不管是仁还是智,这些都是不错的办法,实用、见效,但还需要两剂辅药,那就是心智和经验。

消除华盛顿定律的其他可行方法

- * 处理好上下级关系。
- * 帮助别人清除障碍。
- * 给予别人必要的赞美和鼓励。
- * 尽量控制情绪,保持冷静。
- * 别让别人的情绪影响自己。
- * 诚恳地道歉。
- * 建立有利于合作的氛围。

核心理念:人与人的合作不是简单的数量相加,其中存在着关系复杂微妙的多种力量。

应用要诀:确立目标,明确责任,注重协调,积极沟通。

应用领域:政治、经济、社会生活、军事、管理。

艰难问世

Rose在一家高科技公司从事技术研发工作,由于她工作非常努力,深受上司赏识,不久前被公司提拔为项目主管。Rose非常感谢上司的知遇之恩,决心以更好的工作来回报上司。可上任伊始,Rose却发现自己困难重重,一来自己在从事技术工作之余,得花更多的精力来管理好项目小组,琐碎的事情让她焦头烂额,根本无暇顾及技术层面的事;二来小组中资历比自己老的很多技术员对自己并不心服,自己又不好意思明说。结果,工作进展得很不顺利,项目进度一拖再拖,领导对此大为不满。Rose自己也觉得委屈,工作明明很努力,却落得如此境地,这是为什么呢?

Rose困境的根源,在于她陷入了彼得原理的陷阱。

彼得原理是:在一个等级制度中,每个人都趋向于上升到他所不能胜任的地位。原因是每个人由于在原来职位胜任,就将被提升到更高一级职位;如果继续胜任则将进一步被提升,直到他所不能胜任的职位为止。

由此可以得出的结论是:

- * 每一个职位最终都将被不能胜任其工作的人所占据。
- * 层级组织的工作任务多半是由不胜任阶层的员工完成的。
- * 它总是趋向于把自己引向不胜任的位置,从而导致组织效率的下降。

彼得原理是心理学家彼得博士在研究了千百个有关组织中不能胜任的失败实例后,分析归纳出来的。可这个敢说真话的彼得原理的面世却艰难曲折。首先是1960年9月,在美国联邦举办的一次研习上,彼得博士公开了他的发现,但是却遭到了与会者的敌意和嘲笑。一位年轻的统计员竟然从椅子上跌落下来,他的顶头上司的脸也一阵红一阵紫的。原因自不必说。

接下来,彼得博士写成了《彼得原理》,但它竟然遭到了14次退稿,

原因是这14位责任编辑均不称职。没办法，他通过报纸、杂志向读者推介他的彼得原理。文章发表后，引起了读者的强烈反响，读者来信、约稿函、演讲邀请函蜂拥而至。终于，有抵制不了诱惑的出版商找彼得博士洽谈出版事宜，彼得原理才浮出水面。

1969年2月，《彼得原理》面世后，渐渐升至非小说类畅销书排行榜的第一名，并持续20周之久。到目前为止，《彼得原理》已被翻译成几十种语言，畅销世界各地。

彼得原理透视

在现实生活中，人们往往因为某人的本职工作做得出色，就想当然地认为他能胜任上一级的工作，从而将他提拔到更高一级。这样一来，那些原本在低一级岗位算得上人才的人，或是可以施展才华的人，在较高的职位上却变得不胜任了。最可怕的是，他们还要在这个不胜任的职位上耗到退休。这是彼得原理的核心内涵，所以彼得原理又被通俗地称为“向上爬原理”。

显而易见，“向上爬”这种状况，无论对于员工，还是对于组织，都没什么好处，都是受害者。对于员工，因为不胜任工作，不但自身的价值不能实现，还会丧失工作乐趣。对于组织，这种不恰当的晋升，不但使组织失去了一个能够胜任较低一级职位的优秀员工，还让组织得到了一个蹩脚的管理者。

那么，彼得原理到底因何而生呢？

——层级组织制度

彼得原理，这个曾被西方人评价为可以和科学史上牛顿、哥白尼发现

核心理念：在一个等级制度中，每个人都趋向于上升到他所不能胜任的地位。

应用要诀：合理选聘，提供培训。

应用领域：组织管理。

相媲美的、最深刻的社会心理学发现,存在的前提是组织能够提供足够多的层级和职位。并且现代层级组织制度还总能为一些不称职的人提供有利的晋升条件,因为现代的层级组织制度总是从下面补充由晋升、辞退、退休等造成的空位。

——论资排辈的晋升制度

许多单位的晋升制度都是论资排辈的,只要工作年限够了,只要积累了一定的工作经验(不管是哪方面的),即便是专业、技术人员,不管适不适合管理,藉着论资排辈的晋升制度也会晋身管理阶层。但是他们的专业知识和经验并不等同他们可以成为出色的上司。同时,这样的晋升制度也会让他们自恃事业有成,而忘了进一步进修及提升自己的专业知识及管理能力。

——把晋升当作一种管理策略

晋升有时也是管理的一个手段,或者也可以说是一种管理策略。

1. 员工激励机制。在这种情况下,岗位晋升成了一种奖励方式,因为当员工认为自己有晋升的可能和机会时,他们就会努力工作以便获得提升。

2. 维护组织的安全。如果某一员工业绩突出,尽管他不能胜任更高一级的工作,也要提拔。因为,如果这名员工跳槽到竞争对手的组织中,可能会给组织带来危险。

——员工对高位的主观追求

人们总是以为爬得越高就代表越好。这样做不但能满足自己的虚荣心,满足自己的当官瘾,还能捞到不少实惠,何乐而不为呢?所以,人们才会乐此不疲。

鉴于以上分析,遭遇彼得原理陷阱的恐怕就不止 Rose 一个了。这种现象在现实生活中可以说是无处不在,比比皆是。销售经理一旦工作业绩突出,就会被放在营销主管的位置上;学校教师因为课教得好,受到学生的喜欢,就要被提拔成校长;两院院士因为他们德高望重,科研成就斐然,就要被安排在各个名牌大学担任校长之职.....

其实,彼得原理是事业发展中的正常阶段,只要秉持良好开放的心态,树立终身学习的观念,就能在一定程度上避免陷入彼得原理的陷阱。

摆脱彼得原理的怪圈

面对不能胜任，一般情况下会有三种选择：自己主动放弃，回到或留在自己胜任的位置，但此种人古今中外比较少有；通过学习、磨练，努力为之奋斗，其结果必是继续升到不胜任的位置；洋洋自得，在不能胜任的位置上，干一些自以为聪明的蠢事。

不幸的是，多数人的选择多是最后一种。这就要求管理者必须要在管理上下功夫，才能摆脱彼得原理的怪圈。

下面方法可以借鉴

1. 建立科学合理的人员选聘机制，客观评价每一位员工的能力和水平，将员工安排到可以胜任的岗位。

管理者不要仅根据贡献决定员工晋升，不能因某个人在某一个岗位级别上干得好，就判定这个人一定能够胜任更高一级的职务。

2. 建立有效的奖励机制，要以加薪、休假等为奖励手段，而不是以岗位晋升为对员工的主要奖励手段。

如果将一名员工晋升到他不胜任的岗位，不仅不是对员工的奖励，反而会使员工丧失工作的积极性，也就等于给企业带来了损失。

3. 一旦发现彼得原理的伤害太大，管理者应当有足够的勇气当机立断换人。作为管理者，对于原地踏步者，给与不断加薪是愚蠢的。

4. 为个人提供创意性的工作，使组织成员的贡献与满足之间保持一个相对动态的平衡。

组织环境要尽可能地给员工提供使他愿意留在胜任的职位上的条件，这样，员工才能选择适合自己才干和自己感兴趣的工作来做，而不是为了追求提升而工作。

5. 建立相互独立的行政岗位和技术职务岗位升迁机制。中国人普遍认为“升官”才有出息，所以，为了满足人们的心愿，组织可以为员工提供两条不同的发展方向：一条是管理，一条是专业技术，以使各类人才都有“升迁”的机会。

核心理念：在一个等级制度中，每个人都趋向于上升到他所不能胜任的地位。

应用要诀：合理选聘，提供培训。

应用领域：组织管理。

6. 加强对各类工作岗位的研究,明确各个岗位所必须的责任,细化各个岗位对具体能力的要求,诸如管理能力、业务水平、学历等,并予以排队。

7. 拉大同等级的员工的薪酬的同时,缩小不同等级员工之间的薪酬差异,实行薪酬扁平化以及按劳取酬、按效益取酬制度,改变以前企业的那种按职称、按工作岗位拿工资的现状。

8. 建立岗位培训机制,晋升前加强管理培训,可以帮助企业更为谨慎和周全地考虑人选。

9. 改变员工的“晋升梯级心态”,这样对个人及对公司长远来说都是有益的。

突破玻璃天花板

对一个组织而言,一旦组织中的相当人员被推到了不称职的级别,就会造成组织的人浮于事,平庸者出人头地,效率低下,发展停滞。这种现象对组织的发展都是极其不利的,所以,任何组织的管理者都会想方设法地去遏制这种现象的出现,好让组织能够持续经营下去。于是,管理者们经过30多年的观察、研究发现,停滞晋升是颠覆彼得原理的最直接的办法。可是,停滞晋升对个人来说却不是什么好事情,它会使就业压力增大,弄不好就会有降职的危险。对于个人来说停滞晋升等于是职场玻璃天花板。

事实上,目前中国职场的现状也呈现出了这样一种局面,许多人无法晋升到他足以胜任的职位就停滞不前了。许多人都是在遭遇多次短暂停滞后,最后落入永久停滞的结局。

其实,遭遇玻璃天花板,是任何职场人士在职业生涯发展过程的不同阶段都会出现的不同程度的瓶颈现象,是很正常的现象,因为,一个人能力有限,随着不断的晋升总会遇到无法胜任的更高层或性质不同的工作;组织出于集团利益的考虑,也不会为能力没有任何提升的人再设置可供晋升的职位。

要解决玻璃天花板问题,关键看你怎么看待和处理这一遭遇。许多人

在面临职业危机时,总是习惯于从外面的世界寻找新的机会,而不知道开发利用当下的资源。其实,任何单位,虽然在发展中可能会存在这样或那样的问题,但对个人来说永远都不失为一个积累资历的平台。在其中,你有足够的机会丰富自己的知识,提高自己的能力,积累自己的经验、阅历、人际关系,甚至包括心理素质,以及从企业的管理问题中吸取失败教训,这些都是宝贵的资源。在有效积累的同时,制定长期的职业发展规划,这样才能使自己的发展获得长期的保障。

也就是说,要想保持个人发展的持续性,科学合理地进行规划,做好方向、目标性强的知识和技能的补充是最可行的方法之一。因为在职业发展过程中,综合素质、经验定位和学历契合程度决定了你的职业的发展高度和方向。把握好三者之间的关系,是突破玻璃天花板的关键。另外,作为个人,还应时刻保持强烈的学习欲望和对新事物的好奇心,并要永不停息且敢于不断尝试。

同时,职场中人还要懂得巧胜于早的道理。虽然我们每个人都期待不停地升职,但不要将往上爬作为自己的惟一动力。与其在一个无法完全胜任的岗位上勉强支撑、无所适从,还不如找一个自己能游刃有余的岗位好好发挥自己的专长,这样也会避免陷入高处不胜寒的境地。

印度有一家电脑软件公司,在激烈的市场竞争冲击下,几乎濒临破产。正在这危急关头,公司的一名电脑程序员开发出了一套新的软件操作系统,投入市场后收到了不错的效果,使得公司起死回生。为了嘉奖这位程序员的贡献,公司总经理决定提升他为部门经理。没想到,总经理的好意却遭到了程序员的拒绝,他说:“我的专业是程序设计,如果让我做人事管理,恐怕对公司、对我个人都不是什么好事。我谢谢您的好意。”

后来,这位程序员经过自己的努力,缔造了一个属于自己的软件王国——切斯尼软件公司,他就是该公司的总裁达伯兹。

试想,如果人人都能像达伯兹一样,还会纷纷陷入彼得原理的怪圈吗?

核心理念:在一个等级制度中,每个人都趋向于上升到他所不能胜任的地位。

应用要诀:合理选聘,提供培训。

应用领域:组织管理。

一个美丽的传说

这是一则古希腊神话故事。塞浦路斯的国王皮格马利翁是一位有名的雕塑家。他精心地用象牙雕塑了一位美丽可爱的少女。他深深地爱上了这个“少女”，并给她起名叫盖拉蒂。他还给盖拉蒂穿上美丽的长袍，并且拥抱它、亲吻它，他真诚地期望自己的爱能被“少女”接受。但它依然是一尊雕像。皮格马利翁感到很绝望，他不愿意再受这种单相思的煎熬，于是，他就带着丰盛的祭品来到阿弗洛蒂代的神殿向她求助，他祈求女神能赐给他一位如盖拉蒂一样优雅、美丽的妻子。他的真诚和期望感动了阿弗洛蒂代，女神决定帮他。

皮格马利翁回到家后，径直走到雕像旁，凝视着它。这时，雕像发生了变化，它的脸颊慢慢地呈现出血色，它的眼睛开始释放光芒，它的嘴唇缓缓张开，露出了甜蜜的微笑。盖拉蒂向皮格马利翁走来，她用充满爱意的眼光看着他，浑身散发出温柔的气息。不久，盖拉蒂开始说话了。

皮格马利翁惊呆了，一句话也说不出话来。

上帝！皮格马利翁的雕塑成了他的妻子。

人们从皮格马利翁的故事中总结出了“皮格马利翁效应”：期望和赞美能产生奇迹。但是对这一效应做出经典证明并使它广泛运用的是美国心理学家罗森塔尔和他的助手们，因此“皮格马利翁效应”又称“罗森塔尔效应。”

1960年，哈佛大学的罗森塔尔博士曾在加州一所学校做过一个著名的实验。

新学期，校长对两位教师说：“根据过去三四年来教学表现，你们

是本校最好的教师。为了奖励你们，今年学校特地挑选了一些最聪明的

学生给你们教。记住，这些学生的智商比同龄的孩子都要高。”校长再三叮咛：要像平常一样教他们，不要让孩子或家长知道他们是被特意挑选出来的。

这两位教师非常高兴，更加努力教学了。

我们来看一下结果：一年之后，这两个班级的学生成绩是全校中最优秀的，甚至比其他班学生的分数值高出好几倍。

知道结果后，校长不好意思地告诉这两位教师真相：他们所教的这些学生智商并不比别的学生高。这两位教师哪里会料到事情是这样的，只得庆幸是自己教得好了。

随后，校长又告诉他们另一个真相：他们两个也不是本校最好的教师，而是在教师中随机抽出来的。

正是学校对教师的期待，教师对学生的期待，才使教师和学生都产生了一种努力改变自己、完善自我的进步动力。这种企盼将美好的愿望变成现实的心理，在心理学上称为“期待效应”。它表明：每一个人都有可能成功，但是能不能成功，取决于周围的人能不能像对待成功人士那样爱他、期望他、教育他。

自尊心和自信心是人的精神支柱

“皮格马利翁效应”提醒我们：自尊心和自信心是人的精神支柱，是成功的先决条件，所以，不管是家长、老师、管理者，都应该切记：不要视别人的自尊心、自信心为儿戏，因为要想让一个人重建自信，不知比破坏一个人的自信心要难上多少倍。

卡耐基很小的时候，母亲就去世了。在他9岁的时候，父亲又娶了一个女人。继母刚进家门的那天，父亲指着卡耐基向她介绍说：“以后你可千万要提防他，他可是全镇公认的最坏的孩子，说不定哪天你就会被这个

核心理念：期望和赞美能产生奇迹。

应用要诀：维护自尊和自信，多用鼓励和赞美。

应用领域：社会生活、教育、组织管理。

倒霉蛋害得头疼不已。”

卡耐基本来就打算不接受这个继母，在他心中，一直觉得继母这个名词会给他带来霉运。但继母的举动却出乎卡耐基的意料，她微笑着走到卡耐基面前，摸着卡耐基的头，然后笑着责怪丈夫：“你怎么能这么说呢？你看哪，他怎么会是全镇最坏的男孩呢？他应该是全镇最聪明最快乐的孩子才对。”

继母的话深深地打动了卡耐基，从来没有人对他说过这种话啊，即使母亲在世时也没有。就凭着继母这一句话，他和继母开始建立友谊。也就是这一句话，成为激励他的一种动力，使他日后创造了成功的28项黄金法则，帮助千千万万的普通人走上成功和致富的光明大道。可是在她来之前没有一个人称赞过他聪明。

最残酷的伤害莫过于对自尊心和自信心的伤害。不论你的孩子现在多么“差”，你都要多加鼓励，最大限度地给他能支撑起人生信念风帆的信任和赞美。这样，你的孩子就一定会步入成功的殿堂，像卡耐基一样。在《孩子，我并不完美，我只是真实的我》这本书里，著名的心理学家杰丝·雷尔评论说：“称赞对温暖人类的灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长开花。但是我们大多数的人，只是敏于躲避别的冷言冷语，而我们自己却吝于把赞许的温暖阳光给予别人。”

台湾著名作家三毛在散文《一生的战役》中写道：“我一生的悲哀，并不是要赚得全世界，而是要请你欣赏我。”这个“你”，是她的父亲。有一天深夜，父亲读了三毛的这篇文章，给她留条：“深为感动，深为有这样一株小草而骄傲。”做女儿的看到后“眼泪夺眶而出”。三毛写道：“等你这一句话，等了一生一世，只等你——我的父亲，亲口说出来，扫去了我在这个家庭用一辈子消除不掉的自卑和心虚。”

犹太人说过，切勿威吓孩子：要么罚他，要么饶他……非打不可，就使用小草一棵。对孩子的惩罚要看他本心的初衷，即使他的初衷是错误的，而导致了错误的行为，也不要像对待成年人一样对待他，因为他毕竟是个孩子。

还有一位父亲的故事也值得人们借鉴。

这位父亲用存了很久的钱买了一部新车，他非常爱惜这部车，每天都精心地清洗它。他5岁的儿子总是跟着父亲一起清洗，父亲也为有这么一个体贴的儿子而备感欣慰。

有一天，父亲忘了清洗这部新车，尽管上面很脏。儿子知道父亲很累了，便想背着父亲一个人把车洗完。但他怎么也找不到抹布，他想到了母亲平时刷锅的钢丝刷子，于是走进了厨房。但当他刷完以后，发现车子上面出现了很多花纹，他忙去找来父亲，边哭着边向父亲道歉，父亲看见自己的新车被儿子刷成了这样，心痛得不得了，但他也很爱他的儿子。于是他气得走进了房间，跪在地上祷告：“上帝啊，我该怎么做？那是我新买的车，我该怎么惩罚我的儿子呢？”

一会儿，父亲走出房间，把正坐在地上哭泣的儿子拥到怀里：“傻孩子，谢谢你帮爸爸洗车，爸爸爱车，但更爱你。”

请记住吉斯菲尔伯爵的话：各人有各人优越的地方，至少也有他们自以为优越的地方。在其自知优越的地方，他们固然喜爱得到他人公正的评价。但在那些希望出人头地而不敢自信的地方，他们更喜欢得到别人的恭维。

学会保护孩子的自尊心和自信心

- * 不故意为难孩子，以免让孩子感到难堪。
- * 不把孩子的错误公开。
- * 过激的批评后要适时地降温。
- * 用爱心去保护孩子的自尊心、自信心。
- * 多表扬鼓励，少指责埋怨。
- * 注意发现孩子的闪光点，并耐心去培育，使之不断发扬光大。
- * 如果孩子有了缺点，要耐心帮助分析原因，鼓励他们克服纠正。
- * 孩子越小，心灵越不设防，越容易受伤害，父母需要给予小心呵护。
- * 正确对待孩子的学习成绩，或者说成败体验。
- * 要时刻让孩子感到父母“无条件的爱”。
- * 多给孩子留面子，不要当着别人训斥、指责孩子。

核心理念：期望和赞美能产生奇迹。

应用要诀：维护自尊和自信，多用鼓励和赞美。

应用领域：社会生活、教育、组织管理。

- * 不要当着别人的面唠叨孩子曾经说过的话或做过的事。
- * 每天划出一定的时间与孩子分享。
- * 接受孩子的各种感情表现，决不要轻易否定。
- * 强调孩子的优点比批评缺点更有效。
- * 让孩子负些责任，让孩子自己去做一些力所能及的事情。
- * 多花时间与孩子谈心、交流。
- * 勇于向孩子承认错误。

鼓励与赞美能使白痴变天才

如果你始终给事物传递一种良性暗示，它会出现转机，或者变得更加出色；但是，如果你给它传递一种不良暗示，事情往往会真的变得很糟糕，因为不良暗示中包含有对人的贬低、歧视，它会让人消极自卑，乃至一事无成。所以有人说：**鼓励与赞美能使白痴变天才，批评与谩骂能使天才变白痴。**

美国玫琳凯公司的总裁玫琳凯也认为：“赞美是激励下属最有效的方式，也是上下沟通中最有效果的手段，因为每位员工都需要赞美，只要你认真寻找就会发现，许多运用赞美的机会就在你的面前。”凡是在玫琳凯公司员工生日的那天，都会收到玫琳凯的一份生日卡和一张祝福卡；每个新到公司的员工，第一个月内都会获得玫琳凯的亲自接见；每一位成绩突出的员工，都会受到玫琳凯的格外礼遇。每次她真诚的赞美都会深得人心，这主要得益于她有效的赞美方法。

在玫琳凯公司，当每位员工取得比上次更优秀的成绩时，就会获得一条缎带作为纪念。公司总部每年举行一次“年度讨论会”，参加的员工都是从公司选拔出来的成绩优异的员工代表。在会议中，公司会要求一些代表身穿象征荣誉的红色礼服上台发表演说，介绍他们的成功之道。

玫琳凯公司的做法是很可取的。因为任何公司的效益都是员工积极地工作所产生的结果。如果通过强权、金钱或者个人魅力来维持企业，那么危机将始终存在，爆发只是时间问题。要想使员工主动把工作做好，只有对自己的员工多些肯定、理解与赞美，少些怀疑、批评，他们才会更加尽

心尽责，达成你的预期目标。

很多时候，企业中上司与下属之间的关系就像父母和孩子的关系——每个父母都希望自己的孩子越来越出色，但这离不开在孩子的成长过程中父母的不断肯定与称赞。同样，如果员工的正确行为得不到上司的及时肯定，那么他在向正确的方向迈出更大的步子之前，会有所顾忌，唯唯诺诺。难怪《一分钟管理》的作者肯·布兰查德会推荐管理者使用“一分钟赞美”，他说：“抓住人们恰好做对了事的一刹那，你经常这么做，他们会觉得自己称职，工作有效率，以后他们很可能不断重复这些来博得赞美。”

可见，身为管理者，要想打磨出优秀的员工，不可缺少赞美员工的勇气和信心。明智的管理者，真诚欣赏员工的每一次进步，在赞美的过程中，强化员工的长处，弱化员工的短处，在潜移默化中让员工感知正确的做法。

海尔冰箱厂车间，有一个“云燕镜子”，那是一个以高云燕名字命名的小发明。高云燕所在工序的工作是给冰箱门体钻孔，以前，钻完孔后，需要把门体翻过来才能知道孔打得是否标准。这样做，既影响工作效率也影响正品率。高云燕发现这一问题后，就细心琢磨，终于发明了一个好方法：在打孔处放一面镜子。这样，工人在操作时就可以通过镜子观察到打孔的情况，大大提高了生产进度和质量。

像“云燕镜子”这样以职工名字命名的小发明，在海尔的车间很常见。这些小发明一直在肯定和鼓励着员工们不断超越自己。

乔治说：“只有每一小步都受到鼓励，人们才敢于尝试迈出更大的步子。”爱默生说：“让我们不再去想自己的成就和自己的需求。让我们试着去想别人的优点。然后忘却恭维，发出诚实、真心的赞赏。称许要真诚，赞美要慷慨，这样人们就会珍惜你的话，把它们视为珍宝，并且一辈子都重复它们——即使你已经遗忘以后，人们还重复着它们。”海尔的成功说

核心理念：期望和赞美能产生奇迹。

应用要诀：维护自尊和自信，多用鼓励和赞美。

应用领域：社会生活、教育、组织管理。

明这些话的确有道理。

尽管大多数管理者都知道赞美可以产生积极的力量和强大的信念,但少有管理者知道对员工行为持续赞美的重要性。如果管理者将员工平时的勤恳以及他们取得的成绩视为理所当然,而很少向他们表示赞赏时,他们会从心底里记恨你。身为职场中人,需要得到上司、老总的肯定,这种肯定在他的内心深处会成为驱动他更加积极向上的力量之源。

另外,针对员工的缺点和不足,我们也应该尽量采取保护员工自尊心和自信心的态度和方法。我们都知道理发师在给人刮胡子的时候,事先会在对方脸上涂上肥皂水,这样在刮的过程中,才不会让人觉得疼痛。这是肥皂水效应。针对员工的缺点管理者不妨把赞美当作“肥皂水”,这样会更有利于“剃下”员工的缺点和不足。

戴尔·卡耐基说过:“当我们想改变别人的时候,为什么不用赞美代替责备呢?纵然部属只有一点点进步,我们也应该赞美他,只有这样才能激励别人,不断地改进自己。”我们不妨谦虚一点,多借鉴一下成功人的经验。

金玉良言

* 赞美就像浇在玫瑰上的水;赞美的话并不费力,却能成大事。

* 我们要下决心对自己的亲人、朋友甚至每一个人加以赞美,并把它变成一种习惯。

* 说句好话轻而易举,只需要几秒钟,但它的功效却是巨大的,有的甚至能够让一个人受益终生。

* 爱、称赞、感谢都应该说出来,让对方知道,如果你认为只放在心里就行了,那就大错特错了。

* 每一个人都有他值得赞扬的地方。

* 赞美和鼓励是引发一个人体内潜能的最佳方法。

不要只盯着别人的错误

“皮格马利翁效应”告诉我们:要想让别人取得进步走向成功,就不能总盯着别人的错误。

怀特·露丝有两个姐姐,她们仨和父母相亲相爱。

那年夏天，三姐妹驾车去郊外旅游。两个姐姐已经有驾照，而且有丰富的驾驶经验。但刚满16岁的露丝则是新近刚获得的驾照。

大姐和二姐商量，在繁华的市区由她们两人驾车，到人烟稀少的地方就让她练练手艺。到了郊外，露丝开着车，兴奋得有说有笑，可能由于缺乏经验而心慌，她本想在红灯亮起之前闯过路口，但却没能如愿，反而和一辆从侧面驶过来的一辆大拖车相撞，大姐当场死亡，二姐头部受伤，露丝也腿骨骨折。她的父母接到电话后，立刻赶到了医院。露丝本以为父母会责怪她，但父母只紧紧拥抱着她和姐姐，热泪纵横。父母擦干两个女儿脸上的泪，开始谈笑，像是什么也没有发生过一样。对于两个幸存的女儿，尤其是露丝，父母始终温言慈语。

当时父母的行为真的很出乎所有人的意料。好几年过去了，露丝问父母，当时为什么没有教训她，而事实上，姐姐正是死于她闯红灯造成的车祸。

父母只是淡淡地说：“你姐姐已经离开了，不论我们再说什么或做什么，都不能让她起死回生，而你还有漫长的人生。如果我们责难你，你就会背负着‘造成姐姐死亡’的包袱，而你也会丧失一个完整、健康和美好的未来。”

事后的责备并不是最重要的，有时候它根本一点用处也没有，最重要的是心灵和未来。只有不够聪明的人才批评、指责和抱怨别人。怀特夫妇的善解人意在企业管理中也可以产生无往而不利绝佳的绝佳效果。

事实上，一个企业管理层面临的最大的问题就是来自不同文化背景、处于不同经济地位、怀着不同目标的人组合在一起，共谋企业发展。如何使各类人员的积极性被充分调动起来，形成一股合力，就是激励艺术要解决的问题。一个出色的管理者并非是能时刻都能想出绝妙办法的人，而是能营造出一种家的氛围、激励员工想出绝妙办法的人。

让员工知道要做什么，然后，放手让他们去做。正是这种理念塑造了

核心理念：期望和赞美能产生奇迹。

应用要诀：维护自尊和自信，多用鼓励和赞美。

应用领域：社会生活、教育、组织管理。

今天的惠普。惠普公司各阶层员工总是表现出永无止境的精力和热情,无论哪个部门的员工,在谈论他们公司的产品质量,对其在该领域中取得的成绩都总是感到非常自豪。

一个成功的领导者,往往非常注重对犯错的下属进行开导,他们会慎用批评、质问的语气,不会死死地将自己的目光锁定在下属的错误上。就连一向以节俭闻名于世的洛克菲勒都告诉世人,他的成功秘诀不完全只是依靠自己的“吝啬”,更重要的是他从来不会在员工犯错之后,只是盯着他们的错误大加指责。他的一位生意合伙人爱德华·贝佛由于一时大意,在南美经营一桩生意时出了差错,使公司在一夜之间损失近百万美元。几乎所有的人都认为,贝佛一定会遭到洛克菲勒的责骂。但在事后,洛克菲勒只是对他说:“恭喜你保全了我们全部投资的60%,棒极了,我们没有办法做到每次都这么幸运。”

身为管理者,无论下属做对或做错,都不能视而不见。因为你的成功时刻需要他们的支持和配合。如果下属是千里马,那么你愚笨的驾驭可能使他们连普通的马都赶不上。反之,你聪明的驾驭会让他们最大限度地发挥他们的才智,给你带来意想不到的成功和惊喜。

“皮格马利翁效应”名言警句

- * 每个人都希望得到赞美。
- * 说你行,你就行,不行也行;说你不行,就不行,行也不行。
- * 欣赏引导成功,抱怨导致失败。
- * 学会欣赏自己,赞赏别人。
- * 当你有了天才的感觉,你就会成为天才;当你有了英雄的感觉,你就会成为英雄。
- * 不要用怀疑的态度来对待孩子的承诺,更不要讽刺挖苦。
- * 鼓励与赞美能使白痴变天才,批评与谩骂会使天才变白痴。

两个破窗理论

巴斯夏曾提出过一个破窗理论——

一顽童将一户人家的窗户砸破了。为了修复窗户，该户人家请来木匠，买了玻璃，玻璃商店又购入新的玻璃等等。如此一系列连带的经济活动，为区内经济带来了新需求，从而带动区内经济的增长。

这个“破窗理论”就是典型的“破坏创造财富”。我们不知道是否能找到这么一扇窗子，打破它可以创造需求，进而拉动经济。因为砸破玻璃带动的经济效用是以另外一部分负效应为代价的，整个社会上的资源并没有增加，所以孩童砸烂玻璃是破坏而不是建设，是破坏就有可能造成浪费。

既然这个破窗理论实际上是一个谬误，我们也就不用在它身上大费笔墨了。这里我们所要阐释的是美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出的破窗理论——

如果有人打坏了一栋建筑上的一块玻璃，这块破玻璃没有得到及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃。

这个破窗理论源于美国心理学家詹巴斗做过的一项试验：

他把两辆同一车牌、同一型号的汽车停放在中产阶级社区，其中一辆完好无损，一星期后安然无恙；而另一辆，他摘掉车牌，打开顶棚，结果不到一天就被人偷走了。后来，他又把那辆完好无损的汽车敲碎了一块玻璃，结果，仅仅过了几个小时车就不见了。

由这项试验引伸开来，美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出了

核心理念：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这个信息必然导致这种不良现象的无限扩展。

应用要诀：维护制度，营造环境，及时补漏。 应用领域：社会生活、组织管理。

“破窗理论”。破窗理论体现的是细节对人的暗示作用,以及细节对事件结果不容小视的影响。

日常生活和工作中,相似的情况很多:

- * 敞开着大门,桌上的财物,可能使本无贪念的人心生贪念;
- * 当第一个人摘取花坛里的鲜花后,其他的人纷纷效仿,会将鲜花一摘而净。
- * 有的员工工作违反操作程序,还振振有词,声称某某上次就是这样做的。
- * 对于员工随意浪费办公室的复印机纸张,有关领导不以为然,于是浪费行为有增无减。
- * 对于违反公司程序或廉政规定的行为,如果不及时制止,类似行为将再次或多次发生。

通过这些事例,我们可以发现破窗理论至少揭示了这样一个道理,即任何一种不良现象的存在,都在传递着一种信息,这个信息必然会导致这种不良现象的无限扩展。

环境的暗示和诱导

张强刚从机场出来,就有一辆出租车停在了他面前。他发现这辆车从外观上看相当干净,就信赖地钻进了车里。车里的环境更让张强吃惊,脚下铺着绣有花边的地毯,玻璃隔板上装着名画,真是窗明几净。张强惊讶地对司机说:“我从没见过这么漂亮、干净的出租车。”

司机说:“我开出租车之前,在公司做清洁工,那时候我发现,如果出租车早晨出去时干净整洁,晚上回来时也会保持得很好;如果出租车早晨出去时就很脏,晚上回来时就会不堪入目了,简直跟垃圾堆箱不多,烟蒂、花生酱、口香糖之类的东西是很常见的。我文化少,说不出其中的道理,但是在我领到出租车牌照后,我就让自己的车在每一个新客人面前都干干净净的,这样,我的出租车回到公司时仍然保持得相当干净。从开车到现在,烟蒂、花生酱、口香糖之类的东西在我的车上基本上就没出现过。”

这位出租车司机或许真的不知道什么是破窗理论,但是他的经历却能

说明一个问题：环境能对人产生暗示和诱导作用。

比如，在环境优美的场所，没有人随地吐痰，大声喧哗。在脏乱差的地方，随地吐痰、大小便等不文明行为则屡见不鲜；在公交车站，如果大家都有秩序地上下车，就不会有人加塞、插队。可是，如果车一停大家就蜂拥而上，想排队的人恐怕也没了心情和机会了；优秀的班级，只要看一看外观就一目了然——不但教室干净，桌椅整齐，就连桌面也都完好无损，丝毫找不到学生刻画的痕迹。不好的班级总能表现出“脏、乱、差”。

可见，人是环境的产物，人的行为也是环境的一部分，两者之间是一种互动的关系。基于这个道理，我们还真应该“从我做起，从身边做起，从小事做起”，因为，每件大事都由无数小事——也就是细节构成。只有将细节尽量做到完美，将来的结果才有可能完美。只有将小事做好，由小事组成的大事才会更好。

因此，我们可以说社会的管理除了靠法律的强制力、道德的教化外，更需要营造一种好的氛围，这是一种无形的影响力，能激发人内心形成自我约束机制。一个四岁的孩子，走在草坪边，刚要把脚踏进，又缩了回来，原因是——“怎么没人进呀？”这是环境使然。

善用这种心理和理论，营造一个和谐有序的氛围，也许我们的社会会进步得更快！

小题大做，无窗可补

现在我们应该明白这样一个道理了：对于影响深远的“小过错”“小奸小恶”，尤其是对于那些触及核心价值观念的“小奸小恶”，一定要“小题大做”地去处理，决不姑息，这样既可以防止“千里之堤，溃于蚁穴”，也可以及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”。

OEC 是英文 OVERALL EVERY CONTROL AND CLEAR 的缩

核心理念：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这个信息必然导致这种不良现象的无限扩展。

应用要诀：维护制度，营造环境，及时补漏。 应用领域：社会生活、组织管理。

写，意为全方位地对每天、每人、每事进行清理控制。它是海尔集团依据自己的企业特色，对 5S 和 ISO9000 两个概念延伸的特有模式，被管理界誉为“海尔之剑”。

OEC，实际上就是贯穿于工作中的日事、日毕、日清、日高的制度。具体表现为：

- * 每日做到每事必有人管，绝不准出现有漏项。
- * 每日每个人均有事可管，有事可控制，但并不是无目的地管，而是要依据标准、按预定的计划执行。
- * 每日要按照计划指标对实施结果进行总结、纠偏，做到实时控制，确保发展方向不偏离预定的目标。

OEC管理和传统管理的区别就在于将对结果的管理转变为实时控制，以确保做到精细化、零缺陷。海尔为了实现精细化和零缺陷，设立了《质量价值券手册》，人手一册，每个缺陷扣多少分全都印在质量手册上。《质量价值券手册》明确规定了自、互、专检三个环节应负的责任价值，质检员检查发现缺陷后，当场撕下价值券，并由责任人签收。有这样一个小故事：10年前，一位总装质检员在检查冰箱装配质量时发现一台冰箱温控器螺丝没有固定到位，就按缺陷性质和责任撕了价值券。可是，那位被查工人不但对质检员出言不逊，还拒签价值券。最后，厂方对这位工人通报批评并将其降为临时工。

后来，工人们在执行制度的过程中发现，虽然出现问题就会立刻被处罚，并被要求立刻整改，但到月底的时候，在质量方面的收入倒比以前多了。

基础管理就是要创造一种近乎完美的制度与氛围，防患于未然，让企业无窗可破，管理者无窗可补。这就是“海尔模式”的精髓所在，也是海尔不断创造奇迹、不断赢得第一的奥秘。

“破窗理论”在学校教育中，特别是班级管理中，有着十分重要的借鉴意义。差班之所以成为差班，只不过是差班的教育者在教育学生的过程中，忽视了学生最初的点点滴滴。地上的第一片纸屑，墙上的第一缕蛛丝，课桌上的第一幅“版画或木刻作品”，如果被老师忽视，就会出现班级管理中的第一扇“破窗”。所以，每一个教育者都应该随时去发现“第一扇破窗”，并且及时地修好这特殊的“第一个被打碎的窗户玻璃”。

维护制度，化解危机

三国时期的诸葛亮与司马懿在街亭对战，马谡请命率兵镇守街亭，并表示愿立军令状，如若失败就处死全家。诸葛亮对马谡十分了解，让他去镇守街亭，真的有些担心，本不想派他前往，但见马谡如此诚恳，还立下了军令状，诸葛亮也就勉强答应了。为防万一，诸葛亮还指派王平将军一同前往，并交代马谡安置完营寨后立刻回报，有事一定要与王平商量。

马谡和王平率领大军直奔街亭。到了街亭后，二人先勘察地形，然后，马谡决定在山上扎营。可是，王平坚决不同意。马谡根本不顾王平的反对，更忘了临行前诸葛亮的嘱咐而一意孤行，将军队安置在了山上，并且也没有将安营的阵图送回诸葛亮处。

结果，马谡不但使街亭失守，自己也被诸葛亮为维持军纪而挥泪处斩。

诸葛亮挥泪斩马谡，名垂千古，给后人留下了深刻的启示：

- * 管理者自己要身先士卒维护纪律。
- * 管理者在维护制度上要起到重要的榜样和监督作用。
- * 只有以严格执行的态度对待破坏制度的微小行为，才能保障制度的一贯有效性。
- * 只有及时处理破坏制度的任何行为，才能及时化解一扇被砸的玻璃窗带来的危机。

现在我们可以得出这样一个结论，即**维护制度可以防止发生破窗效应**。

维护制度对于行政管理者来说是至关重要的，因为任何一个违反行政管理规定的行为，哪怕是极其偶然的、个别的、轻微的，都会对行政管理秩序造成损害。如果对这种行为放任自流、不闻不问或是反应迟钝、纠正不力，其后果必然是有更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”，那么过不了多久，各种各样有损公共秩序的行为，就会在纵容之下毫不犹豫地滋生出来。这势必对正常的社会秩序造成剧烈的冲击，导致社会在某种程度上陷入无序状态。

核心理念：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这个信息必然导致这种不良现象的无限扩展。

应用要诀：维护制度，营造环境，及时补漏。 **应用领域：**社会生活、组织管理。

另外，如果把危机定义为“干扰自然流程的任何事件”，那么“危机管理”便是防止破窗效应发生的最佳手段。

在遇到突发性事件时，西方企业处理危机的方法通常是：

在内部，高层设立新闻发言人或危机管理经理，专门研究和处理危机事件发生的策略和措施；中层，尤其是各地区的分公司的经理，一方面及时向高层报告，另一方面尽可能地控制局面，比如，积极与当地媒体打交道，有效地引导舆论等。

在企业的外部，委托一些中介机构，比如，咨询公司公关部门等，与媒体保持良好的合作关系。如此，一旦有危机发生，则可以迅速及时地组织和调动媒体，开展企业的宣传攻势，以便将损失降至最小。

17年前，有人故意将强生公司生产的止痛片标签贴在氢化物上，致使7人死亡。得此消息后，强生公司当即决定，不惜损失1亿美元，全部收回市场上所有的此种止痛片，使市场风波很快平息下来。另一个经典例子是菲利普莫里斯烟草公司。多年前，因为少量香烟的过滤嘴在加工过程中受到污染，引起吸烟者轻微的咳嗽，该公司立即决定收回全部美国市场上同样牌号的香烟。这两家公司虽然损失不少，但因为处理及时，很快就获得消费者的理解，利用危机处理，重新树立了企业形象。

企业化解危机的方法

- * 苦练内功，提高和开发自己的竞争优势。
- * 树立危机管理意识，设立危机预警系统，使企业能根据预先显现的危机信号，及时发现破窗或即将成为破窗的那块玻璃。
- * 与外界积极沟通，让其他反应迅速的人站在你这边。
- * 高度警惕，保持组织结构的简单并加强其对外界反应的灵活性。
- * 将危机管理作为现代管理的重要组成部分来对待，形成独特的危机管理机制。
- * 出现危机后，要妥善处理各种突发的危机事件。

最长的受制于最短的

一个木桶由许多块木板组成 ,如果组成木桶的这些木板长短不一 ,那么这个木桶的最大容量并不取决于桶壁上最高的那块木板 ,而恰恰受制于桶壁上最短的那块木板的高度。这就是木桶定律。

木桶定律给我们提供了一些非常好的启示 :

由许多块木板组成的“木桶”,不仅可以象征一个国家、企业、部门、团队,也可象征一个人,而“木桶”的最大容量则分别象征着国家、企业、部门、团队和个人等的最大的整体实力和竞争力。

对于国家来说,我们可以把木板理解为经济、文化、环境、政治等;对于企业,我们可以把木板理解为资金、技术、人才、产品、营销、管理等;至于个人的木板我们完全可以理解为不同方面的能力等。不管是哪一只木桶,大到国家,小到个人,组成木桶的任何一块木板的短缺都会影响国家、企业以及个人的发展。

进而我们还会有这样的思考:要想实现各种“木桶”的尽可能多地装水的功能,则应该关注如下问题:

组成木桶的木板是否有太短的?

木板之间是否存在缝隙?

木板是否有装反的,装错的?

毫无疑问,这三个问题中的任何一个都会影响到木桶的容量。因为不管是国家,企业,还是个人,发展中的每一个环节、每一个行为都围绕着

核心理念:不管是国家、企业,还是个人,整体实力和竞争力的水平取决于最薄弱的环节。应用要诀:抓住弱点,弥补缺陷,注重团队。

应用领域:政治、经济、社会生活、组织管理。

一个核心目的，那就是提升整体竞争力。而提升整体竞争力的唯一前提，就是各个环节协调统一，共同进步，只有这样，才能将各个行为，也就是一个个闪光点连成片，结成面，达到最好的合作效果。也可以这样理解：每一个看似独立的行为，是不能与目的背道而驰的，否则会影响整体目标的达成，甚至会导致功亏一篑。

现在看来，要解决多装水的问题，好像只有两种方法了：一是补齐短板，使之与长板等高。二是把大木桶截成小木桶，把高于最低木板的部分全部截去。至于哪个办法更实用，那就是仁者见仁、智者见智的事了。

再强大的英雄也有弱点

美丽的少女海神蕾蒂斯生下阿基里斯后，就把他带到了圣河，双手抓住他的脚踝，将孩子几乎完全地浸到圣河里。经过圣河洗礼的阿基里斯，就拥有了一副金刚不坏之身。长大后的阿基里斯，不负母亲重望，勇敢善战，从没经历过失败、挫折、疾病、灾难等。可是，在特洛伊战争中，一向所向披靡的阿基里斯，苦战了九年，仍对特洛伊城无可奈何。在战争的第十年，敌方将领帕里斯在众神的示意下，一箭射中他的脚踵，阿基里斯倒在对方的箭下。

原来，当年在接受圣河洗礼时，阿基里斯的脚踝因为被海神握着，没有浸到圣河水中，如今却成了阿基里斯的致命弱点。

可见，再强大的英雄也有弱点，并且往往还就是这个弱点决定了英雄的生死。因此才会有人一语切中要害：在竞争中要想获胜，就必须抓住对手的弱点。

20世纪60年代和70年代初，世界复印机市场一直被美国施乐公司垄断着，以至于人们一想起复印机一定想起施乐这一品牌。尽管如此，当时还名不见经传的佳能公司，还是利用顾客满意度调查法从施乐身上找到了“软肋”。佳能公司发现施乐的大型复印机不但操作复杂，保密性不好，而且成本昂贵，让许多企业感觉有些消费不起。

针对施乐公司的这些弱点，佳能公司设计出一种小型复印机，就像傻

瓜相机一样好用，而且价格也便宜，是施乐公司的1/10甚至1/20，还解决了保密的问题。佳能公司此举使施乐公司的复印机全球市场份额从82%直线下降到35%。施乐公司见势头不对，也开展了大量的竞争情报研究，通过对比、分析、研究，施乐公司找准佳能公司在技术上的劣势，再发挥自身优势，重新夺回霸主之位。

施乐此举，可谓“打蛇打七寸”，果然见效。所以，不管是一个强大的企业或组织，或个人，不能仅指望核心优势，而且还要看整体状况和综合实力，要时刻关注自己的薄弱环节，并且还应避免把自己的“阿基里斯之踵”——最薄弱的环节，暴露给对手。

让木桶尽可能地多装水

劣势决定生死，这是市场经济的残酷法则，国家、企业、组织、个人的任何弱点都会导致自己在国际化竞争中的被淘汰。因此，弥补弱点，补长“短板”就成了当务之急：不仅要确切知道短板的危害，还要懂得如何发现短板，进而找到补短、除短的方法；不仅需要加长短板，更需要注意木板间的结合是否紧密。这里我们仅以组织的团队建设为例加以阐释。

通过木桶定律，我们知道**决定一个团队战斗力强弱的不是那个能力最强、表现最好的人，而恰恰是那个能力最弱、表现最差的落后者**。就是这个落后者影响了整个团队的综合实力。同时，如果团队各成员的关系是松散的，那么这个团队也就不成其为团队了。为此，我们必须想方设法让短板子达到长板子的高度，或者让所有的板子维持“足够高”的相等高度，并让木桶中的各块板子紧密结合，这样才能完全发挥出团队的作用。

唯一的办法就是打造超级团队。我们知道，一个团队之所以不同于群体，关键在于它的“整合”。它通过团队精神把团队中所有成员团结在一起，像一个家庭一样能够互相理解、互相帮助，把个人的优点充分发挥

核心理念：不管是国家、企业，还是个人，整体实力和竞争力的水平取决于最薄弱的环节。
应用要诀：抓住弱点，弥补缺陷，注重团队。
应用领域：政治、经济、社会生活、组织管理。

出来，把个人的缺点逐渐弥补，使整个团队趋向于一个完美的整体。

为什么会达到这样的效果？因为团队精神具备如下不可抗拒的魅力：

- * 它能让团队成员对团队表现出高度的忠诚和奉献精神——为了能使团队获得成功，他们愿意调动和发挥自己的最大潜能，去做任何事情。

- * 它能够为团队成员指引方向，提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

- * 让每个成员都能承担起责任，在渴望成功的基础上寻求最好的合作发展。

- * 让每个成员在履行任务的过程中，始终以使命和目标为导向，持之以恒又不失灵活。

- * 在强调成员的奉献精神的同时也注重对成员的培训和开发，成员的开发反过来又促进团队效率的提高。

可见，团队精神是组织和个人共同努力的结果，它不但能加强各成员之间以及成员与组织之间的紧密关系，还能够让短板尽可能地加长提高。

那么该如何打造一支超级团队呢？

首先，一个出色的团队应具有如下几种成员：技术专家型人才、解决问题型人才、决策型人才和交际型人才。不同类型人员具备的不同技能在团队中正确组合，互相补充，互相促进，就会使团队成为一个全能型的组织。

其次，还需要建立一套适合团队发展的程序和方法。这一点尤为重要。因为，全体成员的个性、知识、专长、能力各不相同，由这些不同类型的成员组成的团队，如果没有共同的团队目标和一套可以协调彼此行为的方法，那么每个人都可能各自为政，互不合作，或者举步维艰。

也就是说，作为一名团队领导，应该用简单、共同、合理的工作准则和程序来协调团队各成员的行动。在好的团队运作程序引导下，团队成员会共同思考，统一行动，继而会形成一种行为习惯、一种团队思维模式，这种习惯和思维模式又会不断提升团队精神。

美国兰德公司从上世纪60年代中期起，就开始探讨以团队为基础的观念、工作准则、程序和思考方式，并且总结出了一套系统化的方法。这些方法可以让人对这种思维模式做最佳的应用。正是这些方法，才使文化

背景不同、国籍不同的兰德专家们，都能按照相同的、不可改变的模式进行思维，才使兰德公司的项目团队的工作如此高效。

美国兰德公司的方法很值得我们借鉴

给予尊重：团队领导应像尊重自己一样尊重团队成员，让团队成员从心里愿意和你共事，愿意为你排忧解难，共谋发展。

寄予期望：通过恰当的方式，不停地将期望合适地表达给团队成员，以激发团队成员的潜能，使其释放出巨大的能量。

强调合作：主动创建自己与团队成员的绩效合作伙伴关系，把团队成员培养成工作的盟友，共同致力于彼此绩效水平的提高。

保持沟通：好的沟通将在很大程度上帮助你处理团队中的人际关系，完成工作任务，达成绩效目标。

提供服务：充分利用手中的职权和资源为团队成员提供工作上的方便，努力为团队成员建设一个无障碍的工作环境。

学会赏识：对团队成员说出你的赏识和你对他们的评价，以激励团队成员的士气。

适度授权：适度授权会增强团队成员的责任心，和把工作做好的信心和动机。

一起分享：团队领导要不断地和团队成员分享知识、经验、目标等一切值得分享的东西，以便能很好地传达自己的理念、想法，不断加强个人影响力，使团队效率更高。

兰德的经验表明，如果人们能抓住团队程序的要领，并学会如何将这基本的思考模式应用于管理的有关事项上，他们的团队就能很好地发挥“1+1=2”的效果。同时这种系统化的思考模式，可促使个人化和内心化的思想活动获得团队合作的效果。

核心理念：不管是国家、企业，还是个人，整体实力和竞争力的水平取决于最薄弱的环节。

应用要诀：抓住弱点，弥补缺陷，注重团队。

应用领域：政治、经济、社会生活、组织管理。

补齐个人短板

无数经验证明,具备完整的知识结构的人在现今社会是比较受宠的,其发挥才能的机会总是会多于知识面过于狭窄的人。因为现代社会更需要全面发展的人才,这类人能超越狭窄的专业范围看问题,能发挥才能的协同效应。而那些知识面狭窄的人,他的某类知识的缺失,就可能会成为个人发展的瓶颈,比如,市场销售总监如果不了解消费者和产品的技术问题,就无法评估一种产品的销售特点。因此,要想登上成功的顶峰,最好用的办法就是补齐个人的短板,均衡发展,以便把机遇之门推开得更大一些。

根据目前的市场状况看,现代人应具备的能力无外乎交际能力、语言能力、专业技能、管理能力、判断能力等。至于提高这几种能力的方法,可不是几句话就能说明白、讲到位的,何况有些技能是全凭悟性才能提高的。但下面这两个方法想必是不会引起生活智者的非议的,那就是:

做个有心人,多向成功人士学习。“重复成功人士的脚步”,离成功就不会太远了。

在补齐短板之前,如果你不想甘居人后,最好的方法就是与人合作,因为依靠和利用别人的知识、经验和能力完全可以使自己摆脱个别方面不足的苦恼。

从前,有个商人到外地去买了很多粮食。他赶着一匹马和一头驴子,驮着沉重的谷物往回走。经过一段跋山涉水的艰苦旅行之后,驴子感到自己承受不了谷物的重量,就向马恳求道:“马兄,我实在顶不住了,请帮我分担一点吧。”

马却想:我凭什么要驮那么多谷物,我还想让你替我驮一点呢!所以就拒绝了驴子的恳求。由于路越来越难走,驴子终因体力不支,精疲力竭,倒地而亡。商人一看驴子死掉了,就把所有的谷物,包括驴子的皮,都放在了马背上。这时,马才幡然悔悟,悲伤地说:“我真是自作自受啊!如果当初替驴子分担一点,就不会受这么大的苦了。可现在不但驮上了全部的货物,还多加了一张驴皮。”

看了这则寓言,我们都能明白这样一个道理:**只有互助合作,才能生**

存得更好。可是，如果你恰好和寓言中的马一样，那当务之急要补齐的短板就是合作能力。

简单说来，要成为一个善于合作的人，以下几点是必须要做到的：

- * 提高专业技能，使自己具备和别人合作的资本和资格。
- * 提高交际能力，使别人愿意接受你。
- * 让自己的心胸再宽广些，这样可以多看别人的优点，多检讨自己的缺点。
- * 保持足够的谦虚，骄傲自大不利于合作。
- * 重视、尊重合作人，要对别人寄予希望。
- * 要多赞美别人，不要担心功劳被别人抢走。
- * 要敢于承担责任，这样会得到更多的机会。

对于个人来说，还有一块短板是必须要补齐的，那就是不好的习惯，因为它完全可以阻止你取得好成绩。

但是，在补齐个人短板的时候，千万不可过于关注自己的缺点和不足，那样只能使自己越来越丧失信心，迷失自我。这也是对补齐个人短板持反对意见的人的一个强有力的论据。他们认为：与其把眼睛盯在自己的不足上，不如把精力都放在关注自己的优点上，根据自身的特点和能力，确定发展方向。俗话说“金无足赤，人无完人”，如果一个人将有限的时间、精力和金钱都用在克服错误、改善不足上，也许他的优点永远得不到发挥。况且，一味地非要让自己各方面的能力齐头并进，那也是不现实的，因为，毕竟人的精力和时间是有限的，一个人能精通一个领域已经不容易了。再说，现在根本就不是单打独斗的年代，为什么不采取与别人合作的方式弥补自己的不足呢，别忘了，一个人不可能将整个海洋煮沸！

真是公说公有理，婆说婆有理，到底是补，还是不补，只能根据个人的情况而定了。

核心理念：不管是国家、企业，还是个人，整体实力和竞争力的水平取决于最薄弱的环节。应用要诀：抓住弱点，弥补缺陷，注重团队。
应用领域：政治、经济、社会生活、组织管理。

故事中的秘密

不知你是否听过沙丁鱼的故事。很久以前，以捕鱼为生的挪威人，在深海区发现了大量的沙丁鱼。他们非常高兴，因为沙丁鱼一直都能卖个好价钱。可是，他们却碰到了个难题，就是沙丁鱼还没等运回到岸上，就口吐白沫，肚皮朝天了。渔民们绞尽脑汁，但仍无计可施。有一天，一个渔民无意中在放沙丁鱼的槽中放了几条鲑鱼，结果，沙丁鱼都活着上岸了。原来，鲑鱼是沙丁鱼的天敌，当在装沙丁鱼的鱼槽里放入鲑鱼后，鲑鱼就会不断地追逐沙丁鱼。在鲑鱼的威胁下，沙丁鱼拼命游动，激发了活力，从而活了下来。

无独有偶，日本也有一个类似的故事，我们权且就叫它鳗鱼的故事吧。它在日本流传很广，据说，还是日本孩子懂事后父母讲给他的第一个故事呢。

古时候日本渔民出海捕鳗鱼，因为船小，回到岸边时鳗鱼几乎都死光了。但是，有一个渔民却非常幸运，他捕捞到的鳗鱼都能够活着到岸。人们都感到纳闷，他的船、船上的装备以及装鱼的船舱，也没什么不同啊，为什么他的鳗鱼能一直活蹦乱跳呢？自然，他的鱼就能卖上高价，可是别人也是干瞪眼看着。

这种状态一直持续着，那个渔夫都成百万富翁了，人们还是百思不得其解。直到几年以后，这个渔民身染重病不能出海捕鱼了，他才把秘密告诉了他的儿子。原来，他在盛鳗鱼的船舱里，放进了一些狗鱼。鳗鱼和狗鱼天生就是死对头，为了对付狗鱼，鳗鱼就要竭力反击。敌对双方都处于紧张的状态中，自然生的本能就被充分调动起来了。

聪明的渔民还通过这种现象悟出了人生的道理：要勇于接受挑战，只

有在挑战中，生命才会充满生机和希望。

两个故事其实蕴含的是一个道理：引入竞争可以激活组织或集体的内部活力。后来人们还把这个哲理命名为“鲇鱼效应”（“狗鱼效应”），并且广泛地应用到日常生活中。

但是，人们也并没有忘记探究这样一个问题：为什么一个集体或个人，在没有外来刺激的时候会丧失活力呢？社会学家、心理学家、生理学家都在这方面做了努力。他们通过观察研究发现，使集体或个体丧失活力的根本原因有两个，一个是懒惰的恶习，另一个是安逸的环境。

因为懒惰，人们对于自己喜欢或不喜欢的东西，总是想走捷径去得到或忽略它，而不是通过劳动。在偷懒意识的驱动下，人们总会表现出这样的一种状态：如果没有足够的刺激，内心没有危机感的话，就会得过且过，对组织的要求和目标漠不关心，决不会有什么雄心壮志和负责精神。甚至在自己的利益不受到威胁的情况下，宁可让别人来领导和指挥自己；因为环境安逸，身处其中的人们就不会有危机感，没有危机感就没有了前进的动力，自然也就丧失了进取的活力。二者相比，环境的作用可能更大一些，因为从某种意义讲，懒惰也是环境造成的。

既然找到了发病的根源，治病也就不难了。只要创造一个充满竞争的环境，集体或个人“缺少活力”的问题就会迎刃而解。而创造竞争环境最好的方法无外乎就是引入一些鲇鱼或狗鱼，以便发挥“鲇鱼效应”或“狗鱼效应”。

不知不觉断送一生

青蛙呱呱身体很强壮，但是有一天，呱呱在小河边玩耍的时候被一个调皮的男孩子逮住了。这个男孩子想用沸水把它烫死，就抓起一只蛙腿，把呱呱扔进一口沸水锅里，青蛙呱呱受到强烈的刺激，奋力一跃，跳出了

核心理念：引入竞争，不仅可以激发个人的进取心，而且能够激活组织或集体的内部活力。

应用要诀：居安思危，尊重对手，勇敢改变。 应用领域：经济、组织管理。

沸水锅，成功地保住了性命。

然而呱呱的悲剧命运还没有结束。男孩子又想出了一个新花样：他先把锅里的沸水倒出，又在锅里加满冷水后，把呱呱放进去，呱呱觉得很适应，也很舒服，就不想跳出去。可是男孩子开始慢慢给水加热。水开始变暖了，呱呱感觉更舒服了。慢慢地，呱呱竟然睡着了。水温越来越高，越来越高，等到呱呱醒悟过来的时候，已经晚了。

这个故事耐人寻味。为什么青蛙刚一接触到热水时能逃脱厄运，而在慢慢加热的冷水锅中就不能幸免于难呢？根本原因在于其对所处环境的细微变化觉察不够，满足于舒服的眼前环境，对未来的恶劣环境预料不足，以至于丧失了抵御外界恶劣环境的能力。可见，**舒适的环境容易使人忘乎所以、丧失斗志**，青蛙就是在不知不觉中断送了一生！

从满清的八旗子弟的身上也能看到前面这只青蛙的影子。这个马背上的民族曾经多么骁勇剽悍，铁蹄所到之处无不匍匐称臣，但当他们成了统治阶层后，八旗子弟不但没有了危机意识，还全身心地沉醉于安乐享受之中。可是，享乐的结果却大出他们的意料之外：强大的清王朝怎么就灭亡了呢？

青蛙和八旗子弟的教训告诉我们现代人：**个人乃至企业都应学会居安思危，加强危机意识，否则，后悔也来不及了。**

最近一段时间，我国很多IT企业在向国际拓展方面都遭遇了不少尴尬。先是思科跨国界将中国日益崛起的华为公司告上法庭，接着是《传奇》网络游戏在中国的独家运营商盛大网络被韩国Actoz公司单方面毁约，终止了与盛大网络就《传奇》网络游戏的授权协议。

单独地看，也许大家会觉得这是个正常的市场动作过程，但仔细分析一下不难看出，其中也存在共性。那就是，随着中国加入WTO，中国企业在走向国际市场、参与国际竞争的过程中，因为企业的核心竞争力相对国外企业来说就显得很弱了，因此才不可避免地要遭遇到类似华为和盛大的困境。这就需要中国企业尤其发展势头强劲的IT企业要迅速适应WTO的竞争环境和商业法则，提升自己的核心竞争力，以免在不知不觉中断送性命。

引进鲇鱼要讲究方法

1997年前后，山东养虾业突遭虾瘟，虾民的生意一落千丈。渔民们想了无数办法，都未见效。最后，胶南市李家东村渔民找到了克服虾瘟的办法：在虾塘里同时放养虾的克星——黑鱼，这样虾就要拼命游动，“生命在于运动”，虾越游的欢，越有利于克服瘟疫。

用人也是一样。在一个相对稳定的环境生存久了，人的主观能动性就会就会缺乏活力与新鲜感，并一直维持在一个相对稳定的水平，这样极易让人产生惰性、厌倦感，甚至还会倚老卖老。因此有必要找些“鲇鱼”“土虱”加入公司，制造一些紧张气氛。当员工们看见自己的位置多了些“职业杀手”时，便会有紧迫感，并加快步伐。这样一来，企业自然而然就会生机勃勃了。

不过，鲇鱼效应虽然很有效，使用的时候却要注意方法。

首先要注意投放的数量。

渔民的虾池共有10亩，倘若只有一条黑鱼，虾儿们就不会有危机感，可照样过着“不运动不动脑子”的惰性生活。但是如果投放太多的话，结果可想而知，恐怕收获的就只是黑鱼了。

其次，如何对待这些引进的“另类鱼”。

毋庸置疑，鲇鱼也好，狗鱼也好，黑鱼也罢，对池塘中原有的鱼来说，绝对是“另类”，吃虾的鱼的“思维”与“行为”肯定与虾不同。所以，作为管理者，对于“另类”一定要有宽容大度的心态。

再次，必须注意引进的时间。

只有在团队环境、工作内容、性质、成员数量、骨干人员的待遇、职位等已经很长时间没有变化、调整的时候，或者是已经出现“休克鱼”并达到一定数量、已经影响到团队的状态和目标的实现的时候，才能引进鲇鱼。

核心理念：引入竞争，不仅可以激发个人的进取心，而且能够激活组织或集体的内部活力。

应用要诀：居安思危，尊重对手，勇敢改变。

应用领域：经济、组织管理。

如果把握不好火候，“鲇鱼效应”也会产生副作用：

1. 引进“鲇鱼”时间不当的话，会导致员工对公司认同感的降低。他们会因为失去公司的信任，故意和公司对着干或者消极怠工。

2. 引进“鲇鱼”的数量过多的话，会引起恐慌，不但会加重员工心理负担，还会引起优秀人才流失。

3. 员工还会对“鲇鱼”产生提防心理，以至于会影响到团队的战斗力，破坏良好的企业文化。

“鲇鱼效应”一旦产生副作用时，不妨试一试下面的方法：

- * 杜绝、澄清小道消息。
- * 缓行“鲇鱼”提出的各项措施。
- * 找骨干员工谈话。
- * 提高骨干员工的待遇。
- * 表彰骨干员工。
- * 给骨干员工委以重任。
- * 适当安排休假。
- * 组织能融洽“鲇鱼”和“休克鱼”关系的团队活动。

不做休克鱼

中央电视台《动物世界》曾播过这样一个片子：非洲有一种被称为“杀驴蝠”的蝙蝠，专爱吸驴的血。这种蝙蝠很有智慧，当它们飞落在驴身上时，驴会抖动身体或摇摆尾巴驱赶它们。这时，聪明的蝙蝠就用细小的舌尖轻轻地舔驴，驴感觉越来越舒服，就忘了驱赶蝙蝠了。蝙蝠就开始心安理得地吸驴的血，一只吸饱了，另一只接着吸，直到驴在不知不觉中被吸干血而死去。

类似的故事在明朝作家刘元卿的《猓》中也有记述：猓的体形很小，但爪子却十分锋利。猓经常爬到虎背给老虎搔痒，就在老虎舒服得飘飘欲仙时，猓已经在老虎的头上挖了个洞，可老虎却未觉察。老虎的脑髓于是成了猓的美味佳肴。

不知不觉多可怕，不是被人挖走脑髓，就是被人吸干鲜血，所以千万

要保持头脑清醒，绝不能做“休克鱼”，否则怎么被淘汰出局的，恐怕连自己都不知道。

“休克鱼”是指鱼池里的鱼被喂养时间长了以后就失去本性，不再主动游动去寻找食物，而是停在水中，等着喂养，或是被饲养人员赶着被动地游弋。“休克鱼”长得很慢，而且容易生病死去。

要想不做“休克鱼”，就要时刻存有危机意识，时刻做好迎接挑战的准备。

汤姆和彼得两个人在森林里遇到了一只老虎。彼得就赶紧从背后取下一双轻便的运动鞋换上。汤姆一看便着急起来，骂道：“你换鞋干什么？即使你穿上运动鞋跑得再快，你也跑不过老虎啊！”

彼得边穿鞋边对他说：“不用跑过老虎，我只要跑得比你快就可以了。”

可怜的汤姆迅速看了一下周围，竟然找不到可以藏身的地方。

寓言告诉我们一个道理：没有危机就是最大的危机，跑得更快一些已成为生存的必需。因为，随着时间的推移，今天的优势可能会在明天消失甚至变为劣势，环境中任何一点变化都可能在未来的某个时刻对你产生重大影响，因此必须要有一种对环境时刻保持警觉并随时做出反应的危机意识，要在危机来临之前就做好准备。否则，只能等着被“吃掉”。

要想不做“休克鱼”，还要勇于改变。

毛毛虫从小就被训练要学会跟随大虫，毛毛虫的家族里流传着一句名言：“永远跟随成功者和有经验者。”一代一代过去了，它们跟随的习性已经深入骨髓，至于跟随的原因早已经忘却了。

大水把毛毛虫家族到一个从未到过的地方，头领带着大家转来转去，找不到合适的地方。它一直转呀转，其它毛毛虫也跟着转呀转，一只小毛毛虫说：“咱们旁边的草丛不是很适合我们吗？”别的虫白了它一眼，谁也不说话，又转了几圈。小毛毛虫忍不住了，于是它独自走了，剩下的毛

核心理念：引入竞争，不仅可以激发个人的进取心，而且能够激活组织或集体的内部活力。

应用要诀：居安思危，尊重对手，勇敢改变。 应用领域：经济、组织管理。

毛虫继续跟着转，直到个个精疲力竭而死。

小毛毛虫咋咋舌：“好可怕。”只有改变观点的它活下来了。

亚信科技(中国)有限公司执行副总裁兼财务总监、亚洲最佳CEO韩颖说：“敢于改变，才会变得更好”，“想要成功就要有改变的勇气”。

韩颖大学毕业后被分配到中国海洋石油总公司财务部，任财务分析员，他负责的项目从没低过5亿美元。但是他不安于现状，9年后，他丢掉了那个让人眼红的“铁饭碗”，去了中国惠普公司。

在惠普，他仍然负责财务工作。在工作中，他仍然不能“安于现状”，而是主动创新，勇于改变。他发现，发工资时，300多人的工资，如果逐一核实，既浪费时间，又容易出错，于是，下班后他就去了公司附近的银行，希望能为公司300多个员工每人开个户，这样员工们的工资就可以直接由银行划拨，员工只要凭折就可以领取工资了。银行负责人很犹豫，因为之前没人这么做过。韩颖费尽口舌，对方才点头答应。

“你改写了公司5年手发工资的历史，这种勇气和创新精神值得嘉奖！”这是惠普(中国)外方领导知道事情之后对韩颖说的话。当年韩颖被评为惠普公司年度优秀职员，1993年担任惠普公司中国区财务经理，1996年再次晋级，任惠普公司中国区首席财务官和业务发展总监。

韩颖的成功离不开勇于改变的精神。永远不要害怕改变，改变里就有成功的契机，它会让你获得更多的机会，更好地走向成功。

此外，还要善待你的对手。

对手之间，是一种对立，也是一种统一。对手能给人压力，也能给人动力。压力越大，由此而激发出的动力就越强。没有了对手，也就没有了活力。换一个角度，对手强大，就会促使你更强大；对手优秀，你就得更优秀。这样，你就在不知不觉中成长壮大起来了。

帕金森其人其事

帕金森，英国历史学博士，曾任哈佛大学教授。与其说帕金森教授是一个历史学家，倒不如说他是一个社会学家更准确，因为他具有面对真实的勇气和对历史、社会的责任心，他敢于直指人的灵魂深处，敢于深刻剖析社会现象。他经过观察发现的“第二定律”——增加开支以配合收入，一语道破了人的贪婪的本质——越有钱越想得到更多的钱，引起了社会学家以及思想界的关注。

他发现的帕金森定律更是引人注目，直接破解了长久笼罩在人们心中的百思不得其解的谜团——官场机构为何如此臃肿？效率为何如此低下？

一个不称职的官员，可以有三条出路：

一是申请退位，把位子让给能干的人。

二是让一位能干的人来协助自己工作。

三是任用两个水平比自己更低的人当助手。

这第一条路是万万走不得，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路可以走了。

于是，两个平庸的助手分担了他的工作，减轻了他的负担。由于平庸的助手不会对他的权力构成威胁，所以这名官员从此也就可以高枕无忧了。

两个助手既然无能，他们只能上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。

核心理念：低能领导制造出机构臃肿、人浮于事和效率低下。

应用要诀：减少机构和管理层次，选拔优秀人才担任领导职务。

应用领域：组织管理。

如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、互相扯皮、效率低下的领导体系。

上面这段文字，就是帕金森教授的帕金森定律的灵魂，精妙地阐述了机构人员膨胀的原因及其后果。

帕金森定律是1957年帕金森教授在马来西亚一个海滨度假时总结出来的。他将自己的结论发表在伦敦《经济学家》期刊上，立刻引起了社会各界人士的关注。1958年，帕金森教授还把帕金森定律写成了一本小册子。虽然该书描绘的是英国的政治制度、工作制度和工作方法，其抨击对象主要是50年代的英国官僚政治，但官僚主义的普遍性使该书具有广泛的世界意义。直到今天，他的帕金森定律仍值得官场之人借鉴、反思。

低能领导低能

我们现在已经知道了，就是帕金森定律造成的机构人员臃肿，效率低下。那帕金森定律是怎样发挥作用的？想必这是人们最感兴趣的话题，因为只有透析了帕金森定律发挥作用的原因、动力之后，我们才好对症下药，根治帕金森定律带来的病痛。

要看病，必须先找发病原因，这是理所当然的。**导致机构臃肿、效率低下的直接原因就是领导者的低下的能力和自私心理。**

能力低下的领导者，随着年龄的增加，就会有力不从心的感觉。按道理，他就应该选择光荣“退伍”，可是，他不愿意，他怎么能甘心放弃手中的权力以及相应的好处呢？所以他就要有所考虑，他要找人来给自己帮忙以缓解自己的压力。这时候他的自私心理就开始作怪了，如果找一个能力比自己强的人做下手，无疑是引狼入室，会对自己手中的权力产生威胁。很显然，只能找能力比自己还低的人了。并且还不能只找一人，那样势必不能保证这个人日后没有夺权之心，所以就要找两个人，以便两人之间形成互相制约的关系。这样自己就成了掌控全局的人，无形当中还抬高了自己的地位。同样，这两个人随着年龄的增长，在他们身上也会出现身心疲惫、力不从心的现象，他们就会依样葫芦地分别给自己找两个下属。

一生二，二生四，四生八，八生十六，机构就这样变得越来越庞大了。

用这种方式提升起来的领导，其能力可想而知，根本就是一茬不如一茬。领导注定了是无能的领导，无能领导必然要提拔无能的接班人，所以，帕金森定律的存在也就成了必然。

现在，一个人衍生出了两个、四个、八个、十六个，十六个人做一个人的活，他们是不是会清闲得要死啊？

当然不会，相反，他们会忙得不可开交，就连金字塔最顶尖上的那一个也平添了许多事情。

原因很简单：他们是人，人身上的弱点在这些低能的人身上一样都不少，拉帮结派、推卸责任、各打小算盘、权衡利害关系等等，无不需花费时间、精力去周旋解决。比如，对于起草文件这么简单的一件小事，就会多了许多考虑：让谁起草合适呢？起草好了之后是不是要让几个中层领导都通过一下呢？中层领导在审批的过程中是不是还要权衡一下其他人的意见呢？

这样起草文件的流程就变成了：起草人起草，中层领导签署意见，起草人修改，最后上交最高领导。

起草文件的过程，再麻烦也只是多花了一些时间、多了几个环节而已。如果是关乎个人利益的事情，麻烦就更大了，人们首先要考虑让自己的利益最大化，然后还要考虑让贴己之人也能捞到些好处，以便下一步轮到自己提升的时候好有人支持。同样，如果涉及到责任问题时，因为人多，肯定就会互相推诿，唯恐给自己惹上什么麻烦。

一个人花一个小时能做好的事，10个人花上一天的时间也做不好，这就是人多的结果。可见，并不是工作量增加了，而是这些人凭空制造出来的事情增多了。

这就是帕金森定律——低能领导低能制造出来的机构臃肿、扯皮推诿、效率低下。

核心理念：低能领导制造出机构臃肿、人浮于事和效率低下。

应用要诀：减少机构和管理层次，选拔优秀人才担任领导职务。

应用领域：组织管理。

官僚主义和近亲繁殖

帕金森定律怎么说也是一个外来概念,受文化背景的影响,理解起来好像总觉得有点隔阂似的。如果用“官僚主义”和“近亲繁殖”来诠释帕金森定律,那就很好理解了,因为这两个概念简直就是中国的“土特产”,对于生活在有几千年封建历史的国度的中国人来说实在是太熟悉了。

在中国,“近亲繁殖”存在于社会生活的各个角落。一些心术不正的官员,以权谋私;“举贤不避亲”,竟把那些缺乏基本业务素质的亲属故旧,或欺上瞒下,或弄虚作假,或交换提携弄到自己所任职把掌的部门。于是乎,“七姑八舅”一个个执掌了“帅印”,亲属嫡系一个个占据着要害岗位。以苦“甲天下”的宁夏西海固地区某县,全县人口仅有33万人,吃“皇粮”者高达1.1万人,全县超编人员高达2800多人。

近年来,近亲繁殖现象在学术界也是愈演愈烈。一些大学和科研院所,尤其是重点名牌大学,教授、副教授、博导、助教、学科带头人、普通教员,几乎都是在本校毕业留校的,教授留下自己的弟子,弟子做了教授、博导后,又留下自己的弟子。

人类近亲繁殖,难以生育出健康聪慧的后代。这是常识,其他领域的近亲繁殖也同样是可怕的:行政事业单位“顺我者留,逆我者走”;学术界“占山为王,排斥异见”;经济领域管理权力“家族化”“绝对化”。

不管是哪个领域,近亲繁殖的结果必然是气氛越来越沉闷,路子越走越狭窄,思路越来越封闭僵化,公有财产越来越快地私有化;干的不如看的,看的不如捣蛋的。而“近亲繁殖”最直接的受害者则是那些真正有能力、有才干的人,他们经常会因有“野心”,而受到轻用,不用,甚至是压制。

官僚主义就更简单了,从定义上说就是指脱离实际,脱离群众,不关心群众利益,只知发号施令而不进行调查研究的工作作风和领导作风。官僚主义者经常表现为:

1. 为了抬高自己的身分,总喜欢扩大下属机构,因而使行政机构臃肿庞大,呈金字塔状,还会按照一定速度增长。
2. 总是喜欢拥护一方反对另一方,并且毫无原则,或者容易被他人

操纵，致使工作效率极其低下。

3. 所需要补充的人员是“下手”而不是“对手”，总是反对任命或者提升任何将来可能胜过自己的人，这就势必会使真正的人才遭到埋没。

4. 年老迟钝时仍不肯退休，致使下级的接替者缺少晋升的机会，进而备感挫折，心灰意冷，甚至还知难而退。

5. 喜欢无事忙，这样就会凭空制造出许多毫无意义的事端。

6. 不敢、也不愿打破规章及规范化的东西，久而久之就会阻碍创新。

官僚主义和帕金森定律是不是如出一辙？

武大开店，择矮而用

武大郎烧饼店开张几日后，生意格外的好，实在让他们夫妻二人忙不过来，于是大郎决定招两名伙计帮忙。消息传出，应聘者蜂拥而至，云集在武大门前。可是，当大家看完招聘告示后却都扫兴而去。原来这告示上第一条就赫然写着：身高不得高于武大郎。

毫无疑问武大郎绝对算不上一个成功的企业家。成功的企业家对人才的选拔和爱抚从来不会设什么条条框框。因为，**人都是有差异的个体，总有自己擅长和不足的地方**。如果能把别人的优势结合起来，取长补短，利用他人的长处来为自己服务，那就能得到事半功倍的效果。现代社会是一个分工协作的社会，我们必须认识到自己的不足，在自己投资理财的过程中悉心听取他人的意见，尤其是向那些为自己理财的投资顾问汲取长处，才能实现自己财富积累的目标。

众所周知，盖茨虽然是一个顶尖级的电脑奇才，但是他在理财的具体操作方面却是“技不如人”。但是这并不妨碍盖茨的财富快速地膨胀，盖茨非常善于利用别人的长处，在投资理财方面，他聘请了“金管家”——劳森来为自己打点财富。在聘请劳森做自己投资经理的同时，他还做出承

核心理念：低能领导制造出机构臃肿、人浮于事和效率低下。

应用要诀：减少机构和管理层次，选拔优秀人才担任领导职务。

应用领域：组织管理。

诺：只要微软股价保持上升，就允许劳森用更多的钱来进行其他投资。这些承诺调动了劳森的积极性，他除了为盖茨设计了50亿美元的私人投资组合外，还是盖茨捐资成立的两个基金的投资管理人，两个基金的捐赠是以将盖茨名下的微软股份过户给这两个基金的方式来进行的。而劳森的工作就是将这些股份以最好的价钱售出，并在适当的时候买进债券或其他投资工具来完成这一过程。

经过这位“金管家”的悉心打理，这两个基金的每年捐税竟然超过了名列《财富》500家中的后几家公司的净收入。重视人才、知人善任也是卡内基成功的首要秘诀。他说：“我的工作就是激发他们的信心，提供最佳服务的愿望。”卡内基把人才视为企业最宝贵的财富，他的最经典的管理名言就是：“即使将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，只要留下我的成员，4年后我仍将是一个钢铁大王。”

卡内基深深了解智囊团的重要性，所以他不仅与智囊团成员坦诚相见，推心置腹，还让他们得到应得的报酬和利益。这就是卡内基的智囊团的巨大的向心力和凝聚力的来源。比如说，美国钢铁公司的第一任总裁查尔斯·史考伯的年薪之所以会高达100万美元，用他自己的话说是因为他拥有跟别人相处的优秀本领。他还说：“我认为，我把员工鼓舞起来的能力，是我拥有的最大资产。”

卡内基去世后，人们在他的墓碑上镌刻道：这里安葬着一个人，他最擅长把那些强过自己的人组织到他管理的机构中为他工作。这不仅是对卡内基一生的评述，更是给了管理者们一个深刻的启迪：武大开店，千万不能择矮而用！

金玉良言 13 条

- * 把用人权放在一个公正、公开、平等、科学、合理的用人制度上，不受人为因素的干扰。
- * 用人权不能放在一个可能直接影响或触犯掌握用人权的人的手里。
- * 要有敢于和善于使用强者的胆量和能力。
- * 给能力强的下属挑战性的工作，使他更加能干，并感激上

司对他的信任。

* 下属比自己强并不丢人 ,因为发现和培养人才是领导力的重要表现。

* 领导者可以不懂最新的科学技术 ,所谓“ 闻道有先后 ,术业有专工 ”。

* 即使再能干的上司 ,也要借助他人的智慧 ,所谓尺有所短 ,寸有所长。

* 如果一个人真是各方面都比你强 ,也不要紧 ,因为他现在还是你的下属 ,还在为你所用。

* 纳众言方能得人心 ,得人心方能得人智 ,得人智方能成大事。

* 只有善于借用下属人员的智能 ,领导者才能织成美丽的锦裳。

* 只有下属之中人才辈出 ,才能锦上添花。

* 对能人第一是要用 ,第二是要管 ,第三是要养 ,这样就能涌现更多的能人。

* 必须将事情简单化 ,包括决策的流程、内部的沟通流程、组织的层级等。

核心理念：低能领导制造出机构臃肿、人浮于事和效率低下。

应用要诀：减少机构和管理层次，选拔优秀人才担任领导职务。

应用领域：组织管理。

一个马掌钉

“蝴蝶效应”是美国气象学家爱德华·洛伦兹提出来的。1960年，洛伦兹研究“长期天气预报”问题时，在计算机上将一组简化模型用来模拟天气的演变。他原本希望利用计算机的精确运算来提高预测天气的准确性。但是，事与愿违，他发现自己模拟的新气象模型远远偏离了先前的打印数据。开始，他以为自己的计算机出了故障，经过反复查找，他发现并不是计算机运行的故障，而是他输入计算机的初始化数字的问题。在原先的程序中，他用了小数点后面6位数字：0.506127。在第二次运行时，他将数字进位到了0.506。他觉得1/10000这么一点微小区别不会产生什么真正的影响。但是他发现自己错了，1/10000的差别已经导致了巨大不同的结果！于是，洛伦兹在华盛顿的美国科学促进会的一次演讲中提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的得克萨斯引起一场龙卷风。原因是蝴蝶扇动翅膀产生的连锁反映最终导致天气系统的极大变化。从此以后，“蝴蝶效应”之说就不胫而走，令洛伦兹声名远扬。

“蝴蝶效应”很容易让人联想起一个马掌钉的故事。

理查三世和亨利准备最后决战，胜者将做英国的王。战斗开始的前一天早上，理查派马夫准备好自己最喜欢的战马。“赶快给它钉掌，国王希望骑它打头阵。”马夫对铁匠说。“你得等等，前几天给所有的战马钉掌，铁片没有了。”“我赶时间，等不及了。”马夫不耐烦地叫道。铁匠埋头干活，从一根铁条上弄下四个马掌，把它们砸平、整形，固定在马蹄上，然后开始钉钉子。钉了三个掌后，他发现没有钉子来钉第四个掌了。

“我需要点时间砸两个钉子。”他说。“我说过没有时间了。”马夫急切地说。“我能把马掌钉上，但是不能像其他几个那样牢固。”“能不能挂

住？”马夫问。“应该能，但我没把握。”铁匠回答。“好吧，就这样，快点，国王会怪罪的。”马夫叫道。

两军交锋，理查国王冲锋陷阵，鞭策士兵迎战敌人。突然，一只马掌掉了，战马跌倒在地，理查也被掀翻在地。受惊的马跳起来逃走，国王的士兵也纷纷转身撤退，亨利的军队包围了上来。理查绝望地向空中挥舞着他的宝剑，大喊道：“马！一匹马，我的国家颠覆就因为这一匹马。”于是，从那时起人们就开始传唱着这样一首歌谣：

丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
折了一匹战马，伤了一位骑士；
伤了一位骑士，输了一场战斗；
输了一场战斗，亡了一个帝国。

马蹄铁上一个钉子是否会丢失，本是初始条件的十分微小的变化，但其长期效应却是一个帝国存与亡的根本差别。

“差之毫厘，谬之千里”，“星星之火，可以燎原”，一点儿没说错。一个国家的灭亡，追根究底就是因为一个马掌钉的缺失；新气象模型远远偏离先前的打印数据，是由1/10000的微小区别引起的；得克萨斯的龙卷风，起因于巴西一只蝴蝶的扇动翅膀。真是不可思议，几件事情都是因为小小的因素才造成了全局的巨大变化。

虽然“蝴蝶效应”只是一个偶然的发现，但是这个偶然的发现对现实生活中的人们却具有极其重要的意义。它告诉我们一定要重视生活中每个人、每件事、每个微小变化对全局的作用。因为，在社会这个大系统中，看似微不足道的极小变化，却能以某种方式对社会产生微妙的影响，并且，大多数情况下我们不知道，也无法把握它的影响到底有多大。更可怕的是，在特定的环境里，这些力量所造成的影响还会无限度地被放大，直至影响整个社会系统的正常运行。

核心理念：看似微不足道的细小变化，却能以某种方式对社会产生微妙的影响，甚至影响整个社会系统的正常运行。应用要诀：关注细节，防微杜渐，注重关联，控制全局。应用领域：政治、经济、社会生活、文化、管理、教育。

所以，鉴于“蝴蝶效应”的存在，我们应该记住下面两句话：

* 天有不测风云，预测是无法做到长期准确的，总会有意想不到的事情发生；

* 一定要防微杜渐，一些看似极微小的事情却有可能造成全局的分崩离析。

混沌无处不在

爱德华·洛伦兹的蝴蝶效应——事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异——恰好与20世纪60年代悄然兴起的混沌学理论相吻合，并激发了人们对混沌学的浓厚兴趣，使得混沌学的研究热不但悄然兴起，还渗透到了物理学、化学、生物学、生态学、力学、气象学、经济学、社会学等诸多领域。

现在，我们就来探讨一下混沌学理论的基本特性，也好帮助我们更好地理解蝴蝶效应的实质所在。

目前，科学家给混沌下的定义是：混沌是指发生在确定性系统中的貌似随机的不规则运动，一个确定性理论描述的系统，其行为却表现为不确定性——不可重复、不可预测，这就是混沌现象。而所谓混沌学，就是寻求表面上看起来无序、混乱、不可预测的现象的规律，并对其加以处理和应用的—门新兴学科。

混沌学的研究表明，混沌系统的一个重要特点是对初始条件具有敏感的依赖性。具体表现为系统在运动过程中，前面状态会对后面的状态造成影响，后面的状态对前面状态不但有依赖性，而且依赖性还极为敏感，前面状态哪怕很小的一个变化，都会使后面状态发生很大的改变。我们可以这样理解，遵循着同一个规律运动的两个事物，如果开始时双方的状态存在一丁点儿差异，尽管它们运动的轨道在短时期内没有什么太大的差距，在足够长的时间后，必将呈现出显著的差别。

天气系统是一个典型的混沌系统，初始条件若有极微小的变化，就会使整个结果出现截然不同的景象。“印度六月天下雪，日本冰雹成灾，洛

杉矶被龙卷风袭击,自由女神被巨浪淹没,巨型风暴中心所到之处立即成为‘速冻世界’……地球进入了冰河时代,北半球的文明消失在了冰天雪地之中。”这是见于电影《后天》中的景象,极其恐怖。它让人们在感受视觉震撼的同时不寒而栗:引发浩劫的原因竟是人类的生活和从事的活动,并且结果如此可怕。

我们在冒了一身冷汗之后,由衷地希望这只是一部专门用来吓人的灾难片而已。然而,当我们了解了混沌学、了解了蝴蝶效应后,我们再也不敢那么乐观了,因为,混沌绝非偶然,也不是什么特例,它实实在在地普遍存在于宇宙间各种各样的系统中,哪管你是宏观的世界,还是微观的世界,无论多么小的影响都会使不确定性增倍,并很快表现在宏观尺度上,也就是说,电影中一幕太有可能发生了。

小处不可小视!这是混沌学给我们的启示,也是人类必须具备的生存智慧。

通过对混沌学的了解,我们还发现产生蝴蝶效应要有三个基本条件:

——事物间存在的相互依赖性。

依赖度越高,发生蝴蝶效应的可能性越大,因为较高的依赖度使得一方的误差往往会对其他各方造成巨大影响,进而被逐步扩大,形成难以预测的结局。

——初始条件的误差。

没有误差就不会有后来的混乱,而且这一误差是牵一发而动全身的临界点。经济生活中呈现的混沌状态则意味着这种临界点无处不在。

——非线性因素的介入。

非线性因素的介入扰乱了原有线性系统内的正常秩序,事物间可确定的关系被不可确定所替代,使得由初始条件误差引起的一系列后发事件发生在混沌与秩序的边缘,从而产生不可测度的多样性后果。

核心理念:看似微不足道的细小变化,却能以某种方式对社会产生微妙的影响,甚至影响整个社会系统的正常运行。 **应用要诀:**关注细节,防微杜渐,注重关联,控制全局。 **应用领域:**政治、经济、社会生活、文化、管理、教育。

专注细节，永远别嫌小

有人曾提出这样的疑问：“99.9%的合格率还不够好吗？顾客还不满足吗？”可是当他看到下面这些数据不知会做何感想：每小时会有18332份邮件发生投递错误、250万本书被装错封面；每天会有2架飞机降落到芝加哥奥哈拉机场得不到安全保障、12个新生儿被错交到其他婴儿的父母手中、3056份《华尔街日报》内容残缺不全、每年会有291例安装心脏起搏器手术出现失误、2万个误开的处方、103260份所得税报表处理有误、114500双不成对的鞋被装船运走、88万张流通中的信用卡在磁条上保存的磁卡人信息不正确。

看了上面令人震惊的数据，作为管理者，你是否仍然对99.9%的合格率感到满意？你的顾客是否会对此标准感到满意？杰克·韦尔奇可不这样认为。

1995年，时任美国通用电气公司总裁的杰克·韦尔奇制订了强大的战略：在通用电气公司内全面推行6西格马，即6倍标准差。杰克·韦尔奇还特别强调要保证所有地方都要推行6西格马，使6西格马成为通用电气公司的核心战略及价值观，并且在公司内部形成了一种科学决策的企业文化。

杰克·韦尔奇曾经说：“6西格马是管理工具中最强有力的、最有突破性的，它适用于增加市场份额、降低成本及提高利润率的各种做法。”

6西格马管理思想的一个重要目的是将科学的统计方法应用到模糊的质量管理中。6西格马能有效地指导企业尽量少犯错误，小到填写订单，大到制造飞机引擎。也就是说，6西格马能在质量问题初露苗头时就及时地提醒人们注意，并采取手段立即消灭。6西格马针对流程创新提供了明确的方法，可以说从根本上杜绝了缺陷和错误的发生。

“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”可谓“成也细节，败也细节”。6西格马的理念就是在每一细节务求100%的完美，要求企业从上至下都必须改变“我一直都这样做，而且做得很好”的惯性思维。可见，杰克·韦尔奇确实有过人之处，6西格马也确实值得推广。

还有一种观点认为：小有小的好处，大有大的妙处。这种观点似乎想

说：不必刻意强调什么细节和从小事做起，大小都是无所谓的。但是，放在企业经营和管理上，没有小也就无所谓大。

所以作为管理者，时刻要记住：不以事小而不为，要细心做好每一件事。因为，重要关头，往往只是小小的一步，就决定了得失成败，有时一个小小的错误就可能导致无法挽回的严重失败。特别是在世界经济一体化加速、互相依赖性加强、虚拟特征日益明显的情况下，一点很小的初始扰动，都有可能被放大并变成一场巨大的经济危机。作为已经透彻了解蝴蝶效应的现代人，难道还不理解这个道理吗？

除了蝴蝶效应，美国统计学家戴明经过 50 多年的研究得出的一个结论也足以说明从小处着眼的重要性。他说，每一个程序都有一个起点、一个终点。如果将管理重点放在该程序前面的 15%，保证程序的正确（初始条件），那么就至少能保证获得期望中的 85% 的产出。只要专注于任何细节的第一个 15% 的部分，剩下的 85% 就不会做得那么费力了。

戴明的观点很值得我们借鉴，我们只有在最初的 15% 的部分里做到尽善尽美，才会收到蝴蝶振翅引起强大风暴的效果，才会加速我们的成功。

蝴蝶效应与个人成长

电话机是贝尔发明的，但在贝尔之前，有很多人都对电话机进行了研制，莱斯就是其中一位。

莱斯进行了大量的实验以后，研制出一种传声装置，这种装置是用间接的直流电作为传播媒介，它能传送音乐，人却不能通过它进行相互交谈。

贝尔对电话机的研制是在莱斯研究的基础上进行的，贝尔使用连续的直流电，而且还将莱斯装置里的一颗螺丝钉往里拧了 $1/2$ 圈，即 5 丝米。这样，传送时间短促、讲话声音多变的问题就得以解决了，不能相互通话

核心理念：看似微不足道的细小变化，却能以某种方式对社会产生微妙的影响，甚至影响整个社会系统的正常运行。应用要诀：关注细节，防微杜渐，注重关联，控制全局。应用领域：政治、经济、社会生活、文化、管理、教育。

的莱斯装置变成了实用的电话机。

成败只差5丝米,也就是说成败只差半毫米。贝尔的改进使莱斯目瞪口呆,莱斯感慨万千地说:“我在离成功5丝米的地方灰心了,我将终生记住这个教训。”

可见,成功离我们并不遥远,只是由于我们的疏忽才与它失之交臂,细心一点,坚持一下,也许成功就会光顾你。

对待蝴蝶效应,我们也应该有足够的细心和决心。我们知道,蝴蝶振动翅膀对天气造成的影响极其巨大,会引起巨大的风暴,但是我们不要忘了,在初始阶段,它的影响绝对不会有那么大。所以,我们在设计发现和解决偏差的机制的时候,就应该是尽可能地去发现并解决那些已经有苗头而处在可控制阶段的偏差,从而使得整体的防范投入不至于过高。另外,还要当机立断,在蝴蝶翅膀振动初期就加以控制,因为越往后,偏差解决起来就越困难,而且对发现偏差的能力要求也越高。

这一点,对于教育领域应该是很有借鉴意义的。中小學生因为缺乏自控能力和自我评价能力,经常会莫名其妙地犯一些错误,或者对自己缺乏正确的认识而变得无所适从,甚至丧失信心。如果不能防患于未然的话,本来的小错误、小问题就会发生质的变化,而变得无法收拾。这就需要教师要有足够的细心和耐心,及时地发现问题,及时纠正,及时给予学生客观的评价和正面的引导,使学生拥有健康的心理和前进的动力。

对于大人来说,要避免蝴蝶效应在自己身上发挥作用,就不应该像小孩子那么麻烦了。

马丁·路德·金说过:“如果一个人是清洁工,那么他就应该像米开朗基罗绘画、贝多芬谱曲、莎士比亚写诗那样,以同样的心情来清扫街道。他的工作如此出色,以至于天空与大地的居民都会对他注目赞美:瞧,这儿有一位伟大的清洁工,他的活儿干得真是无与伦比。”也就是说,要完成一件事情、实现一个目标时,只要我们能像清洁工那样,拿出精益求精的精神,谨慎对待自己做过的每一件事,就能从一件件小事中获得第一手资料,预见事情的走势,就能扫清前进道路上的每一个路障,进而取得成功。

也许那些小事实微不足道——一次判断、一声嘱咐,但你对它们的态度往往决定事情的走向——或是成功、或是失败。

另外,如果用辩证的眼光看问题,蝴蝶效应带来的也不一定是负面影响。我们完全可以把它作为在竞争中获胜的重要的思维方式。因为,任何一个系统、一个人,都可能存在被细小的扰动而引起坍塌或崩溃的可能。当然,你自己必须具备找到不平衡点的能力,并借势堆积起一个不平衡的系统,才能形成冲击对手的巨大力量。



核心理念：看似微不足道的细小变化，却能以某种方式对社会产生微妙的影响，甚至影响整个社会系统的正常运行。应用要诀：关注细节，防微杜渐，注重关联，控制全局。应用领域：政治、经济、社会生活、文化、管理、教育。

姆潘巴现象背后

一杯冷水和一杯热水同时放入冰箱的冷冻室里，哪一杯水先结冰？“当然是冷水先结冰了！”相信很多人都会毫不犹豫地做出这样的回答。可是，很遗憾，这个答案是错的。发现这一错误的是非洲坦桑尼亚的马干巴中学的初三学生姆潘巴。

1963年的一天，姆潘巴发现自己放在电冰箱冷冻室里的热牛奶比其他同学的冷牛奶先结冰。这令他大为不解，于是，他立刻跑到老师那儿去向老师请教。老师却很轻易地说：“肯定是你搞错了，姆潘巴。”姆潘巴不服气，又做了一次试验，结果还是热牛奶比冷牛奶先结冰。

某天，达累斯萨拉姆大学物理系主任奥斯玻恩博士到姆潘巴所在学校访问。姆潘巴就鼓足勇气向博士提出了他的问题。奥斯玻恩博士的回答说：“我不能马上回答你的问题，不过我保证等我一回到达累斯萨拉姆就亲自做这个实验。”结果，博士的实验和姆潘巴说的一样。于是，人们就把这种现象称为“姆潘巴现象”。40多年来，“姆潘巴现象”一直被人们当作真理认可到今天。

事情到这里并没有结束。2004年，上海向明中学一女生庾顺禧对这一现象提出了质疑。在科技名师黄曾新的指导下，庾顺禧和另外两名女生开始研究姆潘巴现象。她们利用糖、清水、牛奶、淀粉、冰淇淋等多种材料，采用先进的多点自动测温记录仪，在记录了上万个数据后进行多因素分析，最后得出结论：**在同质同量同外部温度环境的情况下，热液体比冷液体先结冰是不可能的，并提出了引起误解的三种可能。**

讲故事并不是我们的初衷，我们也并不想论证姆潘巴现象是否存在，我们想要说的是存在于这个故事背后的东西：为什么一个不存在的现象

竟然被人们作为真理认同了40多年，而没有人对它提出疑问？原因很简单，因为这个结论是物理学家给出的，他是物理学家，结论肯定就是正确的。

人们为什么会有这样的想法呢？这就是光环效应在起作用。

光环效应，又称晕轮效应，是指人们对事物的某种品性或特质有强烈的自我知觉，印象比较深刻、突出，这种感觉就像月晕形式的光环一样，向周围弥漫、扩散，影响了人们对事物的其他品质或特点的认识和判断。

现在我们知道了，人们之所以坚信姆潘巴现象存在，就是源于对专家的良好印象。在这种印象的影响下，人们才对姆潘巴现象的存在深信不疑。

情人眼里出西施

美国心理学家凯利曾做过一个心理实验：让一位演讲者在某大学两个班级分别做内容相同的演讲。演讲前，凯利对甲班学生说演讲者热情可亲，对乙班学生说演讲者不易接近。演讲结束后，甲班学生与演讲者亲密攀谈，而乙班学生则对演讲者冷淡回避。同一个人做同样的演讲，为什么会有如此不同的效果？原因就在于学生们受凯利的引导后戴上了有色眼镜，使得演讲者被罩上了不同色彩的光环。

可见，“光环效应”是一种认知偏差，是一种以偏概全的评价倾向。光环效应是在人们并没有意识到的情况下发生作用的。我们完全可以把“光环效应”通俗化为“情人眼中出西施”，也就是说，由于光环效应的作用，一个人的优点或缺点一旦变为光圈被夸大，其缺点或优点也就退隐到光圈背后视而不见了，严重者甚至可以达到“爱屋及乌”的程度，只要认为某个人不错，就会把一切好的品质都赋予他，简直就是一好百好，他的东西、他的朋友、他的家人，也肯定都错不了。鲁迅先生所说的“红肿之处，艳若桃花；溃烂之处，有如乳酪”，想必就是用来形容这种行为的。

在现实生活中，光环效应随处可见。热恋中的姑娘和小伙子，受光环

核心理念：人们对事物的某种品性或特质有强烈的自我感觉，印象深刻、突出，会影响对事物的其它品质或特点的认识和判断。应用要诀：抓住本质，客观评价；利用优势，扩大影响。应用领域：政治、经济、社会生活、经营管理。

效应的影响,双方就会被理想化——姑娘变成了人间的仙女,小伙子变成了白马王子。此时,双方都变得完美无瑕,一切缺点都变成了优点:脸色苍白称“洁白无暇”,纤细瘦弱称“苗条匀称”,身体肥胖称“丰满健壮”,脸上黑痣称“美人痣”。难怪莎士比亚曾发出这样的感叹:“恋人和诗人都是满脑子的想象。”

在教育活动中,光环效应也是很常见的。当老师对某个学生有好感时,会觉得这个学生什么都好,吹牛说大话是口才好,善于表现则是表演能力强,即便是犯了错误也会给予最彻底的理解——人非圣贤,岂能无过!

在社会上还流行这样一种论调,只要是权威人士的话就有说服力,比如:“国防研究所的某级军事评论家对伊拉克战争形势分析如下”,“据一流大学某某某教授说”,“据世界公认的最具权威的某某学术杂志称”,“总经理好像也不反对这个计划”……

并且大多数人只要一听说权威的论断,便会立即放弃自己的主张或信念,转而去迎合权威的说法,这样他们自然而然就被说服了。难怪有推销员在发展会员时往往会说:“著名的×××家×××也加入了我们的俱乐部。”

据说,航海家麦哲伦就曾利用光环效应获得了西班牙国王卡洛尔罗斯的帮助。哥伦布航海成功后,许多投机者或骗子也纷纷出入王宫以求得资助,致使国王对航海家的印象大打折扣。麦哲伦为表明自己的与众不同,特地邀请了著名的地理学家路易·帕雷伊洛一同去觐见国王。帕雷伊洛还真给麦哲伦帮忙,他用地球仪作道具,向国王陈述了麦哲伦航海的必要性及种种好处。卡洛尔罗斯国王最终被帕雷伊洛说服了,并给麦哲伦颁发了航海许可证。但当麦哲伦航海归来后,人们发现当时用来说服国王的数据存在许多偏差。可见,帕雷伊洛劝说国王的内容并不重要,重要的是帕雷伊洛是一个地理学家,他对国王所说的是“专家的建议”,所以国王认定帕雷伊洛的劝说值得信赖。

另外,人们还会经常发出这样的疑问:为什么拍广告片的总是那些有名的歌星、影星,而不是那些名不见经传的小人物呢?为什么明星推出的商品更容易得到大家的认同呢?

这就是光环效应的作用。那么,光环效应到底是怎样发生作用的呢?

是人的感情倾向牵引出来的“光环效应”。人的感情倾向是很主观的,也是很武断的,它会毫不犹豫地牵引着你去着重认识事物的某个符合自己感情状态的侧面,并加以印证、放大。同样,对于那些与自己既定感情不相符合的方面,则会采取回避、虚化。这样就出现了“一叶障目,不见泰山”的现象,以至于使我们在与别人交往时,不能实事求是地评价一个人,而往往是根据我们对别人已有的了解和第一印象去对别人的其他方面进行推测。

可见,在真正了解一个人之前,切不可太轻信事前得到的信息,更不可凭一时的感觉下结论。

打造品牌,制造光环效应

美好的事情总是让人无法忘怀,时时刻刻都会想到它。即使它已不存在,人们也会回想起它的美丽。就像昙花虽然凋谢了,可是它的美丽却能够长时间地留在人们的脑海中;鸡冠花虽然生命长久,可是因为它太普通,人们就很少注意它。

在营销学名著《影响力》一书中,学者罗伯特·希奥迪尼发表了这样的见解:人们通常会下意识地把一些正面的品质加到外表漂亮的人头上。希奥迪尼的观点体现在经济学领域就是:知名品牌很自然地要被人们赋予光环,并因此吸引更多的资源——人才、资金、市场份额等等。驰名海内外的瓷都景德镇就曾凭借人们赋予它的光环——精美绝伦的瓷器和千年不衰的陶瓷文化,吸引了大量台商。台湾法蓝瓷、东秀陶瓷、华荣陶瓷等一批知名陶瓷企业纷纷落户景德镇,不仅为瓷都带来了资金,更带来了新的经营理念。

台商抢滩景德镇的主要原因就是看好了千年瓷都的品牌效应。

核心理念:人们对事物的某种品性或特质有强烈的自我感觉,印象深刻、突出,会影响对事物的其它品质或特点的认识和判断。应用要诀:抓住本质,客观评价;利用优势,扩大影响。应用领域:政治、经济、社会生活、经营管理。

但是,制造品牌效应也是一个循序渐进的过程,并要力争使品牌与公司形象相互促进,相互推动,效应叠加,共同提升。这一点宝洁公司就做得非常好。

有着 166 年历史的、在业界被尊称为“品牌教父”的宝洁公司,在推出新品牌时,非常善于利用光环效应。他们在初始阶段十分突出公司形象,以此带动品牌形象的提升,以后再逐渐过渡到以传播品牌形象为主。而这个品牌的成功推出,又进一步强化了公司形象。

宝洁公司的成功告诉我们,成功的品牌策略能达到三种效果:突出品牌价值;强化品牌形象;树立权威性和影响力。

这一点在作为强势媒体的央视身上也有很好的体现。央视之所以能推动品牌价值跳跃型增长,正是因为央视具有三个特殊性:传递性、垄断性和权威性。

从优秀企业的成功经验可以看出,在现代商业社会,品牌效应尤为重要。2004 年世界十大最有价值品牌在所有品牌中的比例不足 3%,却占据总销量的 50% 左右。这些数据说明了一个道理:拥有市场比拥有工厂更为重要,而拥有市场的唯一途径是拥有占统治地位的品牌。品牌就像取之不尽的无限资源,能给企业带来巨大收益。而光环效应正是企业打造品牌的有效途径和方法。

基于光环效应的强大作用,今天中国企业家的共识是一流企业做品牌,二流企业做产品。蒙牛集团创业之初,采用的就是先做品牌再做工厂的策略,短短 5 年,蒙牛集团超高速狂奔成为中国乳品业的领头羊,生动地诠释了品牌战略的高效。海尔以强势传播打造实力品牌的成功同样体现了品牌战略的成功。海尔实现了跨越式发展,2004 年突破 1000 亿元销售额,迈入全球 500 强行列。

光环效应不愧为一种增加可信度和说服力的有效方法,会大大提高个人和企业为人处事的成功率。

打造品牌的方法

- * 门面装修,微笑服务,尽力在包装上满足消费者的爱美之心。
- * 把高品位艺术与商品服务挂钩。

- * 请名人做产品的形象代言人以使消费者爱屋及乌。
- * 通过各种途径不断提高企业的知名度与美誉度。
- * 让消费者对产品有一种先入为主的思维定势。
- * 强化售后服务以使消费者对自己的商品有足够的信心。
- * 用品牌核心价值指导企业的营销。
- * 定位并全力宣扬品牌核心价值已成为国际一流品牌的共识。
- * 通过企业理念、产品特点、品牌气质等丰富的品牌联想，让消费者认同。
- * 通过深度沟通阐释核心价值让消费者感同身受。
- * 优化品牌战略与品牌结构。
- * 进行理性智慧的品牌延伸，充分利用品牌资源获取更大利润。
- * 科学地管理并累积丰厚的品牌资产。

小心光环负效应

俄国著名诗人普希金就曾吃过光环效应的苦头。娜坦丽，被公认为“莫斯科第一美人”，她的美丽让普希金疯狂地爱上了她。在普希金看来，一个漂亮的女人也必然有非凡的智慧和高贵的品格，然而事实并非如此。他们结婚后，普希金发现娜坦丽虽然容貌美丽，但是却与自己志不同道不合。每次当普希金把自己的诗读给她听时，她总是不耐烦地捂着耳朵说：“不听！不听！”相反，她却总是要普希金陪她游玩，参加晚会、舞会。普希金为了娜坦丽抛弃了诗歌创作，还弄得债台高筑，甚至还为了她和别人决斗而牺牲了生命。

普希金的故事启迪我们，在现实生活中确实应该警惕光环效应，千万不能让“一俊遮百丑”蒙蔽了我们的双眼和理智。

光环效应是一种以偏概全的主观心理臆测，这就势必会存在其固有的错误：

核心理念：人们对事物的某种品性或特质有强烈的自我感觉，印象深刻、突出，会影响对事物的其它品质或特点的认识和判断。应用要诀：抓住本质，客观评价；利用优势，扩大影响。应用领域：政治、经济、社会生活、经营管理。

* 只抓事物的个别特征,以点代面,以个别推及一般,实际上是犯了盲人摸象的错误。

* 硬把不相关的东西联系到一起,并得出不科学的结论。

* 存在受主观偏见支配的绝对化倾向,说好就全部肯定,说坏就全部否定。

* 既然有错误存在,就一定会产生相应的负面影响。

比如说,光环效应会给人的心理带来很大的认知障碍,在对别人的认知和评价方面,往往在不了解的情况下,就片面地给出某人如何如何的评价。这是不公平的,于人于己都不是什么好事。尤其是企业的管理者在选人用人时,一定要尽量地避免和克服晕轮效应的副作用。一个明智的管理者,人对事都应保持平常心,给自己和他人留有一个适当定位,从而切实防止思维误区的出现。其次,对事前得到的各种信息,管理者需作理性分析,不可偏听偏信,轻易下结论,需要在过程中慢慢了解,以避免光环效应带来的认知偏差。

另外,光环越是耀眼就越可能处在目光的焦点和舆论的中心。一旦出一点差错,引起的关注与没有名气的人或事相比,其负面影响也是不可同日而语的。这也验证了中国那句老话“树大招风”。

近期以来,发生在洋名牌身上的健康事件引起人们的极大关注,就是光环负效应发生的作用。不管是肯德基快餐中的苏丹红,还是高露洁牙膏中的致癌成分,之所以会引起人们的广泛质疑,甚至还上升到了道德品质等社会问题,都是因为它们从一开始就将自己塑造得完美无暇,而后来出现的“光环负效应”就像一张白纸上点一个黑点,其醒目程度可想而知。

教育过程中的“光环负效应”也是不容忽视的。因为它不仅仅是教师心理上的一种偏见,而且会阻碍教育过程的良好发展。比如,对学生做出的错误判断,其结果轻则造成师生心理融洽的障碍,重则会对学生造成不必要的伤害,影响学生心理的健康发展。

所以我们在执著地追求光环效应正面影响的同时,千万不能忽略了它的负面作用,因为,笼罩在光环之下的人或事物,一旦有问题,引起的后果就有可能是毁灭性的。

墨菲的一句玩笑话

1949年，一位名叫墨菲的空军上尉工程师，对他的某位运气不太好的同事随口开了句玩笑：“如果一件事有可能被做坏，让他去做就一定会更坏。”

一句本无恶意的玩笑话最初并没有什么太深的含义，只是说出了坏运气带给人的无奈。或许是这世界不走运的人太多，或许是人们总会犯那样那样错误的缘故，这句话被迅速扩散，最后竟然演绎成：如果坏事情有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并引起最大可能的损失。

因为它起源于墨菲的一句玩笑，所以就被人们命名为“墨菲定律”。

墨菲定律正应了中国那句老话——怕啥来啥。也就是说，人们在事物的发展过程中已经发现了会犯错误的苗头，还深知犯这样的错误会带来怎样的后果，于是，就会在心里莫名地担心着这一切发生，可是，不幸的是，每每这种担心都会变成现实，给人当头一棒，让人对自己曾经犯下的错误后悔不迭。

这简直是在对人进行精神摧残。

“墨菲定律”好像是冥冥之中的上帝在跟人开玩笑，所以人们面对墨菲定律的时候总会有啼笑皆非、无所适从的感觉，无可奈何之下只好把它归于运气，否则，也真的无法解释“墨菲定律”的存在。

于是，消极的人就会把它当作借口——既然难以避免，那就顺其自然好了，心存侥幸，根本就不去管它。或者只是一味地抱怨自己的运气太差，

核心理念：如果坏事情有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并引起最大可能的损失。应用要诀：正确对待错误，不要害怕失败，在纠错中成长，从失败中找到成功方法。应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、管理。

变得消沉，毫无斗志。很显然，消极的人陷入了不可知论的怪圈，其结果只能是在错误的路上越走越远。

岂不知，虽然“人类有一个难以避免的弱点就是容易犯错误，永远不犯错误是不可能的”，虽然“错误是这个世界的一部分”，“与错误共生是人类不得不接受的命运”，但是消极的人似乎忘记了“错误是成功的垫脚石”，“只有多犯错，人们才会多进步”，况且“即使上帝关上所有的门，也会给你留扇窗”。

真的没有必要自暴自弃、怨天尤人，只要接受错误，并从中不断学习，避免再犯同样的错误就好了。

一切与运气无关

想象你有 10 双袜子，尽管你细心保管，可结果还是丢了 6 只。这种情况下，将会发生什么事情呢？结果可能是多种多样的，不太好判断，但最幸运的和最不幸的两种情况，却是可以想象得出的。

最幸运的：丢掉的 6 只袜子刚好来自 3 双袜子，所以还剩下 7 双完整的袜子；最不幸：6 只丢失的袜子来自 6 双不同的袜子，所以只有 4 双完整的袜子。而用概率论进行分析后发现，最终得到最坏可能的结果比得到最好可能的结果的可能性要大 100 倍。

所以，这并不是运气好坏决定的，只是一个客观存在的概率问题罢了。

正如同西方人注意到的一件经典怪事：早餐时，在餐桌上所吃的面包片，如果不小心掉了下去，大部分情况下总是涂了奶油的一面着地，弄脏面包倒是小事，弄脏地板可实在烦人。

针对这一怪现象，1995 年，英国记者马修斯借助自己擅长的数学工具，运用力学原理建立了一个数学模型。计算后得出的结果是：面包一定把地板弄脏的客观原因是——地球引力、餐桌高度和面包片被碰出桌边的水平速度三者联合作用，使面包片在落地的过程中恰好翻转 180 度，结果就是涂奶油的那一面着地。如果把餐桌高度或者地球的引力改变一下数值的话，就不会出现“涂了奶油的一面着地”的结果了。

也就是说，“墨菲定律”的存在，并不是坏运气在和人捣乱，而是客观条件起了决定作用。同样，由于受人的身高的决定，餐桌不可能改变高度，地球的引力更不可能改变，所以“墨菲定律”就不可避免地一次又一次地出现。

这一切告诉我们：不管你愿意与否，出错是必然发生的事情。与错误共生，是人无法回避的状况。解决问题的手段越高明，面临的麻烦就越严重。

这是人类必须要面对的现实。所以最好的对策就是正视它，接受它，并尽可能地避免或把损失降到最小。这是一种最可取的积极的心态。

而自顾自地祈祷上帝的福佑，是于事无补的。

不要为打翻的牛奶哭泣

美国心理励志大师卡耐基的事业刚起步时，在密苏里州举办了一个成年人教育班，在美国各大城市开设了分部。卡耐基花了很多钱在广告宣传上，而且别的各项开支都相当大，尽管当时的收入不少，但他发现连一分钱也没有赚到，一连数月的辛苦劳动竟然没有回报，卡耐基不由得陷入了苦恼之中，这种状态持续了很长一段时间，他整天里闷闷不乐，神情恍惚，他甚至不想再继续他的事业了。在矛盾心理的折磨之下，他找到了自己中学时代的生理老师乔治·约翰逊。

听了卡耐基的诉说，约翰逊只说了一句话：“不要为打翻的牛奶而哭泣。”

只一句话，卡耐基如醍醐灌顶，苦恼顿时消失，精神也振作起来：“牛奶漏光了，怎么办？是为打翻的牛奶而哭泣还是去做点别的？打翻的牛奶已成事实，不可能再装回到瓶子里去了，而我们要做的，是找出教训，然后忘掉这些不愉快，把要做的事做得更好。”

于是，卡耐基不再想以前的苦恼，而是把精力全部放到了这项事业中

核心理念：如果坏事情有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并引起最大可能的损失。应用要诀：正确对待错误，不要害怕失败，在纠错中成长，从失败中找到成功方法。应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、管理。

去，后来终于取得了应有的回报。

已发生了的事不可能再从头开始，如果一味沉浸在过去的痛苦之中，只会使事情越做越糟，不如从这些事情中总结经验，把要做的事做得更好。

有三只青蛙不小心掉进鲜奶桶里。第一只青蛙说：“这是神的意志。”于是，它盘起后腿，等待着。第二只青蛙说：“这桶太深了，没有希望了。”第三只青蛙说：“糟糕，怎会掉到鲜奶桶里，幸亏我的后腿还能跳。”于是，它奋力往上跳起来，一边在鲜奶里划，一边跳，慢慢地，它觉得自己的后腿碰到了硬硬的东西，原来是鲜奶在青蛙的后腿的搅拌下，渐渐变成了奶油。凭着奶油的支撑，这只青蛙奋力一跳，出了奶桶。

既然危机和失误是不可拒绝的，那么我们唯一能做的就是：在事前想得更加全面细致，尽量防止人为失误；使失误在事中造成尽可能小的损失，及时补救；事后认真总结，积极探求反败为胜的方法并努力去实践它。

在现代社会，对于失败的容忍精神已成为一个积极、创新、追求成功的企业的精神内涵之一。埃默生电器公司的奈特说过：“你要有承担失败的能力。除非你肯接受错误，否则你不可能有任何创新、突破。”微软的比尔·盖茨曾经对他的亚洲研究院院长张亚勤说：“如果你所有的研究项目都是成功的，那你的工作就是失败的。”

微软公司甚至提出“没有失败说明工作没有努力”，向每个员工灌输正确对待失败、尊重失败的思想。微软员工中没有人惧怕失败，他们都习惯于将失败看做是走向成功的垫脚石。微软的管理层也是一样，一旦员工出错，他们所采取的方法不是批评、斥责或扣发薪水，而是冷静理智地分析出错的过程。

微软的做法是对失败的尊重，所以，失败也就成就了微软的成功。用微软的话说：“失败是成功的一种需要。”当我们用“失败是成功之母”这句话来做自我安慰的时候，微软已经把它当作了一种理念，用来指导工作。这确实是一种境界，难怪微软会取得令人胆寒的成功。

作为管理者或个人，会因为竞争越来越激烈变得越来越聪明，但是仍然会犯错，甚至失败。因此，我们有必要将不可避免的失败视为成功的前奏，客观辩证地面对、接受失败，从自己的不足中吸取教益，对自己的力

量重新估价，充分发挥自己的优势，继而找到自己新的位置。因为一次重大的失败，往往预示一次重大的变革，一次取得更大成功的机遇。

“不要为打翻的牛奶哭泣”，说得真好，因为“为打翻的牛奶哭泣”是在无端地浪费时间、精力、机会，是在做无用功。

不要害怕失败

南方的森林中有一种张飞鸟，它对自己要求非常高，决不允许自己犯错误。有一天，它无意中飞到一户人家的屋子里，这位主人外出时随手把门给带上了。张飞鸟找不到出口，十分自责。它懊悔地一次又一次以头撞墙，以此来惩罚自己。它越撞越气，越气越撞。当主人归来时，在地上捡到了一只撞破脑袋的死鸟。

每一个渴望成功的人都应该吸取张飞鸟的教训，**永远不要害怕失败，永远不要丧失尝试的勇气**。当你连连失败的时候，不要灰心丧气，要知道，你距离成功的距离是越来越短了。因为虽然我们又一次没有找到正确的方法，但是换个角度思考一下，我们难道不是成功地找到了行不通的途径？

医学科学家乔纳斯·索尔克博士就是通过200次不成功的试验成功地发现了脊髓灰质炎（俗称小儿麻痹症）的疫苗，结束了这一病症对人类的肆意蹂躏。在第201次实验中，有人问他：“你怎么看待先前的200次失败？”索尔克博士回答说：“我并不把前面成功的200次试验看作是失败，那只不过是尝试而已。就是那200次的尝试让我增加经验，让我学到了更多的知识。没有前200次的尝试，我不可能有第201次时的结果。”

很多事业成功的人都有过失败的经历，但是他们并没有意志消沉、丧失斗志和畏缩不前。成功之路就像饥饿的人去吃饭一样，当你已经吃了5个馒头但是还没有饱的时候，不要放弃，因为你只要再吃一个就会发现自己已经不再饥饿了。5个馒头都吃了，再吃一个又何妨？已经失败多次了，

核心理念：如果坏事情有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并引起最大可能的损失。应用要诀：正确对待错误，不要害怕失败，在纠错中成长，从失败中找到成功方法。应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、管理。

再失败一次又何妨呢？

当杰克·韦尔奇在塞勒姆高中读最后一年的时候，在学校举行的冰球赛中，韦尔奇所在的球队的球队击败了3个球队，赢得了这3场比赛，但在随后的6场比赛中，这支球队却连续败北，而且5场都是一球之差，所以，在第10场比赛中，韦尔奇极度地渴望获胜。当时韦尔奇是他所在队的副队长，在这最后一场比赛中，韦尔奇自己打进了两球，队员们顿时精神大振。双方在打成2比2后进入了加时赛，但是对方球队很快就进了一球，第10场比赛又输了。

韦尔奇沮丧极了，头也不回地冲进了休息室，大家正在那里换球衣的时候，门突然开了，韦尔奇的母亲大步走了进来，一把揪住了他的衣领，冲着他大吼道：“如果你不知道失败是什么，你就永远都不会知道怎样才能获得成功；如果你真的不知道，你就最好不要来参加比赛。”在那么多球员面前，韦尔奇遭到了羞辱，但母亲的那些话他一辈子都没有再忘记过。后来他回忆说，正是母亲的热情、活力、失望和爱才使得她闯进了休息室，母亲一直是对他一生影响最大的人，她教会了他竞争的价值，教会了他如何面对胜利的喜悦和前进中必要的失败。

不要畏惧失败，失败的背后所藏匿的往往就是成功，再坚持坚持，向前走一步，成功就会展露在你眼前了。

在纠错中成长

害怕犯错，就会停滞不前；停滞不前，同样是个错误。在竞争中的搏杀，需要谨慎，更需要勇气，小心翼翼不敢向前虽然可以少犯错误，但也会失去很多成功机会。所以，企业也好，个人也好，都应该明白这样一个道理：事物就是在不断犯错和改错的过程中得以发展的。

雀巢公司的主打产品是巧克力棒和速溶咖啡两大系列产品，并且这两大系列产品堪称闻名遐迩；雀巢公司共有400多家工厂，分布于世界各地60多个国家中；雀巢公司所有产品的生产和销售由总部领导下的约200多个部门完成；雀巢公司年销售额达到477亿美元以上，销售额95%来自食

品的销售,销售额98%来自国外.....因此,说雀巢是世界最大的食品制造商,一点都不过分。但就是这样一个最国际化的跨国集团,在近130年的发展历史中,竟然遭遇了几次足以令雀巢“永世不得翻身”的风险和困境。

第一次世界大战中,因运输困难,使得进出口受阻,牛奶成了紧俏商品。雀巢决策层认为这是一个机会,于是在美国和澳大利亚大量大笔借债购买工厂。1920年,雀巢又在巴西建厂。雀巢债务总额到这个时候已经高达8500万瑞士法郎。1921年1月,受世界经济危机影响,汇率出现波动,原料价格飞涨。而此时的雀巢,更是捉襟见肘。一段时间以来的过度扩张给雀巢公司带来了严重的财务危害,雀巢公司损失惨重。

为挽救危局,雀巢做了两件事:

1. 果断关闭部分工厂。
2. 变革组织方式,任用瑞士金融奇才达普勒做公司总裁。

达普勒上任时,雀巢银行贷款达2.93亿瑞士法郎,股票总值跌去整整一半,美国市场的损失更是惨重。

达普勒的对策很简单:

1. 各国分公司自理收支平衡,自行控制生产成本,想办法还清自己欠的债。这一招很快见效,一年之内,负债迅速下降。
2. 整顿美国市场,回归欧洲市场,卖掉大批美国工厂,将更多关注投向欧洲民众口味。1929年,雀巢恢复了元气。

1977年,雀巢的销售额达到200亿瑞士法郎。然而,石油危机却使咖啡豆和可可的价格分别上涨4倍和3倍,然后又快速下跌而后又反弹,到1980年,雀巢公司的利润和销售额之比由3.8%下降到2.8%。造成这种损失的原因一方面是宏观环境变恶、通货膨胀、财政系统障碍,另一方面则是雀巢公司内部决策层对政府的反危机政策估计不足,某些环节反应不够灵敏。

在这种情况下,雀巢再行换帅。1981年,汉穆茂赫临危受命,他认为

核心理念:如果坏事情有可能发生,不管这种可能性有多小,它总会发生,并引起最大可能的损失。应用要诀:正确对待错误,不要害怕失败,在纠错中成长,从失败中找到成功方法。应用领域:政治、经济、社会生活、企业经营、管理。

既然国际环境对大规模投资不利，公司正好可以精心雕凿内部结构和管理。在两年内，他裁员 10%，压缩固定资产投资、不必要的生产线和负债太多的分理处，减少收购、兼并和利息负担，提高用于科研开发的资金比例和管理层的培训费用，力图使管理层减少教条主义，增加灵活性。

1983 年，雀巢公司的利润与销售额的比重上升到 4.5%。

概率论告诉我们，无论一件事成功的几率多低，只要我们尝试的次数越多，成功的几率就越高。雀巢公司就是这样在不断犯错、不断纠错的尝试过程中发展成具有强大生命力的跨国公司的。正如同一位管理学家所说：“假如你想打中，先要有打不中的准备。”

中国有句古语：塞翁失马，焉知非福。意喻幸与不幸，从来都是相伴相随的。成功与失败，也是同样道理。所以，人们常用“上帝关上所有的门，也会给你留扇窗”来宽慰那些遭遇失败的人。但是如何打开这扇窗，作为管理者，却需要一些方法和途径：

——重视员工的非常规建议

管理者是企业决策的制定者，但不能时刻保证在没有员工充分参与的情况下，管理者的常规决策是最优秀的。市场变化存在偶然因素，常规性思维思考问题无法经受市场洗礼。一个善于把握大局、注重整体效益的管理者，总敢于并善于接受员工独到的见解。

——慎用“听话”的员工

一位有才干的员工，未必只会在管理者面前唯唯诺诺，因为才干随个性显现。有才华的员工会犯错、敢冒险，但多数不听话。如果你真正为公司和自己的事业着想，必须知道在适当的时候起用会“挑刺”的员工，而谨慎对待“听话”的员工。

石油大亨和羊群

天堂要举行一个特别重要的石油会议，石油大亨们都接到了邀请。有一个石油大亨迟到了，当他推开会议室的大门，发现已经没有他的座位了。他在会议室里转来转去，先来的人丝毫没有想给他让座的意思，于是，他眼珠一转，高喊到：“地狱里发现石油了！”这一喊不要紧，坐在椅子上的石油大亨们纷纷向外跑去，那位最后来的石油大亨有了足够多的座位。可是，坐了没多久，他就有些着急了，心想，大家都去了，难道地狱里真的发现了石油？他再也坐不住了，就匆匆忙忙地也向地狱跑去。

石油大亨们的这种盲从行为很像羊群吃草。一群羊在草原上寻觅着青草。他们非常盲目，左冲右撞，杂乱无章。这时，头羊发现了一片肥沃的草地，并在那里吃到了新鲜青草。群羊就紧随其后，一哄而上，一会儿就把那里的青草吃了个干净。于是，人们就把这种基于从众心理而产生的盲从现象称为“羊群效应”。

心理学家曾做过一个实验：教授在黑板上画了 A、B、C 三条线，然后在 A 线旁边画了一条 X 线。A、B、C 三条线互不等长，X 线和 B 线一样长，并且很容易就能看出来。然后他请来 10 个人。

教授说：“请问三条线中哪条跟 X 线一样长？”

教授话音未落，10 人中有 9 个人同声说：“A。”

剩下的那个人愣了一下，心想：“怎么回事儿嘛？明明是和 B 线一样长啊！”但是他没说出来。

核心理念：人类存在着从众心理，很多时候会产生盲从行为。

应用要诀：独立思考，慎重行动；勇于创新，抢占先机。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

这时教授说：“好像有人没发表意见，我再问一遍，X线跟A、B、C三条线中哪条等长？”那个刚才没回答的人刚想说话，那9个人又说：“是A。”

没回答的人十分茫然，不知该不该说。

教授又说：“好像还是有人没有发表意见，我希望每一个人都要回答。好，我再问一遍，到底这三条线中哪条线跟X线一样长？”

那9个人又异口同声地说：“是A，绝对没错！”然后，教授问那个没说话的人：“你觉得哪两条线一样长？”这个人犹豫了一下，但还是特别坚定地说：“我也认为A和X一样长。”

为什么那9个人要保持同一个错误口径呢？因为他们是教授的试验助理，也就是说，10个人中只有一个是事先什么事都不知道的，并且这个试验就是要对他进行“从众测试”。

同样的试验测试了100个人，发现有38%的人和第一个被测试者的答案一样。通过这个测试，我们可以得出这样的结论：**世界上有1/4~1/3的人有从众心理。**

“羊群效应”最早是股票投资中的一个术语，主要是说市场中的投资者像羊群一样，所谓的“主力”是消息灵通者，处以领头羊的地位，他们闻风调头时，其他投资者的行为就会与他们有趋同性，从而导致他们在某段时间内买卖相同的股票。“羊群效应”在实盘操作上也有表现，特别是在大盘出现暴涨暴跌时，这种现象更为突出。此时的投资者，因为丧失理智，而变得不管不顾，平时念叨在嘴边的风险意识也都丢在了脑后，结果往往被牢牢套住，后悔不迭。

后来，人们发现在**社会经济生活的方方面面都能看到“羊群效应”的影子**。俗话说“排队买肉香，人多饭好吃”，或许大众要的就是“羊群效应”的感觉和氛围。比如说，在楼市，如果哪个楼盘“门前冷落车马稀”，那么这个楼盘可能根本就卖不动；但如果哪个楼盘有人排队守候，那么就会引起连锁反应，人越排越多，队越排越长。

几年前，国内的管理软件厂商掀起了一场ERP的热潮。几年后，还是那几家厂商，集团财务又让他们趋之若鹜。接着是众多中间件厂商对SOA概念的追捧……几年过去，ERP已经在一片成功率不高的怀疑声中

声势渐弱。“国内软件产业的机会并不多，因此一旦机会出现，大家就都往上挤。”这是一家著名管理软件企业高层面对软件业的“羊群效应”发出的感叹。

因何从众

某天早上，在大街上，一个人突然想起一个约会，为了能按时应约，他便匆匆地向东跑去。随后，一个卖报的孩子为了给东边的一个客户送报，也向东跑去。接着，又有一个绅士因为急着要到东边的储蓄所取钱，也向东跑去。可是，十几分钟以后，不可思议的事情发生了。大街上所有的人都向东跑去，而且还隐约能听到人们嘴里不断地喊着“上帝”，“大堤”，“决堤了”，“向东”，“东边远离大河”，“东边安全”。大街上奔跑的人越来越多，差不多有几千人，潮水般地涌向东方。路边有一个人不知道发生什么事了，就问其中的一个人：“发生什么事了”，那个人边跑边说：“只有上帝知道！”

俗话说：人为财死，鸟为食亡，可是看了这个故事不禁让人吃惊，在毫无目的的情况下，竟然会有那么多人跟着跑。看来从众心理对人的行为的支配力量是巨大的。

那么，人为什么会有这么强烈的从众心理呢？

——较差的识别判断能力

从众心理产生的根本原因是人有限的理性在信息的不对称性和预期的不确定性面前表现出的较差的识别判断。

——无可奈何

在客观事实面前，尤其是当我们面对既定的公理时，我们不得不“从众”。比如说：“母鸡下蛋，公鸡打鸣”，谁能不从？在日常交往中，点头“yes”摇头“no”（在印度某地恰恰相反），我们能不“入乡随俗”吗？那岂不

核心理念：人类存在着从众心理，很多时候会产生盲从行为。

应用要诀：独立思考，慎重行动；勇于创新，抢占先机。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

是要寸步难行？

——迫于压力

从众心理实质上是一个社会中人因为受到某个群体的影响，而最终放弃己见，转变态度，采取与多数人相一致的行为现象。这种现象在工作中很常见：当你的想法和大多数同事不相一致的时候，你可能会迫于多数人“无形的意见压力”而感到左右为难、举棋不定，并且最终放弃了自己的想法。

——对自己的判断缺乏信心

当你同朋友们一同上街购物与朋友意见不一致时，你可能会想：不买吧，自己左挑右选的，多遗憾；买吧，大多数人都这样说了，恐怕真的是自己的观点有误呢。所以，还是听朋友的吧。

近年来，艺术品投资市场的“羊群效应”也是缺乏自信造成的。因为，艺术品市场的投资和股市相比难度大得多，在投资者对自己没有足够信心的时候，选择跟从无疑是最明智的做法。

“从众”是一种比较普遍的社会心理和行为现象，也就是“人云亦云”、“随大流”，常表现为大家都这么认为，我也就这么认为；大家都这么做，我也就跟着这么做。这种做法虽然会求得一时的心理平衡或者是安全感，但是却存在一定的负面影响——抑制个性发展，束缚思维，扼杀创造力，使人变得无主见和墨守陈规。尤其是企业管理者，如果一味地随波逐流，没有独到的眼光和敏锐的判断力的话，他的领导决策必将会给企业带来不可挽回的损失。

所以，在生活中我们要努力培养和提高自己独立思考和明辨是非的能力，遇事和看待问题，既要慎重考虑多数人的意见和做法，也要有自己的思考和分析，从而使判断能够正确，并以此来决定自己的行动。

突破、创新、抢占先机

福尔顿，是一位颇有名气的物理学家。在一次研究中，他运用新的测量方法测出固体氢的热传导度。这个结果比人们已知的固体氢的热传导度高出500倍。福尔顿觉得差距这么大，恐怕是自己弄错了，如果公布出去，

岂不被人笑话？所以他就没有声张。不久，美国的一位年轻科学家，在实验中也测出了固体氢的热传导度，并且结果同福尔顿的完全一样。这位年轻科学家可没像福尔顿那样顾虑重重，他公布了自己的结果，并且很快引起了科学界的广泛关注。福尔顿追悔莫及，在给朋友的一封信中写道：如果当时我摘掉名为“习惯”的帽子，而戴上“创新”的帽子，那个年轻人就绝不可能抢走我的荣誉。

福尔顿的所谓“习惯”的帽子就是一种“从众心理”。

可见，从众心理不但会使人丧失创新意识，还能使人丧失成功的机会。

在这一点上，洛克菲勒家族敢于摆脱从众心理、勇于创新、抢占先机的做法就很值得后来者借鉴、效仿。

第二次世界大战结束后，以美英法为首的战胜国打算成立一个协调处理世界事务的联合国，几经磋商，决定把总部设在美国纽约。可是，一个不小的难题摆在了首脑们的前面——这个全球至高无上、最具有权威的世界性组织，竟没有立足之地。买地肯定是不可能的，因为刚刚成立的联合国机构当时还身无分文；让世界各国捐款，也不大可能，因为联合国才成立就搞经济摊派，影响肯定不好。况且经过大战洗礼后的各国政府也都是囊中羞涩。联合国对此无计可施。

这一消息很快被美国著名的家族财团洛克菲勒知道了，家族成员经过商议，决定在纽约买下一块地皮，并把其中一块价值870万美元的地皮无条件地赠给了联合国。

洛克菲勒家族的做法，让当时许多美国大财团都认为，870万美元，可不是一笔小数目啊，洛克菲勒家族无条件地拱手赠出，可算是做了一件大傻事。美国许多财团和地产商都嘲笑洛克菲勒家族说：“这简直是蠢人之举。”并纷纷断言：“这样经营的话不出10年，著名的洛克菲勒家族财团，便会沦落为著名的洛克菲勒家族贫民集团。”

但事实却让那些曾讥讽和嘲笑过洛克菲勒家族捐赠之举的商人们目瞪

核心理念：人类存在着从众心理，很多时候会产生盲从行为。

应用要诀：独立思考，慎重行动；勇于创新，抢占先机。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

口呆。联合国大楼刚刚完工，它周围的地价就疯长起来，竟然超过捐赠款数的10倍。洛克菲勒家族财团凭借毗邻联合国的地皮不知获得了多少个870万美金。

精明的管理者最善于洞察潜在的商机，在别人看来是违背惯例和常规的事物面前，他们却能敏锐地发现有价值的商业信息，把握住成功的机会。杰出的管理者总是在别人大谈特谈自己的伟大构想与目标时，就清晰地预见了未来，这与他们敏锐的商业嗅觉和卓越的洞察力分不开。洛克菲勒家族特立独行的无偿赠予对于那些盲从的管理者来说，无疑是最有力的一针清醒剂。这些盲从的管理者之所以没有自己的判断力，不敢创新，不愿创新，是因为他们被得失、是非的观念禁锢了思维。

有一位商人千里迢迢地到阿拉伯地区做生意。他仅带去了两袋大蒜。大蒜在那里可是新鲜东西，因为那里的人从来没有见过大蒜，更想不到世界上还有这么美味的好东西，于是，他们很感激地款待了这位商人。商人临走时，当地人为了酬谢他，送给了他两袋金子。

另一位商人听说这件事后，也动心了：“我为什么不带点大葱去呢？大葱的味道也不错啊！”于是，他带着大葱去了阿拉伯地区。大葱在那里也同样是新鲜事物，因为那里的人们也没见过大葱，更想不到世界上还有比大蒜味道还好的好东西，于是，他们盛情款待了这位商人。商人临走时，阿拉伯人认为用金子也无法表达他们的感激之情，最后决定赠与这位朋友两袋大蒜。

经营就是这样，谁能以最快的速度，最先满足用户潜在的需求，谁就能占尽先机，得到的是金子；而步入后尘，东施效颦，得到的可能就是“大蒜”。作为管理者必须明白，只有敢于突破、敢于创新，先下手为强，抢占事业制高点，才能看到最美丽的景色。

不做待宰的羔羊

当迪斯尼在美国取得巨大成功后，管理层为自己制定了一个远大目标：征服欧洲。于是，第一个市场突破口定在法国巴黎。1992年，迪斯尼

欧洲乐园在巴黎正式开园。它投资近 40 亿美元，占地 2000 多平方公里。迪斯尼的管理层以为欧洲的游人会疯狂涌入，但是结果却让他们大失所望。公司的利润不但没有增长，还变得入不敷出。开园的第二年，公司就损失 10 亿美元。

造成这种结果的原因也是最让管理层感到尴尬的——他们不通晓欧洲文化：他们不让游人饮酒，但是欧洲人却有晚餐时喜欢喝酒的生活习惯；他们认为公司周一肯定比周五会轻松，所以在周一少安排一些员工，但是真实的情况恰恰与他们预料的相反；富裕的欧洲人来到园中，大多自己带食品，更谈不上在这里住宿。

迪斯尼管理者们希望他们在美国的经营模式能够在欧洲同样获得成功，但是，他们却忽视了许多细节，忽视了人性，并且缺少许多创意。这是他们失败的根源。

迪斯尼的失败足以说明**成功不是简单的模仿和复制**。成功的企业虽然都是从模仿别人开始的，但聪明的企业管理者似乎更懂得将别人的成功看作是自己可以参考的一个样板，从中吸取自己需要的管理方法，并根据具体情况并通过对市场透彻的分析，不断调整自己的经营策略。正像英国大文豪肖伯纳说过的那样：“倘若你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这些苹果，你和我仍然都只有一个苹果。但是，倘若你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交流这种思想，我们每个人将有两种思想！”

可是如果事无巨细都照搬照抄，那和“吃人嚼过的馍”又有什么两样，不但毫无滋味，还会因为没有自己的特色成为待宰的羔羊。

那么我们怎样做，才能不会成为待宰的羔羊呢？

- * 打破常规思维和逻辑，不走寻常路。
- * 鼓励自由想象，探索研究组合与改进观念，自己创造未来。
- * 集思广益，找到富有创意的方法决策，形成自己的特色品牌。

核心理念：人类存在着从众心理，很多时候会产生盲从行为。

应用要诀：独立思考，慎重行动；勇于创新，抢占先机。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

- * 寻找战略联盟伙伴，获得大企业支持。
- * 具备和竞争对手竞争的资源 and 能力。
- * 通过做大做强，成为特立独行的狼。

附：羊群效应与营销

羊群效应在营销领域可以说是个不错的技巧，亦称从众成交法。它是指行销员巧妙地应用客户的从众心理，促使客户消除疑虑，进而快速决策。它适用于所有具有从众心理的人。

这一营销技巧的优点很明显：

1. 可以消除客户的疑虑，强化客户的安全感。
2. 可使客户产生紧迫感，即别人都已购买了，我们不买就不应该了。
3. 可带动许多人的购买行为，形成连锁反应。

但是这一技巧也存在一定的缺点：

1. 可能会使客户受到有很多人购买的影响，而忽视了对产品本身的研究，导致客户盲目购买。这种购买行为很容易在冷静之后产生后悔心理，这样难免会给公司及行销人员造成不必要的麻烦。

2. 如果没有足够的行销经验，在使用这个策略时，很容易因为把握不当，在介绍有好多人的购买或提供其他证据时，顾此失彼，甚至泄漏公司的保密信息。

因此，在营销过程中应用羊群效应时必须注意：

- * 一定要准确地选好中心客户，以便说服其他人跟随购买。
- * 在不泄漏公司机密的前提下，用具体例证向客户介绍，而不能仅凭口头说说。
- * 行销员应讲究职业道德，不能用夸大的事实去误导客户，不能用虚假的情报蒙骗客户。
- * 一般情况下，只有当客户主动询问有多少人购买时，行销员顺水推舟地介绍效果才会最好，千万不要抢先介绍。
- * 如果客户关心有谁购买了，行销员应重点说明某个名人或某个有影响的人已经购买，以发挥权威效应法。

神奇的一倒百倒

2000年12月31日，在北京颐和园体育健康城综合馆和网球馆，中国、日本和韩国的62名青年学生成功推倒340多万张骨牌，一举打破了此前由荷兰人保持的297万张的世界纪录。骨牌瞬间依次倒下的场面蔚为壮观，其间显示的图案丰富多采，令人惊叹。

这是骨牌游戏中的一种，名叫多米诺骨牌。骨牌游戏起源于宋宣宗二年（公元1120年）的中国民间，在宋高宗时传入宫中，随后迅速在全国盛行。当时，因为骨牌是由牙骨制成的，所以又叫“牙牌”，民间称之为“牌九”。大家都知道，牌九是中国民间的一种赌博游戏，玩法跟多米诺骨牌的玩法相去甚远。而多米诺骨牌的玩法却是一个意大利小女孩多米诺发明的。

多米诺骨牌的游戏规则是：把骨牌按一定的顺序等距离地一张张地竖立起来，在竖立的过程中，必须保证每张牌都不能倒下，并且当第一张牌被推倒的时候，其他牌都要相继接连倒下。也就是说，要达到**一倒百倒的连锁反应**。

通过玩多米诺骨牌，人们得出这样的结论：

要想让游戏正常进行，必须做到：

* 每一张牌都稳如泰山地竖立着。只要有一张牌不稳，都可能在你还没码完牌的时候，致使游戏提前结束。

核心理念：在政治、经济、社会生活、经济等许多领域存在着像多米诺骨牌那样一倒百倒的连锁效应。应用要诀：建立防范机制，及时有效处理危机，避免不可挽回的严重后果。应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

- * 码放时要经过无数次失败才能获得成功 ,因此耐心和毅力是必须的。
- * 每张牌都会影响全局 ,所以处理好局部和全局的关系也是很重要的。
- * 要完成一个大型的骨牌造型 ,参与者必须群策群力 ,相互配合才能

获得成功。

要想提前结束游戏则很简单 ,只要在多米诺骨牌轰塌的过程中 ,及时抽出其中一张或连续的几张 ,就可以避免后面的牌继续倒下。

到 19 世纪 ,多米诺已经成为世界性的运动。在非奥运项目中 ,它是知名度最高、参加人数最多、扩展地域最广的体育运动之一。

后来 ,人们发现在游戏之外的领域也存在这种因为连锁反应产生一倒百倒的现象 ,比如 ,《财富》500 强中名列第七、拥有近 500 亿美元资产的安然公司破产事件 ,就引发了一连串世界 500 强企业的破产。

2001 年 12 月 3 日 ,安然公司申请破产保护时 ,人们并没意识到这个大家伙的猝死会造成什么后果 ,只不过把它当作美国有史以来最大的破产案来津津乐道。然而相继发生的事情 ,却改变了人们的看法 ,人们再也乐观不起来了。12 月 12 日 ,宝丽来申请破产保护 ;2002 年 1 月 22 日 ,凯马特申请破产保护 ;1 月 28 日 ,环球电讯申请破产保护。同样的事情在德国也发生了 ,4 月 8 日、5 月 8 日、6 月 12 日 ,德国最大私营传媒公司基尔希集团的四大支柱先后破产。

然而 ,事情并未结束 ,安然的财务问题还牵出了其独立审计师安达信。2002 年 6 月 15 日 ,安达信由于妨碍司法公正被休斯敦联邦法院判处“死刑” ;2002 年 6 月 25 日 ,安达信的另一个客户世界通信爆出 38 亿美元的财务漏洞 ;2002 年 6 月 28 日 ,施乐公司承认虚报 14 亿美元的利润。

除此之外 ,负债高达 71 亿美元的维旺迪的梅西埃狼狈离职 ;涉嫌财务欺诈的 ImClone 的瓦克塞尔仓皇被捕 ;负债 66 亿美元的菲亚特的莱雷拉失意而去.....这些现象多像多米诺骨牌游戏 ,所以人们就把这种一倒百倒的现象称之为“多米诺效应”。

多米诺效应力大无比

多米诺效应隐含的物理道理是 :骨牌竖着时 ,重心较高 ,倒下时重心

下降，在倒下的过程中，将其重力势能转化为动能，它倒在第二张牌上，这个动能就转移到第二张牌上，第二张牌将第一张牌转移来的动能和自己倒下过程中由本身具有的重力势能转化来的动能之和，再传到第三张牌上……所以每张牌倒下的时候，产生的动能都大于前一张牌，因此它们的速度一个比一个快，并且依次推倒的能量也一个比一个大。

大不列颠哥伦比亚大学物理学家 A. 怀特海德，根据一张骨牌倒下时能推倒一张 1.5 倍体积的骨牌这个数据制作了一副骨牌。他的骨牌共 13 张，最小的长 9.53mm，宽 4.76mm，厚 1.19mm，还不如小手指甲大。从第二章开始以后每张牌体扩大 1.5 倍，依次类推，最大的，也就是第 13 张牌，长 61mm，宽 30.5mm，厚 7.6mm，牌面和扑克牌差不多，厚度相当于扑克牌的 20 倍。如果把这副骨牌按适当间距排好，轻轻推倒第一张后，就会发生多米诺骨牌效应。因为多米诺骨牌效应的能量是按指数形式增长的，所以，第 13 张骨牌倒下时释放的能量比第一张牌倒下时释放的能量整整要扩大 20 多亿倍。也就是说，如果推倒第一张骨牌用 0.024 微焦，那么，第 13 张骨牌倒下时释放的能量就会高达 51 焦。

试想，如果 A. 怀德特的骨牌有 32 张的话，那么，第 32 张牌的高度就会有 415m 高，相当于两个纽约帝国大厦的高度。同样，如果这张骨牌轰然倒塌，那帝国大厦这座摩天大厦就会在一指之力下轰然倒地。

可见，多米诺骨牌效应产生的能量之大，的确令人瞠目。

多米诺效应竟然有如此大的能量，难怪第一次世界大战之后的经济危机，所造成的损失竟高达 2500 亿美元，欧美各主要工业国家经济瘫痪，生产倒退了 20 多年；一个财物安全问题竟然能引起安然、凯马特、环球电讯公司等世界 500 强企业相继轰然倒地。

核心理念：在政治、经济、社会生活、经济等许多领域存在着像多米诺骨牌那样一倒百倒的连锁效应。应用要诀：建立防范机制，及时有效处理危机，避免不可挽回的严重后果。应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

谁推倒了“多米诺骨牌”

现在我们用2003年的SARS爆发过程来解释“谁推倒了‘多米诺骨牌’”这个问题。

2003年的SARS，现在想起来仍然让人不寒而栗，毛骨悚然。因为，那一年“死亡”这个向来让人感到陌生、不愿意面对的词汇，变得熟悉起来，并且近在咫尺，事后想起，竟然有一种擦肩而过的感觉。回想SARS在中国的爆发过程，简直就如多米诺效应一样，尤其是华北地区，从第一个疑似病人开始，几乎在失控过程中顷刻间就波及了许多城市。

我们现在就来回顾一下全过程，这里我们权且将第一个疑似病人取名为1号牌：

2003年2月18日，1号牌从太原启程到广州。23日，1号牌从广州返回的时候，SARS悄无声息地附在了她的身上，并在此后的半个多月的时间里，夺去了她双亲的生命。3月12日，1号牌在北京工作的舅舅出现症状，被急救中心送往佑安医院。随即，佑安医院也出现10多例感染患者。3月27日，在该院进修的内蒙古临河市一名医生返回家乡，疫情随之扩散到了内蒙古。紧接着，302医院10多名医护人员被感染，301医院发现感染病例。4月14日，天津发现首例非典病人，患者王某此前曾在302医院就医。

至此，令SARS几乎失控的多米诺骨牌终于被推倒，1号牌带回的病毒至少在4个省市肆虐横行。到6月1日10时止，这4个省市共有3419人被确认为SARS患者，有244人被SARS夺去了生命。

1号牌传播SARS病毒的过程中有几点值得注意：

1. 在她启程去广州之前，广东民间已谈SARS色变。可是，除了听到对所谓SARS传言的严厉驳斥外，进出广东的1号牌没有得到哪怕是一点点的正式警告。

2. 当1号牌带着SARS病毒回到太原的时候，整个山西对SARS几乎没有设防！

3. 当发烧达38.8度的1号牌走进太原一家大医院，告诉医生“我是从广州回来的，会不会得了非典”时，医生笑着告诉她“不要大惊小怪”。

4. 因为SARS作为传染病,还没有被北方医疗机构、医护人员所认识,也没有列入《中华人民共和国传染病防治法》管理,同时也没有不允许转院的限制,因此,当1号牌没有任何防护地从山西转移到北京的时候,没有任何人提出异议。

5. 在将1号牌从301医院转送302医院时,转运车辆竟未经任何防护,司机、医生浑然不知所面临的威胁。

以上问题的存在,不仅让人产生疑问:

- * 为什么不阻止多米诺效应的发生?
- * 多米诺效应的发生前已经有了足够的征兆,为什么没有引起注意?
- * 为什么没有及时通报全面真实的信息,乃至发出必要的警告?

造成上面问题的原因,只有一个:信息不迅捷。原因有两个:发布信息是需要成本的;在这种情况下,人们普遍认为如果在外界得知信息之前就把危机处理掉,这在危机处理中是成本最低的,也能将危机的有害影响降低到最小的程度。

这纯粹是侥幸心理在作怪,危机的来临是很难被控制的。你越想隐遏它,它却会越发猛烈地爆发出来,以至发展到几乎不可收拾的地步。

在寻求答案的过程中,人们得到了一些相当有价值的启示:

首先,多米诺骨牌之所以被推倒,那是因为:

- * 事发之前得到的信息是不完全、不对称的。
- * 对危机认识不够,没有采取足够的防范措施。
- * 缺乏危机意识,对信息不敏感,反应迟钝。
- * 缺乏专业的防范危机的认识和准备。
- * 开始处理危机的方式不科学。

其次,引起了人们的深刻反思,到底是谁推倒了多米诺骨牌?

答案很简单明了,是受害人自己!

核心理念:在政治、经济、社会生活、经济等许多领域存在着像多米诺骨牌那样一倒百倒的连锁效应。应用要诀:建立防范机制,及时有效处理危机,避免不可挽回的严重后果。应用领域:政治、经济、社会生活、企业经营。

让轰塌的声音戛然而止

通过对SARS爆发过程的分析,我们发现如果我们在事前能掌握足够准确的信息,有足够科学的预警机制,对危机有较强的敏感性,有充分的准备,在事中阶段有足够的心理准备、足够的应对措施的话,我们就能很好地规避多米诺效应。

另外,玩过多米诺骨牌的人都知道,多米诺骨牌中的每一张都十分重要,必须保证每一张都能安稳地竖立着,游戏才能成功。另外,当多米诺骨牌要发生倒塌的时候,如果能及时抽出其中一张或连续的几张,多米诺效应就能够被阻断,轰然倒塌的声音也就戛然而止了。

美国第一商业银行因为贷款给破产的跨国公司,不得不蒙受巨额经济损失。这引起了储户的担心,泰勒斯维尔分行的储户,纷纷前往挤兑存款。为了应急,总行决定将2000万美元的钞票送往泰勒斯维尔。总行副行长阿历克斯同时赶到现场,进行对事态的处理。他诚恳地表明了总行的态度,并替储户着想延长营业时间,帮助储户联系其他银行,以便储户能把取出的钱及时存到他行。他的这些作法,赢得了储户的好感和信任,人们纷纷把提出来的钱又存到美国第一商业银行泰勒斯维尔分行。由于阿历克斯妥善地处理了泰勒斯维尔分行发生的事情,其他分行没有跟随着出现挤兑现款的现象。阿历克斯的诚实和真挚,成功地挽救了美国第一商业银行,避免了多米诺效应的发生。

还有一点是最重要的,那就是一定要遵守商业社会的运行规则,千万不要在一个个光环的下面忘乎所以,以至失去理智以及信心,结果在遭遇灾难时“哑巴吃黄连有苦说不出”。仍以因安然公司财务漏洞引发的多米诺效应为例,这些不可一世的商界巨头,它们的倒下或即将倒下不外乎三种原因: **过度扩张、策略失误以及最恶劣的财务欺诈。**

霍桑工厂的“谈话试验”

美国芝加哥郊外有一家制造电话交换机的工厂，叫做霍桑工厂。那里具有较完善的医疗、养老金制度和便利的生活设施，但员工们仍带着极大的情绪从事生产，工作状况很不理想。为提高劳动生产率，1924年11月，美国国家研究委员会在该工厂进行了一个“谈话试验”。试验花费了两年多的时间，专家找工人个别谈话两万余人次。在谈话过程中，专家被要求要耐心倾听工人对厂方的意见，并做细致记录；对工人的不满不能反驳。这一“谈话试验”收到了出乎人意料的结果：资方没有再做其他任何事，而工厂的产量大幅提高。工人长期以来对工厂的管理制度方法有诸多意见，无处发泄，闷在心里。“谈话试验”让他们把这些不满都发泄出来了，从而感到心情舒畅，劳动积极性自然提高。人们把这种奇妙的社会心理学现象称为“霍桑效应”。

霍桑试验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，从而提高劳动生产率。但是，通过试验，人们发现影响生产效率的根本因素不是外因，而是内因，即工人自身。因此，要想提高工作效率，就要在激发员工积极性上下功夫，要让员工把心中的不满一吐为快。

如今的管理者真是有智慧，当他们深切地领悟了“霍桑效应”的妙处之后，就立即不失时机地应用到自己的管理中。比如，设立“牢骚室”，让人们在宣泄完抱怨和意见后，全身心地投入到工作中，从而使工作效率大大提高。日本的一些企业做得更绝，他们在企业中设立“特种员工室”。在

核心理念：人的不良情绪需要得到合理消解和发泄。

应用要诀：个人要正确对待压力，合理调节情绪；组织和管理者要重视员工感受，提高工作满意度。

应用领域：政治、组织管理、社会生活。

“ 特种员工室 ” 里陈设有经理、车间主管、班组长的偶像及木棒数根，工人对某管理人员不满，可以棍打自己所憎恨的人偶像，以泄愤懑。

近年来，法国还出现了一个新兴行业——运动消气中心，仅巴黎就有上百个。出此创意的人大都是学运动心理专业的，他们认为运动可以解决人们的心理问题，尤其是心情积郁等诸多问题。每个运动中心都聘请专业人士做教练，指导人们如何通过喊叫、扭毛巾、打枕头、捶沙发等行为，进行发泄。也有的通过心理治疗，先找出“气源”，再用语言开导，并让“受训者”做大运动量的“消气操”。这种“消气操”也是专门为这项活动设计的。

无独有偶，近几年来在美国也诞生了各种专供人在受了委屈后发泄的“泄气中心”。在这里，有的医生采用发泄疗法对病人施治，具体形式为：召集病人围坐在一起，让大家毫无顾忌地发怨气，“吐苦水”。

既然“发泄怨气”都成了商机，可见“霍桑效应”已经引起了人们的足够重视。

切合潜在的心理特点

霍桑工厂的“谈话试验”之所以会提高工作效率，主要原因就是它正好切合了人内心的某些潜在的心理特点：

——渴望被重视是一种普遍存在的心理需求。

在霍桑工厂，工人感到自己在做试验的这一刻是特殊人物，引起了厂方的极大重视，因而感到愉快。工人们产生愉快心理后，周遭的一切都变成了他们喜欢的东西，生产条件也变成次要的了。他们会尽自己最大努力按照老板希望的那样去做，尽管他们想的与老板想的并不相同，但他们知道提高劳动效率是人们共同关注的目标。

——人不能被动工作，必须激发他们的积极性。

通过试验我们可以看出，影响生产效率的最重要因素不仅仅是金钱，而是工作中工人们自动自发的责任感。要培养工人高度的责任感，必须向工人提出高标准的劳动要求。实践表明，低标准只会抑制工人的劳动积极性。而高标准也并不是标准越高越好，而是合情合理、经过一定的努力可以达到

的。这样，工人为回报厂方对自己能力的信任，就会尽力完成制定的目标。

——工人的满意度，在决定生产效率的诸多因素中居于首位。

工作效益与制度的人性化和员工的良性情绪有关系。员工心情舒畅，干劲才会倍增。如果管理者只是根据效率要求来刻板管理，而忽略工人的心理感受，必然会造成双方情绪的不快，影响生产率的提高和目标的实现。所以，提高工人的满意度是企业管理中最重要的一项内容。

既然霍桑工厂运用这一手法收到了这么好的效果，我们如果把它的成功经验加以推广，应用到其他领域，岂不也会收到事半功倍的效果？比如在学校教育中，当学生产生不良情绪时，教师如果能耐心地引导学生尽情地“说”，说出自己生活、学习中的困惑，说出自己对老师、对同学或者对班级工作、学校管理的不满，然后再以热情、诚恳、民主的态度和学生共同探讨改进的办法，真正做到师生心灵沟通，就会使老师成为学生的知心朋友，使学生的心理状态向积极健康的方向发展。

但是，如果运用不当的话，“霍桑效应”也会产生负面影响。仍以学校教育为例，有的中小学校根据学生成绩分班，以便能让成绩好的那一部分学生得到特别的关注，使得他们对学习更有信心，更加努力。可是，学校却没有想到，这样的做法对于那些没有受到关注的同学来说简直就构成了伤害，这些学生受到这样的待遇难免会产生自卑感，丧失自信心，甚至“破罐子破摔”。

从这一点来说，“霍桑效应”的应用一定要讲究条件，注意方式方法，否则，可能功过两抵，甚至产生不良的后果。

给自己一个发泄的机会

“霍桑效应”也称为“宣泄效应”。俗话说：人生不如意事十之八九，在漫长的人生路上，每个人都会遇到愿望得不到实现的情况。每当这时，

核心理念：人的不良情绪需要得到合理消解和发泄。

应用要诀：个人要正确对待压力，合理调节情绪；组织和管理者要重视员工感受，提高工作满意度。 应用领域：政治、组织管理、社会生活。

人们虽然会感到失意、郁闷，但却要下意识地压抑、克制自己的情绪。如果这种情绪得不到及时发泄，就会积郁在胸中，久而久之变成一种无形的压力，使人变得越来越自闭，从而导致精神忧郁、孤独、苦闷和窒息。一旦控制不住，这种情绪就会冲破心理堤坝，使人呈现出一种变态的行为，甚至导致精神失常。

说了这么多，无疑是想告诉读者，当你感到郁闷、效率低下的时候，给自己创造一个发泄的机会吧，因为，堵塞不如疏导，不吐就会不快；把想法说出来，对身心健康和工作都有好处；心里的压力一旦得以宣泄，又会对周围的人和事倾注全部的热情和爱。

一般而言，倾吐是很容易实现的，不需要勇气，也不需要信任，而是一种放纵的冲动。能够无所顾及倾吐的人是聪明的。

一天深夜，一位心理医生的电话铃突然响了。医生接起电话，还没来得及说话，对面那个陌生妇女就说开了：“我恨透他了！”

这话让医生有点莫名其妙，就礼貌地说：“夫人，您打错电话了吧？”

那位妇女也不理医生的话，接着说：“我恨死我的丈夫了，我从早到晚又要照顾三个小孩，又要操持家务。可他还以为我呆在家里很清闲。我想出去散散心，他也不同意，而他却天天晚上出去，说是应酬，说不定干些什么……”陌生妇女说话的中间医生有好几次打断她，但她还是坚持把自己的话说完了。

最后，陌生妇女说：“谢谢您，医生，我们确实是素不相识，可是这些话憋在我心里很长时间了，如果不说的话我会发疯的。但我又不能和认识的人说，只能用这种办法来倾诉了。现在我觉得舒服多了，谢谢您。”

把生命曾经历的不顺心尤其是不快，倾吐出来，与呕吐无异。试想，胃里的异物，硬硬地堵在那里的感觉会是什么样。所以，仅从生理角度来说，倾吐就是正常的。同样，来自于劳作和情感得失的不尽人意，如果长时间地淤积在心里，就会把人压制得变成畸形。可见，从心理上说，一吐为快也是必须的。另外，倾吐也可以缓解各种压力。一旦恶劣的情绪能获得旁人的同情、共鸣，则心中的不平、委屈、压力或多或少都能得到释放。

所以，我们要学会倾吐，让个人的压力、低迷情绪得见阳光，或者得

到别人的情感支持 ,或者直接赢得帮助 ,任何一种情况都能很好地解除内心的压力。

在这一点上 ,专家还特别强调 :我们需要把问题与亲人或富于同情心的人讨论 ,哪怕是与陌生人交流 ,都可能成功地对付压力。

做一个优秀的倾听者

在成为一个成功的倾吐者的同时 ,我们也不能忘记要学会做一个优秀的倾听者 ,道理很简单 ,“ 倾听 ” 是人应该具备的最至关重要的素质 ,一方面 ,如果你不做个善解人意的倾听者 ,当你想倾吐的时候恐怕也就没有发泄对象了 ;另一方面 ,倾听还能帮助人们了解实际情况 ,是获得信息、资讯、解决误会的一个不错的途径 ,尤其是管理者 ,更应该掌握倾听的技巧。

这里所说的倾听 ,绝不是简单意义上的 “ 听见 ” ,它应该是有效的倾听。

雇员 : 头儿 ,我很失望 ,现在的工作状况一切都出乎我的预料。

管理者 : 噢 ,你一定有不少想法 ,不妨说来听听 !

雇员 : 每当我想得到你的帮助的时候 ,总见不到你的影。你知道吗 ?

现在生产进度已经滞后了一周 ,并且供货到现在还没到达。我几乎陷入困境了。

能看得出来 ,在上面这段交流中 ,管理者正在为消除谈话双方的误解、建立一种彼此友好的关系而努力 ,他正希望与谈话者建立一种互相尊重的协作关系。在这段交流中 ,这位管理者做得很好 ,他能够投入地倾听 ,开放地交流 ,不以个人标准评判他人的行为 ,并能为其情感和行为承担责任。他的这种做法无形中维护了对方的自尊。

现实生活中确实有不少人缺乏上述这样的智慧。他们往往因为缺乏有

核心理念 : 人的不良情绪需要得到合理消解和发泄。

应用要诀 : 个人要正确对待压力 ,合理调节情绪 ; 组织和管理者要重视员工感受 ,提高工作满意度。 应用领域 : 政治、组织管理、社会生活。

效倾听，导致错失良机，而做出拙劣的决策，或者因问题没有及时发现而导致危机。

记住，上帝给我们一个嘴巴，但却给了我们两只耳朵，目的是要我们少说多听。

有效的倾听技巧是可以通过学习而获得的

- * 力求听对方讲话的实质而不是它的字面意义；
- * 以全身的姿势表达你在入神地听对方的说话；
- * 别人讲话时不急于插话，不打断对方的话；
- * 不会一边听对方说话一边考虑自己的事；
- * 做到听批评意见时不激动，耐心地听人家把话说完；
- * 即使对别人的话不感兴趣，也耐心地听人家把话说完；
- * 不因为对说话者有偏见而拒绝听他说话；
- * 即使对方地位低，也要对他持称赞态度，认真地听他讲话；
- * 因某事而情绪激动或心情不好时，避免把自己的情绪发泄在他人身上；
- * 听不懂对方所说的意思时，利用有反射地听的方法来核实他的意思；
- * 利用套用法证明你正确地理解对方的思想；
- * 利用无反射地听的方法鼓励对方表达出他自己的思想；
- * 利用归纳法重述对方的思想，以免曲解或漏掉对方所传达的信息；
- * 避免只听你想听的部分，注意对方的全部思想；
- * 以适当的姿势鼓励对方把心里话都说出来；
- * 与对方保持适度的目光接触；
- * 既听对方的口头信息，也注意对方所表达的情感；
- * 与人交谈时选用最合适的位置，使对方感到舒适；
- * 能观察出对方的言语和心理是否一致；
- * 注意对方的非口头语所表达的意思；
- * 从双方的共同点开始沟通，再慢慢地进入分歧的根源。

今天谁分粥

从前，庙里有7个和尚，地位平等。因为和尚也有人性中自私自利的一面，再加上没有标明刻度的称量用具，所以他们在分食一锅粥的时候出现了分多分少的问题。于是，他们想通过制度来解决每天的吃饭问题。大家尽其所能地发挥自己的才智，尝试实行不同的方法，经过多次磨合最终制定出了使每个成员都毫无怨言的制度。

和尚们制定制度的过程大致如下：

1. 指定一个人负责分粥。但这个人老是为自己分的粥最多。于是又换了一人，结果亦然。

2. 大家轮流主持分粥，每人一天。这样看起来公平，可是结果却使每个人在一周中都有一天吃得饱且有剩余，其余6天都要挨饿。

3. 大家公选一个品德高尚的人主持分粥。开始这位品德正直的人还能公平，但不久后他便开始为自己和对自己溜须拍马的人多分。

4. 分别成立分粥委员会和分粥监督委员会，以制约主持分粥人的行为。这样做，公平可以保障，但由于两个委员会经常意见不一致，发生争执。等意见统一时，粥早就凉了。

5. 每个人轮流主持分粥，但是主持人要最后一个领粥。很奇怪，在这种制度下，7只碗里的粥每次都是一样多。因为每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥份量不相等，他必将享用那份最少的。

那么，哪一个才是好制度呢？当然是第5种分粥制度，因为它公平、有效，能方便快捷地实现分粥目的，解决吃饭问题；而且所分的粥，对每

核心理念：制度起着决定作用。

应用要诀：科学、严谨地制订制度，有效地维护制度，最大范围地发挥制度的作用。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

个人都没有差异。

透过分粥故事，我们可以得出下面一些结论

- * 好的制度对团队来说至关重要，但也必须经历协商、探索的过程，这个过程是使制度达到公平、合理的必经之路。
- * 头痛医头、脚痛医脚的处理，是治标不治本的管理方法。
- * 绩效管理的关键是要建立一套优秀的制度。
- * 并非有很高职务的人才有权力，当任何人被委派做任何事时，在一定程度他就获得了权力。
- * 权力可以用来为自己，或与自己亲近的人谋取利益。
- * 人心不古，管理不能仅依靠自律。凭个人的自觉性和良心维护组织的公正，当他面临众多的机会和诱惑时，就很难做柳下惠了。
- * 特权造成资源的浪费和不公，表面公平的分配特权，实际会造成对集体利益的共同损害。任何承认特权的制度都是有害的。
- * 品德也不是永远牢靠的，经受不起利益的诱惑。管理不能仅靠道德教化，如果没有制度上的约束，品行高尚的人也会堕落。
- * 监督和制约可以保持公平，但付出代价过大，还极有可能损害效率。
- * 个人不能完全直接受益于所掌握的权力，在一个精心设计的体制之下，个人要么没有谋求私利的机会，要么慑于制度的威力不敢谋求。

制度的力量

这是历史上一个有名的关于制度建设的案例。

18世纪末，英国政府作出了一个决定：把英国的罪犯全部发往澳洲。这一任务经常由一些私人船主完成，政府以上船的犯人数目给船主支付运送费用。这些船主极为黑心，他们用来运送犯人的船只多是用一些破旧的货船改装的，设备非常简陋，没有医疗药品，更没有医生。为了得到更多的人头费，他们还尽可能多地往船上塞人，使得船上的条件更加恶劣。船只一离岸，船主就不再考虑船上的犯人能否活着到达澳洲，因为他们已经

拿到钱了。有的船主为了减少费用，更是丧尽天良，竟然故意断水断食。就这样运送了3年。英国政府虽然花费了大笔资金，却没达到大批移民的目的，因为犯人在船上的死亡率达12%，其中有一艘船424个犯人中死了158个，死亡率高达37%。

为了能让犯人平安抵达澳洲，英国政府给每一艘船派了一名政府官员和一名医生，同时对犯人在船上的生活标准也做了硬性规定。虽然做了这么多的努力，但是死亡率还是没有下降，更离奇的是有的船上的监督官员和医生也不明不白地死了。经调查，原来一些黑心船主受利益驱动，贿赂官员同流合污，如果官员不从，就要被他们扔进了海里。无奈，政府只好对船主进行思想教育，希望他们能放弃金钱至上的思想，珍惜犯人们的生命，但是情况仍不见好转。这件事让政府感到颇为头疼。

一位英国议员终于发现了问题的根源所在——制度的缺陷。他认为政府给船主的报酬如果以到澳洲上岸的人数为准，就不会出现前面的问题了。果然，新制度出台后，船主们纷纷延请医生跟船，还在船上准备药品，改善生活，尽可能地让每一个上船的人都健康地到达澳洲。几个月下来一统计，各个船上的死亡率都降到了1%以下，有些运载几百人的船只，几个月以来竟然没有一人死亡。

这就是制度的力量。一个制度的改变就把所有的问题都解决了。通过英国政府关于运送犯人制度的变迁我们不难看出，**建立健全的制度，才会让人自觉地抛却私心，自觉地做于人于己于国都有利的事情。**如果单纯地靠人性的自觉，靠说服教育，靠他人的监督，恐怕再有办法也无济于事，也解决不了问题。

有一年，深圳华为总裁任正非去美国时正好赶上下大雪，他发现家家户户都很自觉地出来扫雪，根本就没有人领导动员。任正非感叹不已，难道美国公民的道德意识真的这么高吗？后来，经了解他才知道，美国法律规定：行人若在谁家门口摔倒，谁就要承担医疗费。

核心理念：制度起着决定作用。

应用要诀：科学、严谨地制订制度，有效地维护制度，最大范围地发挥制度的作用。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

麦当劳在全世界几十个国家已经发展了2.5万多家连锁分店,年销售汉堡包800亿个。然而,麦当劳最让人称奇的不是那些如雨后春笋般出现的分店,而是全世界范围内任何一家麦当劳餐厅的汉堡巨无霸的味道都一样。40多年如一日,真是难得。

那么,麦当劳是凭借什么创下的这个奇迹呢?是制度,麦当劳的制度在全世界复制了2.5万份,而第2.5万份的服务质量仍然与第一个麦当劳制度丝毫不差。可以说,在麦当劳,没有一个细节是没有成文的制度明确规定的。

在市场经济条件下,企业的竞争优势要想保持长久,不重视管理制度的建设是万万不行的。创业靠产品、创意,守业则靠对完美制度的追求,这不仅是麦当劳,也是分粥效应给管理者的启示。

借制度之力

下面是一个不劳也得的故事:

这是一个现代化的猪圈,圈里养有两头猪,一头小猪,一头大猪。说它现代化,是因为该猪圈采用机械化喂食,圈的一边装有一个踏板,另一边装有猪槽,只要踩一下踏板,远离踏板的猪槽才会有少量的食物从投食口落下。现在两头猪面临的问题是谁去踩踏板。如果小猪去踩踏板,大猪会在小猪跑到食槽之前刚好吃光所有的食物;若是大猪踩踏板,则还有机会在小猪吃完落下的食物之前跑到食槽,争吃到另一半残羹。

很显然,踩踏板的任务要落到大猪的头上了,因为,小猪劳动还不如不劳动,不踩踏板反而能吃上食物。小猪当然会选择享受的策略了。

不要以为这是一头懒惰的小猪,其实它是一只非常智慧的小猪,换了你也会这么干,因为这是制度造成的。

那么怎么改变这种状况,以达到多劳多得的效果呢?那就要从改变游戏规则入手。有两个方案:

方案一是投食量增为原来的一倍,踩过踏板后让对方不能全部吃完投下的食物。但这种供给方式缺乏竞争活力,而且成本太高,不可取。

方案二是仅投原来食物一半的分量，但同时将投食口移到踏板附近。这样一来，小猪大猪就都会拼命抢着踩踏板了。

类似的还有一个分蛋糕的故事，讲的是国外一位母亲，在每天下午分蛋糕时，把权力全部交给孩子，由一个孩子切蛋糕，另一个孩子选蛋糕，每个孩子都只有做一件事的权力。这样的结果是，两个孩子都十分认真地对待自己的权力，对分得的蛋糕也没有任何意见。这种处理方法，的确有其高明之处：一是分配政策具有公开性；二是分配权力具有分散性；三是滥用权力具有惩戒性。

一套好的制度对管理者来说比事无巨细、事必躬亲要好得多。故事中母亲的成功之处在于她擅长借助制度之力。

对于企业也是一样，因为企业经营的目的目的是为了把蛋糕做大，这就需要企业要有一套能提供激励机制的制度，以促使员工通过合作去谋求最多的、公平的成果。这种结果应该是企业制度设计所要追求的价值目标。

事实上，最好的激励机制应该是奖励，而不是大锅饭，并且应该是直接针对个人的奖励机制。这样的制度既可以节约成本，又能很好地杜绝出工不出力的现象。

让制度更精妙

在“人之初，性本恶”的基础上，去构想这样一个故事：在一间房子里，金钱和美女享之不尽，钥匙由一个好人掌管。好人并不知道房间里有什么，有一天，他怀着好奇，打开了房门……故事会以哪一种结局收场？第一种：好人用好人的标准约束自己，战胜财色的诱惑，保住了好人的名节。第二种：好人泥足深陷，变成坏人而不能自拔。房子象征权力，钥匙就是制度。这个故事留给管理者的思考是：从好人变成坏人的潜在性与既定性，是谁之过？

核心理念：制度起着决定作用。

应用要诀：科学、严谨地制订制度，有效地维护制度，最大范围地发挥制度的作用。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

中国的管理文化从来都只重视把钥匙交给谁,而不太在意怎样监管和如何规避可能出现的好人变成坏人的问题。因为几千年的教育是“人之初,性本善”,有资格拿钥匙的人必是千挑万选的好人,而好人必然不会犯错误,所以监督机制是没有意义的事。这不但是制度的缺陷,也容易使“好人”向“坏人”转化。换句话说,不同的制度能孕育不同的人性,好人和坏人完全可以因为制度而发生质的变化。

怎样让好人不变成坏人?唯一的途径就是捅开那层窗户纸,辩证地解决信任和监管之间的矛盾:

- * 信任是相对性的,应该是有限制的信任。
- * 实行授权以信任为基础、信任以监督为前提的机制。
- * 不仅在信任的基础上合理地授权,而且在信任之中进行监督和制约。
- * 授权,不是放任自流;监管,也不是横加干涉。

如此,只有建立一种彼此之间能够相互监督、相互制衡的约束机制:让有权切蛋糕的人,无权先拿蛋糕,才能保证制度的公平性和可行性,好的制度才能真正落到实处。

要医治制度之痛,就要转变思想和观念,不必考虑人性是善还是恶,只要把制度建立在对每一个人都都不信任的基础上,就可以导出合理、具监管力度的制度了。并且这种最优化的制度一旦形成,由谁来掌管钥匙就变得无关紧要了。

监督严密,则品格低下者不至横行,可以迫使坏人也去做有利于公众的事;监督废弛,好人也可能变得心动手痒,所以,最好的制度就应该是高悬于权力之上的达摩克利斯之剑,能时刻对权力起着监督的作用,一旦权力变成谋私欲的工具,这把剑就会无情地砍下。

另外,要想让制度更精妙,还要考虑制度制定的前提:

* 制度应该有时代感,要与时俱进,能适应形势的需要。只有这样,制度才能符合社会进步的潮流,符合市场经济的需要,制度才有生命力,才能发挥效用。

* 制度不但要科学,还要有针对性。制度的制定一定要有所依据,具有可操作性,针对性强。

* 制度要简单明了,清清楚楚,便于理解,便于掌握,便于执行,这

样才会有实效性。

不过,如果不执行或不坚持的话,制度再好也是废纸一张。现实中很多企业,开张或更换领导人时都会制定一套严格的规章制度,并且也会大张旗鼓地行动一阵子,但过不了多久就会把制定制度的初衷丢到脑后了。在这方面,麦当劳坚持几十年执行汉堡10分钟没人买就扔掉的制度,值得管理者深思。



核心理念：制度起着决定作用。

应用要诀：科学、严谨地制订制度,有效地维护制度,最大范围地发挥制度的作用。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

举世震惊的 9·11 恐怖袭击

美国时间 2001 年 9 月 11 日 8 点 18 分，一架民航客机撞上世界贸易大厦双子座的北塔，引发爆炸并起火。大约在 8 点 30 分，第二架客机撞击南塔，引起更严重的爆炸和大火。不久，两座大厦轰然倒塌。几乎是同时，又一架小型飞机撞上华盛顿五角大楼的一角，燃起大火；另一架民航飞机则因为乘客的反抗而在撞上美国白宫之前在田纳西州坠毁。

这就是本拉登策划的出其不意、攻其不备的“9·11 事件”。这一事件导致两座摩天大厦被毁；被劫飞机上全部乘客和机组人员罹难；五角大楼 180 多人遇难；五角大楼和世贸大厦内的工作人员共有 6000 余人死亡及失踪。

这个事件对美国人来说是刻骨铭心、难以忘却的，因为事件发生时纽约的人们正在按部就班地做着自己的事情。美国有舆论认为，自二战结束以来，没有哪一次的单独事件对美国人造成的心理冲击超过“9·11”。

在别人没有心理准备的情况下，让他去做什么事，他会很容易服从，这就是“出其不意效应”，也可称为“服从效应”。出其不意效应还表现在，在别人根本没有心理准备的情况下，突然地采取秘密、快速、大胆的行动，就很容易达到目的。

通常，鸟是鹰的猎物，然而，俄罗斯的“大鸟”苏-27 战机却将美国的“小鹰”号航母戏耍了一番，它在“小鹰”号航母进入警戒状态的情况下，三次成功突破航母战斗群的防空雷达网，在号称防守“固若金汤、滴水不漏”的美军航母上空如“闲庭信步”般往来穿梭，并进行拍照。

实在是出乎人的意料！以美军航母编队的空中侦察能力，不可能让战机轻易靠近，更不可能让它从头顶飞越，还拍照。但不可能发生的事千真万确地发生了，尽管当时的美军航母编队天上有 E-2C“鹰眼”预警机，

水上有“宙斯盾”战舰，自身的雷达系统亦十分先进。那么“大鸟”到底运用什么方法让“小鹰”号航母蒙受这番羞辱呢？

苏-27之所以能三顾“小鹰”而无虞，得益于其行动的突然性，而且充分准备，乘隙而入。

以上面的例子为鉴，我们都应该切记一点：凡事预则立，不预则废。麻痹大意，骄兵必败。

“权诈之兵”的精髓

兵书有云：“兵者，诡道也。能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，思而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。”

“攻其无备，出其不意”，是孙武“权诈之兵”的精髓，是战术选择的总则。此战术之所以能收到很好的效果，原因在于：

- * 被攻击方没有丝毫戒备和准备。
- * 被攻击方在心理上会产生慌乱，以致做出错误判断，采取错误行动。

“攻其无备，出其不意”又是一种避实就虚的制胜谋略，比如说在敌强我弱的情况下，突然攻击对手意想不到的薄弱环节，就会收到以弱胜强、以少胜多的效果。

《三国演义》第六十八回“甘宁百骑劫魏营，左慈掷杯戏曹操”就是对这一战术的成功运用。

孙权应诸葛亮之约，出兵进攻曹操空虚的东部防线。合肥守将张辽向曹操告急，于是曹操尽撤西部大军，来救合肥，与孙权接战。

孙权为挫曹军锐气，决定趁其远道而来又立足未稳之际，率先进攻。这种情况下首战是非常重要的，是气势上一方压倒另一方的关键所在。部将凌统主动求战，于是带三千人奔向曹营。与曹军先锋大将张辽交锋，走

核心理念：在别人没有心理准备的情况下，让他去做什么事，他会很容易服从；如果采取秘密、快速、大胆的行动，就很容易达到目的。应用要诀：防患未然，保护弱点，出奇制胜，大胆创新。应用领域：政治、军事、社会生活、企业经营。

马奋战五十多个回合，不分胜负。孙权恐怕凌统有闪失，便让吕蒙接应他归回本阵。这一仗虽没分胜负，但对曹军也起了一定的震慑作用，吴将亦相当骁勇！

甘宁见凌统出了风头，就要求孙权让他当天夜里只带一百名战士奔袭曹营：“要是损失了一个人、一匹马，也不算成功！”孙权赞赏他的勇气，就同意了。

甘宁作战前动员：“今天夜里，咱们奉命偷袭魏营。请大家和我一起满饮一杯酒，然后努力向前！”

那一百名战士听到后，面面相觑，心中很是不情愿，因为这样做风险毕竟很大。

甘宁见状，拔剑在手，怒喝：“我作为大将，还不惜生命，你们还有什么迟疑的？”

战士们见甘宁变了脸，都被他的声威震慑，于是起身行礼：“愿出死力，跟您一起去。”

饱食之后，夜半三更时分，甘宁让每个士兵头盔上插一根白鹅翎，作为吴兵记号，然后披甲上马，大喊一声，杀入曹营。夜黑风高，人喊马嘶，一时之间，曹兵惊慌大乱，辨不出对方来了多少兵马，结果奔跑进退之间，自相冲突，十分狼狈。甘宁趁乱，率百名战士在曹营中纵横疾驰，碰到人就杀，百名勇士如入无人之境，又迅速从南营门杀出来，也没遇到什么阻拦。

曹操恐怕对方是故意引诱自己追赶，为防中吴军埋伏，也就没敢追击。在不知对方底细的情况下，曹操这样做无疑是很正确的，不能在慌乱中失去了冷静的头脑。

于是甘宁偷袭成功，一百名战士真的没一个受伤。回到吴军时，甘宁命令这一百人击鼓奏乐，欢呼“万岁”。孙权亲自出门迎接这些勇士，赏赐给他们大量财物。甘宁因此而声名大振。

出“奇”才能制胜

第二次世界大战期间召开了美、英、苏三国参加的德黑兰会议。当时的会议内容、议程完全由斯大林控制，甚至通过的决议也全是斯大林提出

的。美国总统罗斯福和英国首相丘吉尔对此感到不满，于是决定戏弄一下斯大林。

一天早上，开会前，丘吉尔边抽烟边说：“昨晚我梦见自己成为全球主宰了！”

罗斯福也说：“我也一样，梦见自己成了宇宙的主宰！斯大林元帅，您呢？”

斯大林一下子就明白了两个人的意思，于是慢吞吞地说：“我梦见，我既没有批准对丘吉尔先生的任命，也没有批准对罗斯福先生的任命。”

斯大林的回答可谓是“出其不意，出奇制胜”，大大地出乎了丘吉尔和罗斯福的意料。真是偷鸡不成，反蚀了一把米，竟被斯大林从人对人的控制入手嘲弄了一番。

出其不意是一种非常冒险的策略，但如果运用成功，会收到非常不错的效果。“出其不意”的关键是要利用对方惯性思维的弱点，捕捉对方的思想空隙，突破人们思维的常规、常法和常识，反常用兵，出奇制胜。

第一次世界大战时，英国机械师布利阿里接受了一项特殊任务，那就是设法解决枪支由于使用时间过长、命中率低的问题。经过研究，布利阿里发现是枪膛里所用材料的硬度不够，才使枪支因使用时间过长而命中率降低。于是，他开始寻找各种合金钢，决定改造枪支构造。在此期间，他用各种合金钢进行了许多耐磨和耐热的试验，所以，他的试验场地堆满了各种材料。在一次清理试验场地时，布利阿里决定把没用的材料都清理出去。当他随手要扔一块雪亮的不锈钢材料时，他突然产生一个想法：如果用这些不锈钢做餐具一定很漂亮。

这个奇特的想法，成就了布利阿里，也使不锈钢餐具走进了千家万户，受到人们的青睐。布利阿里的成功使德国人毛拉感到了汗颜，因为不锈钢是他发明的，他却没有想到不锈钢能成为餐具的加工材料。

现代企业家运用“出其不意”的谋略，也要在“奇”字上下功夫。

加拿大红枫叶饭店开张近一年了，生意一直都很红火，前来度假的顾

核心理念：在别人没有心理准备的情况下，让他去做什么事，他会很容易服从；如果采取秘密、快速、大胆的行动，就很容易达到目的。应用要诀：防患未然，保护弱点，出奇制胜，大胆创新。应用领域：政治、军事、社会生活、企业经营。

客越来越多。但老板约翰逊并没被眼前的一切冲昏头脑，相反，他却意识到饭店越来越没有足够的空间供客人休闲。

约翰逊想了很多方法，但都不是很理想，最后他把目光投向了饭店后面的两座小山。这两座小山上连小树都没有，荒凉得只剩下齐腰深的杂草了。约翰逊想把这两座小山开发出来，他想过修高尔夫球场，但又觉得没什么特色；他想过修游泳池，但也觉得没什么意思，因为饭店本来就在海边……终于，约翰逊想出了一个好主意：

第二天一大早，红枫叶饭店的门前就多了一个布告栏，布告栏里还贴了一张海报。上写道：

亲爱的朋友们：

您好！

本饭店后面有两座十分幽静的小山，我们已经购买下土地所有权，以供朋友们娱乐之用。如果您愿意在山坡上种一株枫树、橡树或是玫瑰什么的……本饭店非常愿意为您在树旁立牌，并写上您的名字及植树时间，同时还可以为您和您的小树拍照留念。

……

活动收费：每人每次 100 美元。

……

红枫叶饭店

没过多久，饭店后边荒凉的山坡上布满了各种名目的小树和石碑，有度蜜月的新婚夫妇种的合欢树，又象征纯洁爱情的玫瑰树……等等。不仅如此，在这里种过树的游客们，每年都会如期而至在饭店住上几天，目的是为了看望自己的小树。

策划“出其不意”

美国全国广播公司“今天晚上”节目，曾在 20 世纪 70 年代推出过这样一则广告：

广告开始是一个模特的一双穿着长筒丝袜的美腿，伴随画面的是柔美的女

声：“美特牌丝袜将告诉所有美国妇女它可以使任何形状的腿变得美丽异常。”

然后，镜头慢慢向上移动，观众看到的是绿灰色的短裤和棒球队员的汗衫，最后人们竟然发现穿这双丝袜的模特是个男性——著名棒球运动员乔·纳米斯！他笑咪咪地说：“美特女丝袜既然能使我的腿变得如此美妙，我想它一定也能使你的腿变得更加漂亮。不过，我当然是不穿长筒女丝袜的。”

就因为这个广告，美特丝袜一夜之间就家喻户晓了，而纳米斯本人也成了当时最著名的男模特儿。

这就是广告策划中的“出其不意”——消费者在毫无思想准备的情况下，内心最容易受到震撼，在目瞪口呆之余，除了毫无怨言地愉快接受，还会下意识地产生购买行为。

其实，在生活中，“出其不意，出奇制胜”的效果也是可以策划出来的。比如说，求职应聘时，我们就可以采用“出其不意”的策略，让招聘方加深对自己的印象，以达到出奇制胜的效果。某天，有一求职勇士给某出版集团的老总寄去了一封信，信上写着“不请我是你的损失”。于是，该老总决定一睹他的庐山真面目。不管这个案例是真是假，也不管这位勇士的面试结果如何，单说他这“出奇制胜”的一招，就已经胜人一筹。他也因此获得了一个难得的面试机会。

求职是门艺术，职场就是一个不见硝烟的战场，求职和商战一样，也要讲究一些策略，只有出其不意，攻其不备，方能成功。也就是说，能否顺利找到工作的原因，很大程度上是源于一定的求职方法和求职策略。

一位应届毕业生在广告信息栏里看到了一份适合自己的工作。于是，他电话预约前往面试。可是，当他在规定的时间到达该公司时，他发现在他前面已经先来了8位毕业生。他想：“如果任由这样等下去，说不定轮到自己时黄花菜都凉了，我何不想个办法！”他很快写好了一张纸条，请秘书小姐交给面试经理。经理看后不禁大笑起来，原来这个聪明的面试者在纸条上写着：“经理先生，您在看到第9位之前，请不要做决定。”

此次面试结果自然如他所愿。

核心理念：在别人没有心理准备的情况下，让他去做什么事，他会很容易服从；如果采取秘密、快速、大胆的行动，就很容易达到目的。应用要诀：防患未然，保护弱点，出奇制胜，大胆创新。应用领域：政治、军事、社会生活、企业经营。

“美丽”的小鞋

相传北宋时，有个名叫巧玉的姑娘，长得很美丽且善良。后娘要将她许配给一个又丑又哑的有钱人，巧玉坚决不从。后娘怀恨在心，便暗地里找机会整治她。恰巧这时有位媒婆，把巧玉说给了一位秀才，巧玉很中意。后母就背地里剪了一双很小的鞋样子，让媒婆带给男方。巧玉出嫁那天，男方送来的鞋怎么也穿不上，害得她上不了轿。当着众人的面，巧玉又急又恼，一气之下上吊自尽。后来，人们便将这种背地里打击报复或是利用权势让人难堪的做法，叫做“穿小鞋”。

现代社会的“穿小鞋”现象往往体现在工作环境中的上下级关系中。当下级给上级提负面意见或给上级以负面情绪刺激时，往往会导致上级对下级实施程度不同的报复与惩处，这种社会效应即为小鞋效应。

那么，为何会出现这种给人“穿小鞋”的事情呢？原因如下：

一方性格孤僻，难于沟通；

发生矛盾没有及时解释，日积月累，形成难消之积怨；

功高盖主，锋芒太露，遭上司妒嫉；

平时对上司礼数不周；

上司拉帮结派，自己被列为异己人物而受排挤；

有直接利益纷争；

有家族背景的恩怨情仇；

.....

情况如此复杂，所以，在生活中要时时、处处防范小鞋效应，否则，即使你工作能力很强，而且积极肯干，你也不会有表现的机会，工作成绩也不会得到肯定，更谈不上进步和发展了，而且会活得很累，对单位没有

认同感，对工作没有成就感，苦不堪言。

另外，作为被“穿小鞋”者，如果能反思一下的话，你会发现“穿小鞋”其实也没什么不好。因为得罪了某人，你就会得到这个人原有“敌人”的支持与拥护；因为已经得罪人了，你就不能再得罪其他人，所以处事会加倍小心；你还会时刻提防工作上的疏忽，以免给人可乘之机。在这种情况下，你想不进步恐怕都不行。

由此，我们完全可以不必像人际关系专家建议的那样极力和所有人保持良好关系，因为，如果有机会，树一个“敌人”的话，这个敌人就是激发我们无穷力量的源泉，是刺激我们前进的马蝇。或许你听过这个故事：再懒惰的马，只要身上有马蝇叮咬，它就会精神抖擞，飞快奔跑。马如此，人亦同。在某种欲望或者刺激的作用下，人会异常兴奋，比平时积极百倍。这可算是小鞋效应给人的另类启示。

宰相肚里能撑船

广告业的创始人奥格威在一次董事会上，事先在每位董事的桌前放了一个玩具娃娃。“这代表你自己，”他说，“请打开看看。”董事们纷纷打开玩具娃娃，他们发现大娃娃里面还有一个小娃娃；他们又打开小娃娃，发现里面还有一个更小的，在这个最小的娃娃里面有一张奥格威写的字条：“如果你只任用比你水平低的人，我们公司毫无疑问会将沦为侏儒公司。相反，如果你启用的都是比你的水平还高的人，我们的公司肯定会成长为巨人公司。”

这里要说的是作为一个领导者的胸怀和气量问题。在古老的中国，有这样一个故事：理发师在给一个宰相理发。理到一半时，理发师因为紧张竟然把宰相的眉毛给刮掉了。理发师吓得满头大汗，暗想：“这下可完了，这要是宰相怪罪下来，那岂不是死路一条。”

核心理念：有些人会利用职权或各种手段对自己不满意者打击报复。

应用要诀：注意防范，及时化解；搞好人际关系，高度重视同上司的关系。

应用领域：政治、社会生活、组织管理。

害怕归害怕，理发师毕竟是个老江湖了，他深知“盛赞之下无怒气”的道理。他忙停了下来，转到宰相的面前，还故意直愣愣地看着宰相的肚皮。宰相被他看得莫名其妙，就问：“你不好好给我刮脸，看我的肚皮干吗？”理发师忙借口说：“常听人说，宰相肚里能撑船，可是我经过观察发现大人的肚皮并不大，怎么撑船啊？”

理发师的一席话竟把宰相逗乐了。宰相笑着说：“那是一种比喻的说法，意思是说宰相的气量最大，最能容忍，决不会斤斤计较。”理发师听到这话，“扑通”一声跪倒在地，声泪俱下地说：“请宰相大人饶命，小的该死，小的不小心将相爷的眉毛刮掉了！宰相肚里能撑船，请相爷饶命。”

宰相一听勃然大怒：“眉毛刮掉了，我怎么见人啊？”说完就要发作，可他转念又想：“刚才还说宰相气量最大，怎能因为刮掉眉毛这点小事，就将他治罪？”宰相便大度地说：“没关系，去拿只笔来，帮我画个眉毛不就行了。”瞧，宰相肚里确实能撑船。

作为上级，应该知晓印度圣雄甘地说过的话：“要是人人都把‘以牙还牙，以眼还眼’当作人生准则，那么整个世界就会乱成一团。”宽容是做人的美德，能够不断否定自我，是一种博大。尽管小溪走了许多弯路，充满爱心的大海仍然乐意容纳它。自古就有“海纳百川”的典故，量大福大，把心里的空间留出来，宽容别人，实质上也就是宽容自己。漫漫人生，谁能没有一点错误？宽容别人，同时也是给自己一个警醒。宽容与善待是人间最真诚的爱与美德。

得罪谁也不能得罪上司

众所周知，穿“小鞋”的滋味不好受，让你哑巴吃黄莲有苦说不出。北宋大文豪苏轼，虽饱读诗书，满腹经纶，却是“一肚皮不合时宜”，无论旧党还是新党上台，他都不讨好。与当权者发生冲突，结果自然是被穿上小鞋——先被贬为黄州（今湖北黄冈）团练副使，后又辗转于颍州、扬州、定州就任地方官，最后贬到岭南、海南岛。虽然，在元符三年宋徽宗即位后，被允许北归，但终因长期流放，一病不起，最后死于常州。

苏轼的经历很值得职场中人借鉴：要想过上安稳、舒心的日子，就要时刻提醒自己不要与上司发生冲突，尤其是那些能对自己形成实质性损害的上司。得罪了上司的结果只能是自己受损，因为如果你的上司发现你得罪了他，而形势又在他的掌控之中，他必然会想方设法对你进行打压甚至清除。他这样做也是无可厚非的，因为他需要树立管理威信。

所以，指鹿为马的本事你必须学一点，你必须不那么锋芒毕露，让官员看着你顺眼。如果领导看你不顺眼，你就亏大了，就是你工作做得再好，成绩再优秀，他也会找出你的不足和毛病，这就叫找你的茬，非要送你一双“小鞋”穿不可。

工作和生活中如何处理与上司的关系，是一个充满矛盾和冲突的难题，许多人为之头疼。但要避免出现被人弃之如敝屣的尴尬，就要想办法处理好和领导的关系，尤其在说话上要注意，否则，很容易就会被穿上小鞋。

小甄今年刚大学毕业，进了政府机关，当了一名职员。这天，领导拿着一份文件，让他传真到市委宣传部，小甄照办了。可谁知，第二天，领导怒气冲冲地走进了小甄的办公室，当着众多同事的面，大声斥责小甄：

“你怎么做事的？让你发份传真到组织部，你却给我发到了宣传部！”

小甄一下子懵了，他回忆了一下，确定领导昨天向他交代的确实是宣传部而非组织部，他想领导一定是在情急之中记错了。可是看着领导愤怒的脸，小甄二话没说，主动承担了责任：

“对不起，实在对不起！都怪我办事毛躁，本想抓紧时间办好，没想到闹了个大错。我一定会吸取教训的，保证不会有第二次了！”

说完，他赶紧又给组织部发了份传真。又过了一天，小甄被叫到了领导的办公室，领导真诚地向他道了歉，说自己那天因为着急，错怪了小甄。并夸奖小甄小小年纪，就懂得忍辱负重。自此，小甄在领导心目中的地位大大提升了。

上司也是凡人，也有犯错的时候，尤其在工作中，极有可能因为忙乱

核心理念：有些人会利用职权或各种手段对自己不满意者打击报复。

应用要诀：注意防范，及时化解；搞好人际关系，高度重视同上司的关系。

应用领域：政治、社会生活、组织管理。

和着急，而错怪了你。这时，你千万记住：**一定不要当着众人的面反驳上司**，因为上司需要维护一定的威信和颜面，即使他错怪了你，你也不能当众让他下不了台。你应该暂时把责任承担下来，等上司清醒过来，发现自己错怪了你时，自然会为你当初的忍辱负重而感动。

不宜在上司面前说的话

佯装不知的话——犯了错误，还当作不知道，上司当然不会喜欢这样的下属。

欲盖弥彰的话——正所谓“越抹越黑”，到最后恐怕再能言善辩的人也有口难辩了。

推卸责任的话——“一人做事一人当”，是责任心的起码表现，如果连这一点都做不到，上司以后怎敢再把重任交给你？

当众顶撞的话——令上司的脸面过不去，最后吃亏的只会是自己！

乱开玩笑的话——上司因为工作上的原因责备你时，绝大部分的场合是比较严肃的，乱开玩笑，只会显得你毫不在乎你的上司。

“随便，都可以！”——上司会认为你冷漠，不懂礼节，对工作没有积极性。

“这事你不知道！”——这种不敬的话容易伤害上司的感情。

“您辛苦了！”——这句话，本应该是上司对于下属表示慰问式犒劳时说的，反过来说可能产生负面效应。

“我想这事很难办！”——上司分配工作任务下来时说出这种话，会直接地让上司下不了台，一方面显示自己在推卸责任，另一方面显得上司没有远见，让上司脸上过不去。

“主任，您刚才说的观点完全错了，我觉得事情应该这样处理……”

“您的办法，我不敢苟同，我以为……”

“您的决定，在实践中根本行不通，我认为应该……”

和“小鞋”说再见

有一次小王在和同事聊天时，开玩笑地说上司“像个机器人”，不巧

的是正好被上司听到了。于是，小王给上司写了一张条子，约他抽空谈一谈，上司同意了。

“显而易见，我用的那个词绝无其他用意，我现在备感悔恨。”小王向上司解释道：

“我之所以用‘机器人’之类的字眼，只不过想开个玩笑，我感到您对工作一丝不苟，但对我们有些疏远，因此，‘机器人’三个字只不过是描述我这种感情的一种简短方式。请您谅解！以后我会注意自己的表达方式。”

上司为小王合情合理的解释和自我批评而感动，他甚至当即表态，说要努力善解人意，做个通情达理的领导。

俗话说：冤家宜解不宜结。在工作生活中，人们要尽量避免与领导发生冲突。但是如果一旦与领导的关系出现矛盾及隔阂，就要想办法消除，小王的坦率道歉，不就让他和上司的关系化干戈为玉帛了吗？

切记，你在上级眼中的形象甚为重要，即使上级给你穿小鞋，你也要想办法把“小鞋”脱掉。

脱掉小鞋有办法

1. 乖巧型招法

- * 欲人之爱己也，必先爱人；欲人之从己也，必先从不人。
- * 从自己这一方来讲，心态先要转到合作上来。
- * 有些问题是可以通过解释化干戈为玉帛、冰释前嫌的。
- * 解释的时机、场合和方式都要选好，最好是在上司心情好，或上司有求于你时。
- * 一般采取单独见面方式比较好，或者找个双方都熟悉、都认可的人作调解人。
- * 如果上司利欲心较重，可以给他送点小礼物。
- * “曲线救国”，对其家人表示友好，往往会收到出其不意的效果。

一般来说，较小或较短时间内产生的矛盾容易化解，若积怨已深已

核心理念：有些人会利用职权或各种手段对自己不满意者打击报复。

应用要诀：注意防范，及时化解；搞好人际关系，高度重视同上司的关系。

应用领域：政治、社会生活、组织管理。

久 ,往往不易收到效果 ,但一旦化解成功 ,上下级之间甚至可能成为朋友。

2 . 举重若轻法

正所谓小不忍则乱大谋 ,留得青山在 ,不怕没柴烧。碰到固执己见、心胸狭窄、容易记仇的上司 ,一旦被其视为异己后 ,就很难使他改变对你的看法。在这种情况下 ,既然化解无效 ,就得谨慎绕开双方敏感的“ 雷区 ”。

- * 凡事想开点 ,举重若轻 ,名利放两旁 ,工作摆中间。
- * 与上司之间只论工作关系 ,不谈私人感情。
- * 不卑不亢 ,让上司不易抓住你的把柄 ,以免惹祸上身。
- * 回避矛盾不是回避工作 ,不是消极怠工 ,而是积蓄力量 ,锻炼自己。
- * 要忍耐 ,要吃苦 ,不要有意与上司对抗 ,使矛盾激化。

“ 小鞋 ”虽然穿着难受 ,但可以铸就你坚强的意志、坚实的业务功底、成熟的处世之道。这些因素将成为你获得更大成功的基础。

但是 ,如果一切办法已经用尽 ,仍无法改变上司对你的态度 ,那么只好采取“ 拂袖而去法 ”了。树挪死 ,人挪活 ,不是毫无道理的 ,与其生活在别人设计的泥沼中 ,不如去寻找自己的新天地。况且长期生活在极度压抑的环境中 ,心情抑郁 ,会严重影响健康。



古老美德何以成为现代罪恶？

这是一个蜜蜂王国的故事。一群蜜蜂为了追求豪华的生活，大肆挥霍，结果这个蜂群很快兴旺发达起来。而后来，由于这群蜜蜂改变了习惯，放弃了奢侈的生活，崇尚节俭，结果却导致了整个蜜蜂社会的衰败。

本故事出自于18世纪荷兰的曼德维尔博士的《蜜蜂的寓言》。在这个故事中，曼德维尔博士旨在表述自己的一个令世人十分惊骇的观点——“**节俭的罪恶，奢靡的贡献**”。这就是让许多经济学家备感困惑的“**节俭悖论**”。

受这个故事的启发，经济学家凯恩斯发现了刺激消费和增加总需求对经济发展的积极作用，他还进一步论证了节俭悖论。在他的总需求决定国民收入的理论中，凯恩斯认为节俭对于经济增长并没有什么好处，因为公众节俭，就会降低消费；增加储蓄，社会收入势必减少。根据这种看法，增加消费、减少储蓄会通过增加总需求而引起国民收入增加，就会促进经济繁荣。反之，就会导致经济萧条。

看起来节俭悖论的确是一个蕴涵逻辑矛盾的理论，因为，人们的普遍观点认为，节俭是一种美德，是个人积累财富最常用的方式，增加储蓄，往往可以致富。而储蓄又与国民收入呈现反方向变动，储蓄增加，则国民收入就会减少，储蓄减少，则国民收入就增加。

那么，是不是就可以得出这样一个推论了：节制消费增加储蓄，对个人是件好事，对国民经济却是件坏事？

其实不是，从个人理财角度来说，储蓄也未必就是最好的致富途径。

核心理念：节俭有时是一种罪恶，奢靡有时也有贡献。

应用要诀：合理理财，杜绝浪费。

应用领域：经济、社会生活。

从前,有一个惜金如命的财主,他把自己的金子埋在花园里的一棵大树下面,每隔几天就要挖出来,自我陶醉一番。突然有一天,有人发现了他的秘密,就把他藏在树下的金子给偷走了,为此,财主痛不欲生。后来他的邻居们来看他,当了解事情的经过后,他们就问他:“你从没花过这些金子吗?”

“没有,节俭是我们家的传统,我每次只是看看而已。”他回答。邻居听了,就哈哈大笑起来,并对他说:“按你这种对待金子的做法,有和没有金子对你来说都是一样啊!如果你还是感到难受的话,就在大树底下再埋一些石头,把它们当作金子收藏起来好了。”邻居们说完就走了,只剩下财主呆若木鸡地站在树下,想着那些被偷走的金子。

与其把金子提心吊胆地藏起来,还不如用它来生财,去获得更多的财富。藏匿和闲置财富就等于浪费,用现代理财观念来看,财主这样的“节俭”的确称得上是“现代的罪恶”。

由此,我们可以推出现代意义的节俭应包含以下内容:

- * 节俭在任何时候都是一种美德,毕竟原始积累的最好途径之一还是节俭。
- * 节俭的目的无非是为了追求财务自由,但是节俭并不能让我们达到财务自由的最高境界。
- * 节俭不等于把钱闲置起来,而是要把钱用在刀刃上,节俭下来的钱最好能用于购买资产而不是负债。

财务安全与财务自由

节俭不能让我们达到财务自由的最高境界?听起来确实是一个悖论,尤其对于比较传统的人来说。所以,为了证明这一观点的正确性,我们有必要探究一下到底什么是财务安全,什么是财务自由。

理财的基础是财务安全,而所谓财务安全是指无论在任何不幸的情况下,家庭都不会因缺钱而无法维持正常的物质生活水平,陷入财务危机中。所以,对于个人来说,**理财的目标就应该是实现财务自由**。只有这样,一个自由的个人或家庭,才不会为金钱所累,不再成为金钱的奴隶,相反

还能驱使金钱为自己、为生活服务,从而获得个人身心的绝对自由和生活质量的极大提升。

现在我们来听一个故事:

有个人听说城里很繁华,很想去逛逛,就把家里的东西收拾了一下,和乡亲们结伴去城里。但是,他又不放心家里的财物,害怕被别人偷走,于是他就把所有值钱的东西都换成钱,装在袋子里,并将袋子的钥匙系在自己的腰带上,从不离身。他想只要钥匙还在,即使袋子被小偷偷去了,小偷也开不了袋子,也就没什么可怕的了。所以他就把自己的注意力全部集中在钥匙上了。

当他要取钱的时候,突然发现袋子不见了,怎么找也找不到,肯定是让人给偷走了。和他一块来的人都很替他着急,劝他说:“赶紧到衙门报官吧,要来不及抓到小偷,只怕钱也追不回来了。”可是这个人却满不在乎地说:“不要紧,小偷偷走袋子也没有用。你们看,开袋子的钥匙还在我这儿呢。”他一边说,一边从腰带上解下钥匙,得意洋洋地给周围的人看。

看完这则寓言,我们设问一下,节俭能使我们实现真正意义上的财务安全和财务自由吗?当然不能,因为既然我们现在没有正处在财务自由的状态,就说明我们手头的钱也只好应付日常的开支,那么从这部分钱中节省下来的又能有多少呢?能多到让我们实现财务自由吗?况且,这世界变化这么快,竞争这么激烈,说不定什么时候连这维持日常开支的钱都没有了,就更别说财务安全、财务自由了。可见,节俭给予人们的财务安全只是一种假象而已。

那么,怎样才能实现财务自由呢?投资。也就是说,正确的理财观念应该是善待手中的金钱,科学理性地通过投资,以达到以钱生钱的效果。

节省地用钱,尽量用于储蓄,这在农业时代是个好观念。但当我们进入信息时代的时候,节俭、储蓄到一定的量而不去投资生财,就不是最明智的选择了。其实,这也是东方人和西方人在理财的思维方式上的一种差

核心理念:节俭有时是一种罪恶,奢靡有时也有贡献。

应用要诀:合理理财,杜绝浪费。

应用领域:经济、社会生活。

别。东方人非常注重节俭，守住钱财的意识要比赚钱的意识更强。但在西方，人们却把投资放在更重要的位置，节俭固然重要，但更重要的是用节省下来的资金去进行投资，他们讲究的是“开源节流”。**拿出自己的一部分积蓄来进行投资，以便增加自己的资产，这样才能有备无患，可以自如地应对突如其来的风险和危机。这才是真正意义的财务安全和财务自由。**

但是有一点还要加以说明，那就是财务安全和财务自由绝对是两种境界，因为财务安全不一定就意味着财务就自由了，而财务自由却能保证财务一定是安全的。所以，财商发达的人才会在实现财务安全后，不惜冒险地追求财务自由。

克莱纳准备创业的时候，他选择了把固体电子技术引入市场这样一个项目，可当时电子技术的应用还不明显，风险非常大，所以就遇到了筹集资金的问题。他找到银行家阿瑟·洛克，希望得到他的帮助。洛克是一位非常英明的投资者，当时他完全可以选择一个更加安全的投资项目。但是他没有那样做，他觉得为了获得更多的财富，冒点风险是值得的，所以他在对克莱纳的项目做了仔细的分析和考察之后，筹集了50万美元的风险资金，购买了这家公司的部分股权，这家公司就是后来的“仙童”公司。两年后，该公司的销售额就达到了300万美元，税后利润为销售额的10%，洛克也因此获得了巨额的财富。

通过这个案例可以看出，洛克追求的不是财务安全，而是财务自由。虽然洛克冒了一定的风险，但正是风险让他获得了巨额财富。

可见，财务安全的最高境界就是财务自由。如果过于追求所谓的财务安全，就会使财务变得不安全，最后失去财务自由。

两种理财方式的比较

储蓄：越想寻求保障，反而越容易陷入债务危机，进而更想寻求安全保障，从此进入一种恶性循环。

投资：拥有风险意识，利用自己的理智，在对各种风险加以认识、利用的基础上进行理性的投资，这样反而会获得财务自由，离风险也越来越远。

节俭，积累创业资金的有效途径

既然投资能使人实现财务自由的最高境界，那么，是不是就可以全盘否定节俭和储蓄了？当然不是，尤其在手头的钱紧到足以影响你实现自己远大抱负的时候，就更要注意节俭和储蓄。

1960年，乔治和苏珊初到美国读书时，几乎是身无分文，生活境况十分窘迫。大学毕业后，他们参加工作，当上了记者。从一参加工作起，他们就下决心要摆脱贫穷，于是，他们尽量节省下每一分钱，每月按时去银行存钱。几年后，当他们的积蓄达到1500美元的时候，他们把这笔钱取了出来，开始投资基金。由于他们投资得当，5年以后，他们就成了百万富翁。

可见，越是迫切地需要财富的时候，就越要辛苦努力和勤俭节约，尤其是在创业初期。依照世界标准的利率来计算，如果每天储蓄1元，88年后就可以得到100万元，所以说，一个有耐心和毅力、坚持努力和节俭的人，假以时日，他就会获得一笔理想的资金和赚钱的机会。

从洛克菲勒本人的创业经验也能看出，节俭是积累资金创业的有效途径。洛克菲勒出生在一个小商人家里，受家庭影响，他很小就已经考虑自己创业致富的问题了，他辛苦打工赚钱，等攒够5美元后，就赶紧买了一本书，这本书告诉他两个字：勤俭。当他领会了其中的深意之后，就开始更加努力地工作，并且坚持积蓄，经过5年的努力，他攒够了800元的创业资金，开始了属于自己的创业。

除了节俭和储蓄，“把钱花在刀刃上”也是积累财富必须遵循的原则，因为只有珍惜、善用自己手中的每一分钱，才有可能获得事业上的成功，实现财富梦想。

这一原则，即便是当今世界首富比尔·盖茨也是不敢违背的。

一次，比尔·盖茨和一位朋友开车去某个饭店吃饭。由于两人去的时候正是午餐的高峰期，普通车位已经很紧张了，如果要停在普通车位上，则要转来转去地把车开到停车场中部。正在左顾右盼的时候，朋友发现旁

核心理念：节俭有时是一种罪恶，奢靡有时也有贡献。

应用要诀：合理理财，杜绝浪费。

应用领域：经济、社会生活。

边的贵宾车位却空着不少，于是建议比尔·盖茨把车停到那儿。比尔·盖茨指着贵宾停车位说：“你看哪，他们收费达到了12美元。”

那个时候的比尔·盖茨已经成了全球首富，朋友也知道他一向节俭，于是说：“钱由我来付。”

比尔·盖茨看了看朋友，笑着说：“我在乎的是他们超值收费的那部分。”由于盖茨的固执，汽车最终没停放到贵宾车位上。

以比尔·盖茨的财富，为什么就不愿意多花这几元钱呢？关于这一点，比尔·盖茨说：“每一分钱都应该花到应该花的地方上去，应该发挥出它的最大效益。”

追求“物有所值”

按照现代理财观念，我们不提倡过度节俭，当守财奴；我们也不提倡浪费，把钱花在没用的地方。也就是说，我们在从事日常的一切消费活动，包括投资理财的时候，都要时刻提醒自己要保证买来的东西“物有所值”，购入的应该是能够增值的资产，而不是负债，否则就是浪费。

小王平时很喜欢购物，哪里有打折、买一赠一或捆绑式销售等活动，她都会很热衷地参与，虽然有些东西自己根本用不着，但是因为低价或赠品的原因，也被她买回来。时间长了，她发现这些东西里的相当一部分不但质量上毫无保证，而且很多根本就没有用。渐渐清醒过来的小王，终于明白了商家搞这些活动就是利用人们的这种占便宜心理，大发其财的。

像小王这样的消费行为就是浪费，因为她购入的是没有必要的负债。这里我们有必要澄清一下我国企业会计制度规定的资产和负债的内涵：

资产：过去的交易、事项形成并由企业拥有或控制的资源，该资源预期会给企业带来经济利益。

负债：过去的交易、事项形成的现时义务，履行该义务会导致经济利益流出企业。

事实上，我们可以这样来理解资产和负债，即，资产就是能给你带来收益的东西，而负债就是能使你的财富流失的东西。因此，在理财的过程

中,我们首先要确定我们手中所拥有的是资产还是负债,进而想方设法增加资产,减少负债。同时我们还要注意,资产和负债是可以转化的,当某项资产长期滞留在我们手中而没有增值时,由于储存这笔资产我们需要花费一定的费用,那么这项资产就转化成了负债。

企业或个人由于对资产和负债的处理不当致使企业破产、个人陷入财务恐慌的例子比比皆是。原河南亚细亚集团在企业如日中天的时候,匆忙决定在郑州市二七塔繁华商业区投资兴建亚细亚五彩购物广场,这样一个巨大的投资对亚细亚集团的资金周转是具有举足轻重的影响的。事实也是如此,五彩广场建成之后,并未给企业带来预期的收益,反而使亚细亚集团的债务不断增加,两年后宣告停业,后又被法庭依法裁定破产还债。

郑州亚细亚投资兴建亚细亚五彩购物广场没给企业带来很好的收益,相反却因为这项投资增加了企业的负担,这是很明显的把负债当作资产的案例。

这一点在日常购物消费时体现得也很明显。每个消费者购物时,都试图以最小的代价来获得最大的满足。基于这个特点,商家在进行产品销售的时候,就会采用许多对消费者的消费行为产生误导的营销方式。他们在推销自己商品的时候,会附带地赠送一些似乎与商品有关、却并不实用的礼品。正是这些礼品使得消费者感到自己似乎得到了实惠,实际却落入了商家的陷阱,白白地花了不少冤枉钱,买回来许多没有任何用处的东西,而自己真正需要的东西却不见得好。

切记:误把负债当作资产加以购买和运营将会给个人和企业的财务带来致命的打击,甚至落入竞争对手设置的陷阱。

核心理念:节俭有时是一种罪恶,奢靡有时也有贡献。

应用要诀:合理理财,杜绝浪费。

应用领域:经济、社会生活。

由4英尺8.5英寸演绎出的路径依赖

你知道吗？美国航天飞机燃料箱两旁的两个火箭推进器的宽度是4英尺8.5英寸。

为什么要采用这样一个标准呢？因为这些推进器造好之后是要用火车从工厂运送到发射点的，路上要通过一些隧道，而这些隧道的宽度只是比火车轨宽了一点点，因此，火箭推进器的宽度是由铁轨的宽度决定的，而铁轨的宽度是4英尺8.5英寸。

铁轨为什么要采用这样一个标准呢？因为美国的铁路原先是由英国人建的，而英国的铁路是由建电车的人设计的，而电车所用的轮距标准是4英尺8.5英寸。

电车为什么要采用这样一个标准呢？因为最早建电车的人以前是造马车的，所以电车的标准是沿用马车轮宽标准，而马车轮宽标准是4英尺8.5英寸。

马车为什么要采用这样一个标准呢？因为英国马路的辙迹的宽度是4英尺8.5英寸。

辙迹为什么要采用这样一个标准呢？因为整个欧洲的马路都是古罗马人按照他们战车的宽度而铺设的，而战车的宽度是4英尺8.5英寸。

古罗马人战车的宽度为什么要采用这样一个标准呢？因为牵引战车的两匹马屁股的宽度是4英尺8.5英寸。

这样说来，火箭推进器的宽度是由两匹马屁股的宽度决定的。

看起来这像是一个文字游戏。就是这么一个看起来有几许悖谬与幽默的“游戏”，不仅演绎出了一个金科玉律——路径依赖理论，还让道格拉斯·诺思因为用“路径依赖”理论成功阐释了经济制度的演进而名声远播，

并获得了 1993 年度的诺贝尔经济学奖。

诺思认为，“路径依赖”类似于物理学中的惯性，事物一旦进入某一路径，就可能对这种路径产生依赖——这是因为，经济生活与物理世界一样，存在着报酬递增和自我强化的机制。

自我强化和锁定效应

人们可能都曾有过这样的思考：键盘的 26 个字母的排序一定有它的道理，一定经过了某种严谨、科学的论证，这种排序或许比较符合手指灵活运用的生理规律，或许与英文字母的使用频率有关。

可是，事实却不是这样。早期的键盘是机械式的，因为“Q、W、A、S”这几个键很容易坏，故障率很高，为了便于修理，人们便把它设置到了键盘左上角的位置，这与手指的生理运动规律及英文字母的使用频率完全没有关系。

既然如此，在电子化键盘问世的时候，就有人对这一问题提出了解决方案。新的排序方案结合英文字母的使用频率与手指的生理运动规律，可以使人们的打字效率提高近 30%。

有关组织和机构很快便接受了这个科学的建议，开始普及推广新的键盘。

可结果却出乎人的意料之外，尽管人们知道重新排序后的键盘的诸多好处，尽管这是增加培训成本也值得改变的一件事情，却没有人愿意接受它，已经习惯键盘原来排序方式的人们不愿意改变自己的习惯。于是，这个并不科学的字母排序就一直沿用至今。

这就是路径依赖最好的例证——人们一旦做了某种选择，就再也不想离开既定的轨道，并愿意沿着这条路一直走下去，那势头简直就应了中国那句古话：不撞南墙不回头，不到黄河不死心，哪管它是好的路径，还是坏的路径。好的路径通过不断的自我强化变得越来越好，自然会吸引人们

核心理念：事物一旦进入某一路径，就可能对这种路径产生依赖。

应用要诀：慎重选择，科学决策；大胆突破，勇于创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

毫不犹豫地走下去，这是很好理解的，但是，坏的路径同样对人具有强大的吸引力优势，为什么呢？

原因如下：

- * 每一种选择都有其最初的合理性，如果一旦选择了，这种合理性就会得到不断的强化，并借助惯性的力量，使人无法摆脱。

- * 人总是有惰性的，当人们已经习惯了某种状态和环境后，就会产生某种依赖性，被天生的惰性套牢，再也不愿意改变。

- * 每一次选择之后，我们总要付诸行动，投入人力、物力、财力和时间，而重新选择肯定就会使这些投入变成沉没资本，无法收回。

- * 重新选择会丧失许多既得利益，甚至大伤元气，从此一蹶不振。

- * 重新选择就意味着必须在已经拥有的东西和想得到的东西之间作一个取舍，而这往往太难了，因为想得到的毕竟还是个未知。

显而易见，**路径依赖存在自我强化效应和锁定效应**，就是这两种效应把人们牢牢地套在了既有的路径之中的。

关于这一点，最早提出路径依赖理论的W.Brain Arthur曾就技术演变过程的路径依赖进行过论证。他以新技术的采用为例作了如下分析：

进入市场早的技术可以凭借其领先优势，实现规模经济，降低单位成本，诱使同行采用相同的技术，从而产生协同效应，技术在行业中的流行会促使人们相信它会进一步流行，这样就形成了自我强化机制的良性循环，从而战胜竞争对手。相反，由于新技术进入市场晚，就不会有足够的追随者；没有足够的追随者，就不会收回技术开发成本，从而不能进一步开发新技术，由此进入恶性循环，进入锁定状态。

同样，在经济、政治、企业、个人等的发展过程都会出现技术领域的那种报酬递增现象，沿着正确的路径会进入环环相扣、互为因果、互相促进的良性循环中，不断优化；如果选择了错误的路径，就要被锁定在无效率的状态下而导致停滞，进入锁定状态，无法脱身。

通过对路径依赖理论的深入了解，我们可以得到这样的结论：

好的路径通过惯性和“冲力”，会产生飞轮效应，从而对企业、组织、机构或个人的发展起到正反馈的作用，使之进入良性循环；同样，**不好的路径就像恶性循环一样，产生“锁定效应”**，对企业、组织、机构或个人

的发展起到负反馈的作用,从而导致其处在某种无效率的状态下或者干脆处于停滞状态。

也就是说,在现实生活中,如果我们发现自己正处于一条好的路径中,我们就要尽可能地发挥它的优化作用,使自己一直处于良心循环之中。相反,如果我们发现自己正处于一条坏的路径中,我们就要坚决果断地摆脱它,不让厄运在自己的身上循环。

说是这么说,做的时候就很难了,因为在路径依赖的背后隐藏的都是人们对利益的考虑。对于个人来说,因为谁都不希望生活突然出现巨大转折,那样对自己、对家庭、对企业都是一个极大的考验,所以只好沿着老路走下去,即便要改变现状,也只能慢慢来了。对于组织来说,一种制度形成后,会形成某种既得利益的压力集团。他们对现存的路径有着强烈的要求,他们力求巩固现有制度,阻碍选择新的路径,哪怕新的路径更有效率。

鉴于此,我们还是尽量在选择的时候,多些理智吧,以免陷入路径依赖的魔爪。

走上发展的“高速路”

人生如同变幻的棋局,更如一场场的博弈,每一次抉择都是在理性和感性交织影响下进行的判断,难免会有偏颇,所以才经常有人在事后哀怨地感叹:“如果当初……,状况可能就……。”甚至还有人因为一步走错满盘皆输。也就是说,当我们走到人生路口的时候,是沿原路继续前行,还是走一条新路,这样的抉择不仅需要决断的勇气,更需要理智的分析和思考。

不要以为绝决地重新开始就一定明智,那样不过是在逞匹夫之勇。如果想成功地走上职业发展的“高速路”,就应该静心思考,理智出招。如果环境很难改变,就改变自己,尽量将谋生和人生达到和谐统一,这才是最明智之举。除此之外,下面几点也是要注意的。

核心理念:事物一旦进入某一路径,就可能对这种路径产生依赖。

应用要诀:慎重选择,科学决策;大胆突破,勇于创新。

应用领域:政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

——慎重选择“马屁股”

孔子曰：“少成若天性，习惯如自然。”我们无法摆脱路径依赖，一旦我们选择了自己的“马屁股”，我们的人生轨道可能就只有4英尺8.5英寸宽。以后如果对这个宽度不满意的话，也是无可奈何、无从改变的。所以，我们必须做的，就是在开始时就谨慎选择，以免犯下“女嫁错郎，男入错行”的错误，给自己的人生留下只有一个“马屁股”宽的遗憾。

许多人之所以失去成功的机会，就是因为他们最初的选择有误，他们没有选择适合自己的正确方向。有人说，**选择就像赌博，必须用自己的岁月做赌注**。此话的确有道理，因为如果选择错误的话，恐怕一生都有可能赔进去。这一点在事业有成的人身上体现得最好——**在正确的时间做出正确的决策**。他们能做出这种选择，并不是因为他们有优于别人的特殊天赋，而是因为他们对自己的未来有明确的目标和整体的规划。

——养成好习惯

有人说：“播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。”这话还是很有道理的，也说明了习惯的重要性和可怕之处——好习惯可以成就一生，坏习惯也可葬送一生。正如一位哲人所说：“首先，我们培养习惯；后来，习惯塑造我们。”习惯已经变成了一种潜移默化的力量，决定了人类95%的行为。所以一定要在培养好习惯上下功夫。

那么怎样才能去除坏习惯、养成好习惯呢？强制，别无他法！也就是说，要去除坏习惯，养成好习惯必须要有足够的决心和勇气，否则是万难成功的。

——打破路径依赖

“不见棺材不落泪”，“不到黄河心不死”，“不撞南墙不回头”，每一句中都蕴含了那么一种执着。的确，执着是人生旅途中必不可少的一种意志品质。没有执着，恐怕事情就会有头没尾；没有执着，恐怕就会多了许多能善始不能善终的事情；没有执着，也就不会有事半功倍的佳境。

但是如果开始的选择就已经错了的话，再一味地盲目执着，只能败得更惨。没听说“选择不对，努力白费”吗？所以，当你在某一个圈子长期没有什么长进的话，就应该考虑转行了。也就是说，当你发现自己走错了的时候，打破“路径依赖”是你唯一的选择。

选择喜欢的

一个出生在山区的印第安年轻人，正面临着人生重要的选择：留在山区采石，还是考大学。相当长时间他都深为这个问题所困扰。这个地区的所有人都是子承父业，以采石为生。采石虽然不是什么高尚的职业，但它却可以让一家人过得稳定、安逸。年轻人的父亲看出了他的犹豫，就选了一个晴天，带着儿子去了一所大学。他指着大楼的台阶对儿子说：“这些台阶都是用我们采来的石头砌成的，我确实为此骄傲。”儿子善解人意地点点头，父亲又说：“不过，你没必要选择做我喜欢做的事情，就是采石匠，你完全可以有自己的选择，选择你自己喜欢做的。”

不论是前辈留下来的，还是自己开拓的，既定的轨迹是熟悉的，所以人们才会愿意沿着既定轨迹前行。但是如果仔细思索一下，考虑一下自己内心的真实感受，问一问自己到底喜欢什么，也未尝不可以偏离一下轨道，就像那位父亲说的“**你可以选择做自己喜欢做的事情**”，因为如果你选择了不喜欢的，就注定你不会投入太多的精力和热情，就注定你不会有收获，就注定落入了路径依赖锁定效应的陷阱里。

珍妮深深地觉得自己的工作毫无前途，于是，她找到一位自我创业大师，向他请教职业规划方面的问题。

大师问她：“你最喜欢做什么事？”

珍妮回答说：“我最喜欢搞服装设计，画一个新款式让我度过数小时的时光我也愿意。”

创业大师听了她的话，就给了她一个建议。

如今的珍妮已经成了一名国际级服装设计师，年收入可达45万美元。

同样的故事很多，有一个物理学专家，有一天突发奇想地离开了物理研究所，转而去开办了一家地毯加工场，结果6个月以后世界上又多了一个百万富翁。

核心理念：事物一旦进入某一路径，就可能对这种路径产生依赖。

应用要诀：慎重选择，科学决策；大胆突破，勇于创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

弱肉强食，优胜劣汰

一棵伟岸的大树，长在丛林中。它的顶端极力向上，以寻求最多的阳光雨露；它粗大的枝干尽可能地占领着空间，以呼吸最新鲜的空气；它的根系极尽繁茂，以汲取大地最多的精华。然而，在大树身边，几棵瘦弱的小树却在生存的边缘挣扎，它们枝干细脆，叶片已接近枯黄。

小树愤怒地盯着大树：“你已经足够强大，为什么还要限制我的生长？”大树漠然地看了它一眼，冷淡地说：“对于我来说，你的生长永远是个威胁，这就是丛林法则，弱肉强食是它最典型的特征。”

自然界中存在丛林法则是必然的。因为，整个自然界的生存资源在总数上是有限的，为了生存和繁衍后代，自然就会出现有我没你、有你没我的竞争，实力不够的生物只好被淘汰，成为生物链上上一级生物的口中餐。俗语“**大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米，虾米吃淤泥**”就是对这一现象最通俗的描述。

春风将一棵草籽刮落在大树下，没几天，这颗种子就从泥土的缝隙中伸出稚嫩的小脸，羞涩地轻摇着身姿，张望着庞大的世界。一滴又一滴露水从大树的枝干上滴下，滋养着正蓬勃生长的小草。草儿抬起头：“大树先生，谢谢您的帮助！”“哈哈哈哈哈……”大树浑厚的笑声在丛林中回荡：“别客气，丛林的法则是大家互相帮助。你只管放心地长吧，不管发生什么事，我会尽我的一切力量帮助你的。”小草感动得流出了眼泪。它一次次地长高，一次次地倒下，终于长成一片嫩绿如茵的草坪。见此情景，一直没有作声的小树不解地问：“你疯了吗？为什么那么卖力地生长？”小草回答说：“我不能辜负大树先生的希望。”小树嗤之以鼻，摇头冷笑：“它很吝啬，你看他把我挤成这样，我都要无立足之地了。”“但为什么，它会

这样如此不同地对我？”“因为你的存在不仅不会对它构成威胁，还会养护它脚下的土地，使它生存的土壤变得肥沃。”

丛林中，不仅仅只有血肉模糊的弱肉强食，互惠互利也是丛林法则的重要组成部分，和其他生物合作未尝不是一个明智的选择。鱼类和鸟类的群居可以壮声势，以避免出现被强者全体消灭的惨境；一只狼面对更强大的对手或许势单力薄，而一群狼则天下无敌，谁也惹不起。可见，互惠互利的目的是为了获得更多、更好的资源，是为了达到一种共赢的局面。

夜晚下了一场暴风雨。第二天，太阳升起的时候，风住雨停了。大家惊讶地发现，大树的树干被折断了，庞大的身躯凌乱地躺在地上，而它旁边的小树却安然无恙地站在那儿。大树奇怪地问小树：“这么大的风你怎么会没事？我如此强大都不能幸免遇难，而弱小的你却能逃过一劫。”小树说：“正是你的高大招致了你的毁灭，难道你忘记了‘树大招风’、‘木秀于林风必摧之’的古训了吗？”

这也是丛林法则，丛林中的强弱位置不可能永远不变。你只有抓住一切机会，磨练意志，锻炼身体，才能在竞争中获胜。

丛林法则告诉我们

- * 物竞天择适者生存，不能适应环境，就只能被环境淘汰。
- * 弱肉强食，丛林中的资源有限，只有强者才能获得最多。
- * 实力弱小的时候，采取结盟不失为一个好策略。
- * 同类竞争，异类共赢。
- * 强弱是可以逆转的，所以时刻要有危机意识。

这也是人类社会要遵循的生存法则。大到国家间、政权间的竞争，小到企业间、人与人之间的竞争，都要遵循丛林法则，至于竞争的结果，就全看各自的实力、智慧和造化了。

核心理念：弱肉强食，优胜劣汰；物竞天择，适者生存。

应用要诀：追求卓越，适应环境；审时度势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、企业经营、组织管理。

强者争霸天下

角逐天下，惟强者为尊。在社会丛林中，只有争做强者，才能任意发挥，才不至于被人践踏。

武王伐纣后立周，不仅占居了商朝的原有领土，还挥师征服了周边的许多小国。为了牢固地控制这大片领土，武王把土地分封给同姓宗亲和功臣谋士，让他们在自己的领地上建立诸侯国，一方面守护着周王朝的安全，另一方面，各诸侯国君还必须定期向周王进贡。诸侯中如有不服者，都要受到严酷的惩罚，周王室为此还建立了专门的惩治机构。

还有，美国攻打伊拉克，没有什么道理，只是因为它强大，就可以说找大规模杀伤武器，也可以说解放伊拉克实现民主。在伊拉克战争中美军的科技含量极高的“铁拳”肆意地砸向近乎无助的伊拉克，就像非洲莽原上凶猛的豹子戏弄羚羊一样。这不禁让人想起巴顿将军的名言：战争是人类最壮观的竞赛！在竞赛中，人可以为所欲为。在战斗中，强者胜，弱者亡。

可是，想做强者也不是那么容易的，**必须因时、因势、因事，把握机会奋力抗争，才能争得强者之位。**

公元前230年至公元前221年，秦王嬴政陆续灭掉东方六国，建立起我国历史上第一个统一的中央集权的封建国家。然而，秦之灭六国统一天下，并不是单凭兵力上的优势取得的，而是和当时的整体形势、民心所向、一直以来的准备、秦国的实力、秦王嬴政的策略等都是分不开的。这一切都是秦为争霸天下所做的准备，都是秦争霸天下的必要条件。正是因为这些，东方六国才无力抵御秦军的进攻，秦才得以一统天下。

然而，“打天下容易，坐天下难”，夺得天下的霸主们想长久地维持领先地位也非易事。犬戎杀周幽王于骊山之后，周王室日益衰败，周平王被迫迁都洛邑。诸侯国中的强者群起逐鹿，吞并弱小国家，扩充自己的版图，建立自己的庞大势力，也求能争得天下。面对如此危局，周平王似乎并没有什么高招，只是甘心情愿地任人宰割。结果，新一轮的霸主又独霸天下。

相比周平王，秦始皇在这一点上就英明得多，他为巩固霸主地位，采取了一系列非常之措施，使得他当政期间，虽达不到四海升平，倒也安稳了12年。

回望失去霸主地位的“英雄”们的所作所为，似乎也不难得出他们失利的原因：

主观上：过于执著于自己的优势，往往把落后的追赶者作为自己的参照物，以至于失去了向前超越的动力。

客观上：凡有野心者，都有夺取天下之意，并且都在暗中不断地蓄势，一旦有了机会谁都不会手下留情的。

难怪宋太祖会说：“不须多言，江南有何罪，但天下一家，卧榻之侧，岂可许他人鼾睡。”

别忘了：小心驶得万年船。

结盟也是智慧

很显然，被领先者打压的滋味很不好受，所以，弱者经常会采取结盟的方法，让自己好过一些。

蒙古刚刚统一的时候，由于势单力孤，饱受金国的欺辱和压迫，于是，成吉思汗就定下联宋攻金的策略，和宋结盟让蒙古国受益匪浅，不但压制了金的嚣张气焰，还使自己不断强大起来。

经济学家钟朋荣的《“小狗经济”有优势》一文也很好地说明了，当你实力不足够和大家伙对抗的时候，采取结盟不失为明智、智慧之举。在文中他先举出了在非洲大草原上经常会出现的场景：几条小狼狗，一个负责骚扰，一个负责赶，一个负责扑，居然能吃掉一匹大斑马。

然后他总结道：“三条小狗吃掉一匹大斑马的秘诀是分工明确，合作紧密。正因为大家分工明确，各司其职，决不动摇，才产生了分工的优势，产生了合作的力量。在经济工作中，许多经济活动也是采取这种分工协作的方式完成的。我把这种经济活动称为小狗经济。”

在温州经济发展中，有很多这样的“小狗经济”。比如说温州的鞋，成

核心理念：弱肉强食，优胜劣汰；物竞天择，适者生存。

应用要诀：追求卓越，适应环境；审时度势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、企业经营、组织管理。

品鞋多半不是由一家生产出来的,而是由许多与鞋子有关的厂家——生产鞋底的,生产鞋面的,负责上胶的,他们通过合作——生产出成品鞋的。这些厂家,单凭任何一只“小狗”,都会因为不具备足够的资金实力和技术优势,而无法独占市场,但是,通过这样的联合之后,“小狗经济”就有了对抗“大斑马”的优势。在也是温州经济如此活跃的原因所在。

不过,虽然合作会很有成效,但也不能丧失理智。

宝洁公司的汰渍洗衣粉与联合利华的“奥妙”洗衣粉是同一档次的竞争对手,因为双方都是知名的国际品牌,价位上也明显高于国内品牌。刚开始也算是和平共处,共享中国大陆高价位洗衣粉市场。但是好景不长,随着雕牌、奇强等洗衣粉的逐渐发展,1999年汰渍与奥妙都不能坐视不理了,于是,竞相降价,昔日的和平转瞬烟消云散。

由于外资企业产品的高成本,汰渍开始“想念”以前的黄金时期了,因为昔日的和平给双方都带来了较高的利益,于是,汰渍决定不但不再降价,还立即将汰渍提价,并希望借此市场行动向奥妙发出停战信号,以达到双方继续在中高价位洗衣粉上和平共处的目的。可惜奥妙有自己的清醒认识,继续将价格拉到现在的中价位,其结果可想而知:汰渍损失惨重,销量创历史最低,奥妙却捡了个大便宜,稳坐中价位洗衣粉的领导地位。后来汰渍终于从挫折中缓过神来,在2002年把价格降得比奥妙还要低。

在这一案例中,奥妙和汰渍,虽然二者以前有过合作,但是不可能永远合作;当有利益冲突的时候,竞争就是必然的,幻想“和平”就是幼稚的表现了。其实,“奥妙”和“汰渍”的殊死相争才是正常的现象。

没有永远的敌人,只有永恒的利益,这是美国人在处理国际关系时奉行的价值准则,现在被越来越多的国家所接受,当然也包括中国,尽管它与中国传统价值观相左。因为中国传统的“财帛如粪土,仁义值千金”价值观念,不是很符合丛林法则。

谁说大局已定

有两句话说得好,“落后就要挨打”,“人类社会自古以来就把弱肉强

食视作是天经地义”，所以，任何弱小都不应该自暴自弃，那样的话也就只有备受强者蹂躏的份儿了。

其实，弱小者也确实不该放任自己和强者的差距，因为强弱只是在某种具体环境中产生的，如果环境变了，事态还不知道怎样发展呢，没听说“桔生淮南则为桔，生于淮北则为枳”吗？

还有一个故事也是说明环境不同、优劣立判的。

小路边上生长着“狗皮扒子”。这种草在“车碾人踩马复踏”的小路边上，总是成片成片地顽强地生长着，并且经常侵占到不太宽的小路中央来。某日，有人见此草竟有如此顽强的生命力，就突发奇想，将这种草移植到家中，在家中造一块小草坪，还经常给它浇水施肥。

一段时间以后，小草坪中长出了许多杂草。此人就采用人工拔除杂草的办法保持这片草坪的“纯净”。可是杂草长得太快，最后只好弃之不顾。

半年以后，这片原本应该长满“狗皮扒子”的“草坪”，竟然成了一片“百草园”，其中竟然一棵“狗皮扒子”都没有了。

为什么在恶劣的环境下，“狗皮扒子”能够生长得很好，而在精心呵护之下，却反而生存不下去了呢？原来这“狗皮扒子”特别耐“践踏”，在小路边不断受到“践踏”的环境中，其他杂草不能承受，不能生存，那里反而成了“狗皮扒子”的“天堂”。换一个相对优越的环境，其他杂草没有了限制，就会有机会疯长，天性要贴着地面生长的“狗皮扒子”则失去了竞争力，渐渐被杂草覆盖，直至失去生存的“权利”。

人们常说，市场竞争就是优胜劣汰。但是仔细想想，什么是“优”，什么是“劣”？这个似乎很明显的问题实在是难以回答的。因为，**优势与劣势，是与环境条件相关的。**

天生我才必有用，每个人都不必怀疑这一点。前微软中国公司总经理吴士宏说：“中国有太多的优秀人才，许许多多平凡人的一生中都充满了突转、发现和奇遇，有着许多埋藏在每个人心底的动听的、抑或是悲惨的

核心理念：弱肉强食，优胜劣汰；物竞天择，适者生存。

应用要诀：追求卓越，适应环境；审时度势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、军事、企业经营、组织管理。

故事。很多人天份很好，可能有着与我相似或者更艰难的经历，有些可能也会随机遇慢慢地浮出水面，找到自己在社会上的一个显眼或不显眼的舞台。可是许多人在未找到这样一个聚焦点之前，永远只能是藏龙卧虎。”

所以，即便是弱者，也要坚信戴高乐的那句名言——谁说败局已定？只要不到最后一刻，我们仍有成为强者的可能——

“我们确实打了败仗，我们已经被敌人陆、空军的机械化部队所困。我们之所以落败，不仅因德军的人数众多，更其重要的是他们的飞机、坦克和作战战略。正是敌人的飞机、坦克和战略使我们的将领们惊慌失措，以至出此下策。

“但是难道败局已定，胜利已经无望？不，不能这样说。

“请相信我的话，因为我对自己所说的话完全有把握。我要告诉你们，法兰西并未落败，总有一天我们会用目前战胜我们的同样手段使自己转败为胜。”

这是戴高乐将军在法军遭受重大挫折时发表的广播演讲中的一部分内容。此处摘录这段文字，不过是想说明：只要信念还在，强弱势是可以逆转的。

但是，有一点是绝不容忽视的，那就是千万不能为了成为强者，而盲目扩张。尤其在企业经营中，盲目地扩张往往会给企业带来致命的创伤。

德州仪器是美国数一数二的仪器制造商，看到IBM、苹果等企业因为制造电脑而大赚其钱，也投入巨资企图进入这个新兴领域分一杯羹。但是，在仪器制造领域做得好并不代表就会制造电脑，德州仪器的电脑公司表现很差，结果在损失了十几亿美元之后狼狈退出电脑领域。

可见，商业运作要讲究实力和策略，企业不能光凭勇气任意而为，一切决定必须在公司本身能力范围内做出，否则，轻者会负债压身，重者会落得破产而终的下场。

谎言重复一百次就会成为真理

戈培尔之所以会成为纳粹的铁杆党徒，源于1922年6月希特勒的一场演讲。听完了希特勒的讲演，戈培尔惊叹不已：“现在我找到了应该走的道路——这是一个命令！”从这一刻起，戈培尔狂热地宣传他所信奉的“纳粹主义”，并因此得到纳粹上层和希特勒的赏识，爬上了纳粹的高级领导层。“英雄”总算有了用武之地，于是，戈培尔丧心病狂地调动纳粹党宣传机构的全部人马，进行了德国历史上空前的宣传运动。他为希特勒上台立下了汗马功劳。1933年，希特勒上台后，立即任命戈培尔为国民教育部长和宣传部长。

戈培尔丝毫不辜负希特勒的知遇之恩，一上任，就和他的宣传部着手使纳粹党一党专政合法化，使希特勒的法西斯独裁专制统治顺利地进行下去。作为宣传工作的老手，他深知强制人民的意识与纳粹的思想保持一致的重要性，所以他下决心使德国只能听到一种声音。

为了将“异端邪说”彻底从德国人民的头脑里清洗掉，戈培尔首先在全国范围内开展了焚书运动。他鼓动学生们的狂热举动说：“德国人民的灵魂可以再度表现出来。在这火光下，不仅一个旧时代结束了，这火光还照亮了新时代。”

戈培尔还对新闻媒体，包括出版、报刊、广播和电影等，也实行了严格的管制，建立起德国文化协会。协会的会员必须是热心于纳粹党事业的人，并按照国家规定的方针、政策和路线从事活动；作品的出版或上演必

核心理念：重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理。

应用要诀：小心谣言，重视心理暗示。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活。

须经过纳粹宣传部的审查和许可；编辑们必须在政治上和纳粹党保持一致，种族上必须是“清白”的雅利安人；什么新闻可发，什么新闻能发，都要经过严格的审查。整个德国的舆论完全处在了疯狂的法西斯文化思想氛围中。应该向公众传播事实、宣传真理和正义的新闻媒介，成了散布谎言、欺骗公众、制造谬论、蛊惑战争的工具。

在德国闪击波兰前，纳粹德国的报纸、广播大肆鼓噪，为德国侵略波兰制造借口：波兰扰乱了欧洲和平，波兰以武装入侵威胁德国。《柏林日报》的大字标题警告：“当心波兰！”《领袖日报》的标题：“华沙扬言将轰炸但泽——极端疯狂的波兰人发动了令人难以置信的挑衅！”甚至“波兰军队推进到德国边境！”“波兰全境处于战争狂热中！”等惊人的头条特大通栏标题出现在德国各大报纸上，给公众造成波兰即将进攻德国的错觉。

戈培尔和他的宣传部不但牢牢掌控着舆论工具，颠倒黑白、混淆是非，以愚弄德国人民，他本人还在各种场合亲自出马，发表演说，贯彻纳粹思想。

戈培尔就是这样给谎言穿上了真理的外衣。他还因此做了一个颇富哲理的总结——**重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理——这就是“戈培尔效应”。**

的确如此，当老百姓不明真相时，宣传机构动用舆论工具，编造谎言，以各种渠道反复向社会灌输，便能得到国民认可，于是，谎言便成了真理。

深入分析戈培尔效应发生作用的原因，实际就是心理累积暗示造成的。除此之外，单方面对信息进行封锁与夸大也是戈培尔效应发生作用的一个原因，这种做法实际就是在制造谣言，并千方百计地让人相信谣言。

何为心理暗示

《战国策·秦策》记载：从前，曾子住在费县，费县有一个与曾子同名姓的人杀了人。有人告诉曾母说：“曾参杀人。”曾参的母亲说：“我的儿子不会杀人。”仍然织布自如。一会儿又有人跑来说：“曾参杀人。”他的母亲

还是织布自如。很快一个人又告诉她说：“曾参杀人。”他的母亲终于害怕了，丢下梭子翻墙逃跑。曾母开始处于拒绝状态，中间逐渐认同，最后被累积的暗示控制而逃。

这也是戈培尔效应。曾母本来是不相信曾子杀人这个谎言的，但是这个谎言无形中却对曾母产生一种暗示——也有杀人的可能，只不过这种暗示不明显，甚至没有什么痕迹。当谎言重复几遍之后，这种暗示经过不断的累积，促使曾母不得不怀疑自己的判断，最后翻墙逃跑。

可见，心里暗示的累积有移山填海的功效，完全可以改变人的信念，以之为善则为大善，以之作恶则为巨恶，全在乎其人。

心理暗示是指人或周围环境以言语或非言语的方式，含蓄、间接地向个体发出信息，个体无意识地接受了这种信息，从而做出一定的心理或行为反应。

关于心理暗示，有一个著名的试验：在接受试验者的后背上放一块冰，然后告诉被试者，这是一块火炭。十几分钟过去后，冰块融化了，告诉被试者火炭已经被取走。这时再看被试者放过冰块部位的皮肤，呈现出的是烫伤的痕迹，而不是冻伤。

有个人头疼得厉害，就找来了两片止痛药，因为没有送药下肚的水，就放下药去弄水，可是中途却被别的事情打了个岔，就忘了吃药的事。但是他却以为药已经吃了，还对别人说，这药很好使，现在头不疼了。然而，当他发现桌沿上放着的还未吃的药时，头又在隐隐作痛。这一切也是心理暗示在发生作用。

从本质上讲，心里暗示是一种条件反射的心理机制，它会使人不自觉地按照一定的方式行动，或者下意识地接受一定的意见或信念。我们都有过这样的经历：吃饭前，别人说今天的菜真好吃，你一定会觉得的确不错，并且食欲大增；有一天朋友突然说：“你好像瘦了，是不是病了？”听了这话，你起初还不太注意，但不知不觉地，你就会真觉得浑身不舒服，好

核心理念：重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理。

应用要诀：小心谣言，重视心理暗示。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活。

像真的病了似的。

那么,人为何会受心理暗示的影响呢?这要从人的判断和决策过程说起。人的判断和决策是由人格中的“自我”部分,在综合了自身需要和环境限制之后做出的。这样就是我们常说的“主见”。而“有主见”或者是“没主见”,就是由一个人的“自我”的发达、健康程度决定的。也就是说,当一个人的“自我”不那么完美,甚至有部分缺陷的时候,就多会表现出没主见,就会容易受别人暗示,被别人控制和奴役,甚至相信异端邪说。

世上没有绝对不受暗示的人,只是程度深浅不同,一般说来,儿童比成人更易被暗示,女性比男性更易被暗示,处于疲倦、催眠等状态时,比清醒时更容易受到暗示。

让心理暗示为我所用

既然人这么容易受心理暗示的影响,那我们何不制造最佳的心理暗示效果,使之为我们所用呢?这当然是个好主意!其实,历史上,现实中,有不少人都尝试过了这一处世方法的妙处。

三国时期,曹操率领部队去讨伐张绣。当时正值七八月间,烈日炎炎,将士们口渴难忍,体弱的士兵纷纷晕倒在路旁,几乎无法行军。曹操见状,心急如焚,他想:照这样下去,部队不但不能如期到达目的地,就是到了也无法打仗了。于是,他找来当地老乡询问附近是否有水源。老乡说最近的水源路程也不短,得穿过这个山谷才能到达。曹操想了想,快速来到队伍前面,高兴地对将士们说:“前边不远处就是一片梅林,我们加快脚步,过了这个山丘就可以吃到梅子了!”士兵们一听,不禁口舌生津,精神振奋,步伐加快了许多。

“望梅止渴”中的暗示实属曹操的有意为之,并且还收到了不错的效果。下面这则故事就是无意而为了,但就是这无意而为却让我们知道了暗示的另一大功用——激发人的潜能。

汉代飞将军李广,夜间巡逻时,发现草丛中有老虎的身影,就一箭射去。第二天,他又来到昨日巡逻的地方,却不见什么老虎,只见他的箭深

入一块大石中。他很惊讶，就再用箭射石，可是怎么也射不进去了。

宋代苏洵，直到27岁时还不知道自己该干什么，整日到处游荡。有一天，他来到长安，游玩途中见别人高中状元，披红挂彩，打马游街。他就想，别人能中状元，我也能！从此，苏洵刻苦学习，最终成了一位著名的文学家。偶然的暗示，竟然改变了苏洵的人生。

不管是有意为之，还是偶然得益，总之通过上面的例子，我们能得到这样的信息：我们完全可以通过掌握运用暗示的技巧，让它更好地为我们服务。

那么，运用暗示有什么技巧呢？

首先，运用暗示要遵守一个准则，那就是信任。

被宣传者要对宣传者信任，暗示才能成功。如果老百姓不信任舆论工具，自然也不会相信它所说的话。士兵不相信曹操的话，就不会有望梅止渴的功效。但是，宣传要有分寸，它虽然能对人产生很大的影响，但也要受客观环境及其它因素的制约。

其次，抓住时机，单刀直入。

某妻患过敏性咳嗽，一遇冷风就暴咳，遍尝中西百药无效。一日狂刮北风，与其夫上街购物，竟一声未咳。其夫顿悟乃是自己过于重视工作，冷淡了妻子，妻之咳嗽是潜意识中需要关爱。下周，其夫主动陪妻逛街，又遇寒潮，北风劲吹。归家后夫趁机说：“这次这两剂药开对了，今天这么冷，你都一声未咳，这下总算把咳嗽治好了。”从此妻的咳嗽不药而愈。

再次，运用暗示的技巧还在于重复。

重复能加深潜意识的痕迹，可以使具体事例直接印入潜意识，还能引起被宣传者的模仿和联想。前面的曾母之所以相信曾子会杀人就是重复造成的。

当然，任何事物都有两面性，暗示也是一样，有正面暗示，也有负面暗示，在具体情况下采取什么暗示全凭执行者的心态和想法，在这里完全

核心理念：重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理。

应用要诀：小心谣言，重视心理暗示。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活。

没有必要、也没有理由针对选择那种暗示指手画脚地提出任何建议。

不过有一点还是要提醒读者的，那就是：积极善意的心态，往往会给出积极的暗示，使他人得到战胜困难、不断进取的力量；反之，消极恶劣的心态，则会使他人受到消极暗示的影响，变得冷淡、泄气、退缩、萎靡不振等等。还是那句话，以之为善则为大善，以之作恶则为巨恶，全在乎其人。

谣言不攻自破

谣言最容易造成负面暗示，因为谣言是对人、对事、对社会事件的一种不确切信息的传播，总是消极的，它可以伤害个人，伤害群体，伤害社会，伤害国家。所以我们有必要在这里重点分析一下谣言的危害以及如何让谣言不攻自破。

首先我们看谣言的危害：

- * 它可以使原来比较稳定的人际关系变得互相猜疑、倾轧、紧张。
- * 它可以使原来比较稳定的社会秩序变得十分混乱，变得人心惶惶。
- * 它可以麻痹人们的思想警惕，减弱人们的防备心理，使人不知不觉成为谣言的俘虏。
- * 它可以破坏人们的团结，削弱彼此之间的信任。
- * 它能够制造内耗，瓦解对方的战斗力。
- * 谣言一经传播，就会变得越来越离奇，越来越走样。

谣言的伎俩不过如此，除了能在事态处于模糊状态下蛊惑人心外，就没什么招数了，尤其是当事态变得明朗化时，谣言就会像肥皂泡一样瞬间破灭，因为，狗屎终究还是狗屎，赞美一万遍也不会变成鲜花；谎言也是一样，重复一千遍、一万遍，它还是谎言。也就是说，谎言虽然可以蒙蔽所有人于一时，可以蒙蔽某些人于永久，但却决无永远蒙蔽所有人的可能，纳粹的覆灭已经证明了这一点。让事实说话，让权威的声音澄清事实真相，是使谣言不攻自破的最有力武器。

公元200年，刘备占领了徐州，曹操率10万大军前来攻打。刘备设计欲劫曹营。可是，张飞的部将张虎却降了曹操，把劫营秘密泄露了出去，

致使刘备没劫成曹操，反被曹兵杀得大败，不但丢了徐州，家属也被曹操掳走。此时，关羽正镇守下邳，曹操用刘备眷属威胁关羽。关羽只好假意投降曹操，以图日后救出刘备家眷。曹操为了留住关羽，待以厚礼，还任命关羽为偏将军，封汉寿亭侯。

刘备得知关羽投降曹操的消息后，起初并不相信二弟会背叛自己，但是军中将士，就连张飞都坚信关羽真的投降了曹操，刘备不免开始怨恨关羽了，正所谓，众口铄金，积毁销骨。

7月，关羽打听到刘备的下落后，就立刻保护甘、糜二夫人离开许都。等到了古城，刘备、张飞还是不信任关羽，关羽将追赶而来的曹将蔡阳砍落马下，谣言不攻自破，兄弟释疑，和好如初。

那么面对谣言，我们因该做些什么呢？当然是——

- * 及时辟谣，用全面可信的信息和最广泛的传播手段，公布针对性的信息。
- * 提高自身精神和心理“免疫力”，正所谓：正气内存，邪不可干。
- * 对居心不良的生事者，要采取果断措施。

另外，凡属谣言，往往在逻辑上、事理上漏洞百出甚至荒唐可笑，稍加分析便不值一驳。所以，对“小道消息”，不要盲信、盲从，要在大脑中进行“过滤”。

切记：“谣言止于智者”，还是别干拿着谣言唬自己、唬别人的傻事，以免授人以柄。

核心理念：重复是一种力量，谎言重复一百次就会成为真理。

应用要诀：小心谣言，重视心理暗示。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活。

挫折是常态

青蛙法则 ,说来简单 ,其实是根据日本一个叫奥城良治的人的童年和长大以后从事销售工作的经历总结出来的。

一天 ,童年奥城良治正在田埂间玩 ,突然他发现一只青蛙正蹲在那儿休息。顽皮的奥城良治就向青蛙撒了一泡尿 ,可是 ,他发现青蛙不但没有躲闪 ,还一直瞪着眼睛看着他。奥城良治感到很奇怪 ,但是也弄不明白是什么原因 ,就不理青蛙了。

长大以后 ,奥城良治从事汽车销售工作 ,在工作过程中他经常会遭到客户的拒绝。大家都知道 ,被拒绝的感觉很不好。就在他要放弃的时候 ,他想起了童年时的那只青蛙 ,并且突然明白了青蛙为什么不闭眼睛的缘故了。“我为什么不能像青蛙那样对待挫折呢？”于是 ,奥城良治有了勇气 ,他每天坚持拜访100个潜在客户 ,遇到拒绝也不气馁 ,终于连续16年成为日本日产汽车销售冠军。

奥城良治认为 :销售员面对客户的拒绝时 ,也要像青蛙面对撒在眼睑的尿一样 ,**逆来顺受 ,耐心面对。这就是“青蛙法则”。**

青蛙法则给我们的启发是 :“**隐忍以行 ,将以有为也。**”不管你在哪个行业 ,做什么样的事情 ,遇到困难和挫折时若没有耐心和毅力 ,是不会有本行业中出人头地的。

青蛙法则还有一层涵义 ,那就是 :**挫折其实是常态 ,顺利才是例外。**只有意识到这一点 ,我们才会心甘情愿地“隐忍以行”。

为什么说挫折是常态呢？

主观原因

* 成功需要崭新的思维 ,而人们生活的环境都是一个稳定的、因循的

环境。

- * 成功需要集合很多人的智慧，而人们往往过分自信。
- * 成功需要认准真理，而人们往往盲目从众、盲从权威。
- * 成功需要坚持，人们往往半途而废。
- * 个人的能力、知识、经验或个性心理品质都不可能达到可以胜任任何事情的完美境界。

* 人在社会中，总是存在一定的需要、欲望和期望，而人的期望或欲望往往要超越现实条件而存在。

客观原因

* 成功的路只有一条，而探索的时候是在千万条路上去寻找的，必然会有走错路的时候。

* 个人在社会生活中必然会遭到的政治、经济、道德、风俗习惯等等的外来限制。

* 商品经济的发展，会激发人们的需求欲望，但受各种因素的限制，人们又必须压抑这些被激发起来的欲望。

* 现实和理想不会是一致的。

克服挫折带来的消极影响

这一切都说明，这世上根本不可能有纯粹意义上的一帆风顺，有挫折才是正常的。但是，凡是挫折，无论是由外部因素引起的，还是由内部因素造成的，都会伴随着复杂的情绪反应，比如焦虑、紧张、烦恼、不安、恐惧、压抑、愤怒等，以及心理和生理活动的失衡，就会导致人们面对挫折时可能采用消极的态度和方法，如心情痛苦、情绪低落、行为偏差、疾病缠身、缺勤增多、事故频发、生产减少、纪律松弛、转业增多，有的甚至出现对抗领导、漠视组织、损害他人、危害社会等严重问题。

那么，如何克服挫折带给我们的消极影响呢？解决这个问题，可以从

核心理念：面对挫折、困难和不公平对待，要有耐心和毅力，才能最终成功。

应用要诀：克服挫折的负面作用，积极对待困难和磨难。

应用领域：社会生活、营销。

个人和企业两个角度入手。

关于个人

- * 提高认识水平，正确对待挫折。
- * 改善处理问题的方式，变换视角和出发点。
- * 改换环境，轻装前进。
- * 精神发泄。又称心理治疗法。在限制环境下自由发泄受压抑的非理智的情感，以达心理平衡，及早恢复理智状态。
- * 冷静分析，从客观、主观、目标、环境、条件等方面，找出受挫的原因，采取有效的补救措施。
- * 保持自信和乐观的态度，要认识到正是挫折和教训才使我们变得聪明和成熟，正是失败本身才最终造就了成功。
- * 向亲友倾诉心中的不快以及今后的打算，以改变内心的压抑状态，从而让目光面向未来。
- * 学会自我宽慰，善于化压力为动力。
- * 原先的预期目标受挫，改行别的途径达到目标，或者改换新的目标，获得新的胜利。
- * 将自己的情感和精力转移到有益的活动中去，使之升华到有益于社会的高度。

关于管理者

倾听职工的诉怨。通过倾听诉怨，一方面可以使职工的怨气得到发泄，防止不满、不快的蓄积或闷出病来；另一方面可以了解职工的意见、需要和建议，完善管理。

给职工以精神上的鼓励，激发他奋发向上，提高信心，增强勇气，启发挫折向正确的方向升华，帮助他发展自我的才华。

透过语言的沟通和感情的交流，消除人与人之间的隔阂，改善组织内的人际关系。领导者对下属讲话要和气亲切，注意风度和掌握分寸，不说刺激性和讽刺性的语言，要以理服人，以情感人。

协助职工解决家庭的不和，给以适当的忠告和劝解，分析利弊，必要时做调解工作。真正为职工排忧解难，使他感到组织的关怀。

合理地提出要求。管理者对下属都会有所要求。但如果超过了劳动者可能的程度，就会引起挫折。

及时疏导。疏导能减少挫折持续的时间。对劳动者的防卫机制要疏导，并令其改变对挫折的态度。

换个角度看挫折

换个角度看挫折，以乐观向上、积极进取的精神迎接挫折，最终会将“坏事”变成“好事”，赢得挑战。

- * 挫折可以使人趴下，也可以使人奋起。
- * 挫折可以使人退缩，也可以使人前进。
- * 挫折可以使人自暴自弃，也可以使人坚韧成熟。
- * 挫折可以使人晕头转向，也可以使人清醒智慧。
- * 聪明的人善于把困难和不幸当作成长的机会。
- * 只有经得住成功和失败的考验，才能展示你的真正价值。
- * 要认识到，失败也有其价值，那就是刺激你奋起。
- * 逆境是达到真理的一条通路。
- * 卓越的人的一大优点是在不利与艰难的遭遇里百折不挠。
- * 失败和成功一样有价值。
- * 患难困苦，是磨炼人格的最高学府。
- * 不懂得在痛苦中丰富和提高自己的人，多半是愚蠢和懦弱的。
- * 麻烦和问题能使自己与智慧结下缘分，成为生活的强者。

美国推销员协会曾对推销员的拜访做过一次长期的跟踪调查，结果显示：48%的推销员，在第一次拜访遭遇挫折之后，就退缩了；35%的推销员，在第二次遭受挫折之后，也退却了；22%的推销员，在第三次拜访遭到挫折之后，也放弃了；15%的推销员，在第四次拜访碰到挫折之后，也打退堂鼓了；只剩下10%的最优秀的推销员锲而不舍，毫不气馁，继续拜访下去，结果80%推销成功的个案，都是这10%的推销员连续拜访5次以上所达成的。

核心理念：面对挫折、困难和不公平对待，要有耐心和毅力，才能最终成功。

应用要诀：克服挫折的负面作用，积极对待困难和磨难。

应用领域：社会生活、营销。

一般地说,凡是业绩不好的推销员大多存在同一个毛病,就是害怕遭到客户的拒绝。受到这种心理的影响,这类推销员纵有满腹知识与技巧也显得力不从心,所以一直没有什么突破。真正的推销行家则有顽强的毅力,秉承“精诚所至、金石为开”的态度,视拒绝为正常,并且从不让拒绝影响自身的工作情绪,依旧怀着满腔的热情,坚持下去,直到获得成功。

面对挫折也是一样,我们不妨换个角度考虑问题,或许就会从中得出令自己惊喜的结论。

著名的美国国际投资顾问公司总裁廖荣典先生有个很有名的百分比定律。他曾提出过这样一个问题:如果总共拜访了10名顾客,只在第10名顾客处得到了200元的定单,那么应该如何看待前9次的失败与被拒绝呢?他说:“要回答这个问题很简单,答案是:并不是第10名顾客让你赚到200元的,而应看成每个顾客都让你做了20元的生意。因为,你总共会见了10名顾客,每次被拒绝的收入应该是20元。”关于如何看待被拒绝,廖荣典先生说:“当你被拒绝时,如果你能首先想到这个顾客虽然拒绝了我,但却让我赚了20元的话,你的脸上自然就会有微笑了。”

这样的思维好像很有阿Q特色,其实不然,具备这种思维的人说明他的精神修为和素质都达到了一定的境界。

推销大王奥城良治也有类似的想法。他从一本汽车杂志上看到,据统计数字表明,日本汽车推销员拜访顾客的成交比率为1/30;也就是说,只要他拜访30个人,其中就会有一个人买车。这条消息令他振奋不已,他认为,只要锲而不舍地连续拜访29位之后,第30位就是顾客了。更重要的是,他觉得不但要感谢第30位买主,而且对前面没买的29位更应当感谢,因为如果没有前面的29次挫折,怎么会有第30次的成功呢?

幸运之神有点吝啬,因而成功是有一定概率的,关键看你是否坚持到成功开始显山露水的时候。

走出成功路

鹰、鹭本为同族,同称为隼。有一年忽逢大旱,草木尽枯,獐兔皆死,

群隼没有果腹之食。这时摆在隼面前有两条路：搏击苍穹，徒鸿蒙，求索于重峦之颠；收敛羽翼，扑尘埃，偏安于腐尸殍肉。

鹰走了前一条路，就化为了鹰。鹫走了后一条路，就被鄙称为鹫。

人的一生也如隼一样，不可能是风平浪静或一帆风顺的，总会或多或少地遭遇到阻止自己前进的障碍物。至于是搬开石头继续向前走，还是绊死在一块石头上，完全在于他自己的态度。

苏轼虽屡遭贬谪，正视挫折，淡化苦痛，以平和心境吟出了“一蓑烟雨任平生”的洗炼人生；司马迁身受腐刑，却能以平常心与坚强的意志匍匐前行，终留《史记》永表后世；史蒂芬·霍金突遭重疾，却能以常人难以想象的耐力和理智，继续探索着自然科学的奥秘；初唐四杰之一王勃，可谓命途多舛，然而他却能直面挫折，达人知命，写下了“海内存知己，天涯若比邻”的千古绝唱。

可见遭遇挫折时以平和的心态去面对，不但不会使人生如晦，还能迎来柳暗花明。

然而，纵观历史，不能以平常心去面对挫折的也比比皆是：伯夷叔齐因事商不成，采薇而食终饿死首阳山；刘备无法忍受失去关羽之痛，结果在痛苦中做出错误决策，贸然出兵伐吴，酿成“白帝托孤”的千古悲剧……桩桩事例听来不禁让人扼腕，若是能以旷达之心坦然面对挫折，又何至于此！

面对挫折，确实需要勇气，需要有忍受痛苦的勇气，需要有忍辱负重的勇气。如果没了勇气，任凭你有旷世之才，也是无济于事的。

同样，应对挫折也需要智慧。在一个狂风骤雨交加的夜晚，一位穷人到富人家里去要饭。富人家的仆人很讨厌这个时候还有人来，他冷淡地命令穷人立即离开。机智的穷人立刻装出一副可怜的样子，恳切地说：“我能不能到厨房里去，仅仅只是在炉子上烤烤衣服呢？”仆人经不住穷人的恳求，把他放了进来。在厨房里烤了一会儿衣服后，穷人的身体变得暖和

核心理念：面对挫折、困难和不公平对待，要有耐心和毅力，才能最终成功。

应用要诀：克服挫折的负面作用，积极对待困难和磨难。

应用领域：社会生活、营销。

起来。他又向厨娘请求：“您能不能把小锅借给我，我要煮一碗石头汤？”“石头还能煮汤？”厨娘很惊奇，想看看他怎样煮石头汤，就把锅借给了他。穷人马上找了一块石头，放在锅里煮了起来。刚煮了一会儿，又向厨娘请求：“麻烦您给我加点盐好吗？”厨娘又给了穷人一些盐。接下来，穷人又从厨娘手里要来了香菜、薄荷。最后，厨娘还把一些碎肉末给了穷人，让他放到汤里。汤煮好了。穷人把石头从锅里捞出来扔掉，美滋滋地喝了实质上是一锅肉汤的石头汤。

有了勇气和智慧，天大的困难也会低头给你让出一条通向成功之路的。



突然的失去

小张和小李恋爱了四年，感情一直很好，可是有一天，小李突然提出要和小张分手，理由是性格不合。小张死活不同意，但也于事无补。小李决绝地远走他乡，当然是和另外一个青年。

小张无法面对残酷的现实，整天沉浸在被抛弃的痛苦和对小张的留恋之中。对任何劝慰和开导，小张都充耳未闻，只是自顾自地喝闷酒，睡大觉，要么就是一边喊着小李的名字，一边数落着自己的不是，说都是自己的原因小李才离开了他。

小张失恋后表现出的对小李的执著，很像心理学上的“存肢效应”，即一个健康人如果突然断了只胳膊，在相当长一段时间里，人的心理面对那空落的位置，都会有一种存在感和支配欲。

在现实生活中存肢效应很常见，比如，刚退下来的领导因无法面对改变而心生失落感；失去老伴的老人因无法应付突如其来的空缺而孤独难耐……

之所以会存在“存肢效应”，是因为人们面对失去时都会产生这样的心理：

- * 对失去的留恋，因为只有失去的才是最宝贵的。
- * 对失去的依恋，因为无法面对突然的空落。

就是这种对过去的留恋和依恋，才让有些软弱的人们变得一味地沉浸在过去的执著之中，不敢也不愿意面对现实，以至于无所事事，固步不

核心理念：人对失去的事物在心理上都会有一种存在感和支配欲。

应用要诀：懂得放弃，把握现在，面向未来。

应用领域：社会生活。

前，错失良机。

存肢效应告诉我们

- * 人的一生很短暂，有很多事情不是自己能决定的。
- * 把时间和精力浪费在毫无意义的事情中是最不值得的。
- * 想要做自己喜欢与热爱的事有时真是很奢侈的想法。
- * 能清醒地回应所面临的一切挑战，是具有广阔、通达的胸怀和情操的人。
- * 要为自己尽本分，而不是让自己执著地放不开；
- * 要培养变通、通达的性情，而不是让自己的心思打死结。
- * 世间最珍贵的不是“得不到”和“已失去”，而是能把握现在。
- * 有了感恩的心，才会坦然地接纳人生的得与失。

坦然地面对失去

影片《誓不低头》的主人公蓝朗，是一个被逐出香港警界的前特警队督察，10年前在侦查一宗重大罪案时，冒死前去援救被黑帮绑架的妻子家惠，虽营救成功，蓝朗却反遭陷害，在黑帮布局下误杀黑帮分子高峰。蓝朗被迫退出警界，在布袋澳海边开一家海鲜酒家，与他的妻子过着平凡、平淡但幸福的生活。

但黑帮势力并没有放过蓝朗。黑帮老大佛爷了解到自己的红颜知己小蝶竟然爱上蓝朗，于是便把小蝶的死视为与蓝朗有关，无时无刻不想置蓝朗于死地。他整天想着如何对付蓝朗，生活一点乐趣都没有。

看罢影片，心中不禁想起这样一个故事：

一个坐在火车窗口座位的老人，不慎从窗口掉了一只刚买的鞋子。老人不假思索地将另一只鞋也扔向了窗外。一人不解地询问其原因，老人淡然一笑，说：“我只剩一只鞋也不能穿，把它也扔了出去，让捡到它们的人拥有一双。假如我们一人一只，那鞋子就没有了价值。”

老人的行为看起来很反常，但这恰恰体现了他的不同凡响：**坦然面对失去**。老人的豁达，令人敬佩，也发人深省——**与其抱残守缺，不如果断放弃**。蓝朗不正和丢鞋老人一样吗！

生活中难免会遇到失去，失去爱情、金钱、地位、权势、健康、心爱之物……如果一味地拿不起放不下，恐怕活着也就没有什么意思了。当然，失去的感觉是酸涩的，痛楚的，无奈的，揪心的，不会像拥有时那样满足和幸福，但毕竟已经失去了，痛苦、消沉是于事无补的。

曾听别人讲过这样一则故事：一个人从一生下来就很不幸，少年丧母，青年丧父，长大后又在一次车祸中失去了双腿，好不容易取了个媳妇，又因难产而亡。他实在无法忍受命运对他的捉弄，就责问上帝：“为什么要让我的一生在痛苦和失去中度过呢？”

上帝微笑着把他带到一个刚升天不久的灵魂面前，对他说：“这个人一直都很顺利，生活美满，家庭幸福，长这么大从没遇到过什么不幸的事，更不知道什么叫做失去了，可是，最近，他做生意失败，不但血本无归，而且债台高筑，结果，这惟一的一次失败就把他击垮了，所以他就来到了这里。”

这个人听完上帝的话恍然大悟：**原来失去也是一种财富**，要不他怎么会选择死亡，而我却坚强地活着，因为我经历的失去太多了，我已经变得无比坚强了。

这个故事不仅会引起我们对人生的思考，它还带给了我们启迪

- * 要想做到坦然面对失去，就是要敢于面对现实，敢于承认失去。
- * 要想做到坦然面对失去，就要及时调整心态，不能总沉湎于已经不存在的东西之中。
- * 要想做到坦然面对失去，就要胸襟更豁达一些，眼光更长远一些。

另外，还要客观看待失去，因为：

- * 得到和失去是相对的，为了得到，就要先失去。
- * 有时失去并不一定是损失，而是放弃，是大步跃进的前奏或序曲。

核心理念：人对失去的事物在心理上都会有一种存在感和支配欲。

应用要诀：懂得放弃，把握现在，面向未来。

应用领域：社会生活。

解脱执著，做命运的主宰

天台山的国清寺规模很大，香火鼎盛，在这里住的僧人也特别多。所以，每到入春后细雨不断的时节，这里的僧人就要提前在柴房里多积攒干柴，以便在梅雨季节有柴可烧。

又到了砍柴的季节，永明延寿就和师兄弟们一起上山，然后把砍来的柴禾堆进柴房。开始的时候，他们放得还比较整齐、秩序井然，后来，渐渐地就乱了。

永明延寿看到这样的景象，就想到了人生。人生不就是这样吗？在无忧无虑的童年之后，烦恼、痛苦、喜怒哀乐等等情绪就开始在心中积累。最终人们不堪重负，在沉重的负累下痛苦地度过一生，甚至自杀。难道人生就要充满是非，充满成败吗？为什么人生不是美好的呢？他想不通，心如乱麻，愣愣地站在那里。突然，那摇摇欲坠的柴堆轰地一声倒塌了。永明延寿眼中那纷乱景象不见了，那倒塌在即的景象也不见了。他的心一下子就解脱了。

后来，有人问他：“何为永明旨意？”他回答说：“满屋破柴。”

原来，所谓的乱、所谓的成败、所谓的苦都不过是心中的假象，是人们心中的执著。放下它们，就一切空明了。至于能不能放下，就全看自己能不能成为自己命运的主宰了。

迪斯尼说：“如果因为别人的批评就轻易地改变自己的航向，是永远到不了理想的彼岸的。”他的话我们可以解释为：谁要是游戏人生，他就一事无成，谁不能主宰自己，就永远是一个奴隶。

迪斯尼在上学的时候，就对绘画和冒险小说特别感兴趣，并很快读完了马克·吐温的《汤姆·索亚历险记》等探险小说。

一次，上小学的迪斯尼出色完成了老师布置的绘画作业：把一盆的花朵画成了人脸，把叶子画成人手，并且每朵花都以各种表情来表现着自己的个性，但当时的老师根本就无法理解孩子心灵中的那个美妙的世界，竟然认为迪斯尼是在胡闹，并当众把他的画撕得粉碎。当迪斯尼反抗时，老师则更加严厉地批评了他，并告诫他以后不许胡闹。

委屈的迪斯尼回到家里，父亲问清缘由后，对他说：“不能主宰自己

的人，终生都是一个奴隶。”迪斯尼记住了当时父亲的这句话。

第一次世界大战时，迪斯尼报名当了一名志愿兵，在部队中做了一名汽车驾驶员，闲暇的时候他就创作一些漫画，并寄给一些幽默杂志，但他的作品几乎都被退了回来。

战争结束后，迪斯尼来到了堪萨斯市，他拿着自己的作品四处求职，经过一次又一次的碰壁之后，他终于在一家广告公司找到了一份工作，然而，他只干了一个月就被辞退了，理由则是迪斯尼缺乏绘画能力。

1923年10月，迪斯尼和哥哥罗伊在好莱坞一家房地产公司后院的一个废弃的仓库里，正式成立了属于自己的“迪斯尼兄弟公司”，他创造的米老鼠和唐老鸭几年后享誉全世界，并为迪斯尼赢得了27项奥斯卡金像奖，使他成为世界上获得该奖最多的人。

迪斯尼就是能主宰自己的人。

不失去希望就会大有作为

琼斯曾经经营过一个小农场。当时，他身体健康，工作也很卖力。虽然农场的效益不算好，但足以满足他的家庭需要。生活就这样一天天地平静地过下去。可是在他晚年的时候，一件不幸的事突然降临到了琼斯的身上，他患了全身麻痹症，卧床不起，几乎丧失了生活能力。人们都认为琼斯将彻底地成为一名需要别人照顾的病人，并且他将不会再有希望和幸福了，他更不可能再有什么作为了。

然而，琼斯并没有陷入绝望之中，他虽然不能动了，但他还能思考，他认为自己并不是没有希望了，因为他还有大脑可以思考，他完全可以大有作为。

终于，有一天他把他的创造性的思考变为了现实，他成了一个有用的人。那一天，他对家人说：“我虽然再也不能用我的手劳动了，可是我可

核心理念：人对失去的事物在心理上都会有一种存在感和支配欲。

应用要诀：懂得放弃，把握现在，面向未来。

应用领域：社会生活。

以用我的心从事劳动。如果你们愿意的话，你们每个人都可以代替我的手、足和身体。你们愿意吗？”

家人很同情他，就假装很高兴地答应了他。于是，琼斯就让家人把农场每一亩可耕地都种上玉米，然后用所收的玉米养猪，并且在猪还相当幼小的时候，就把它宰掉，用嫩肉做成香肠，然后把香肠包装起来，还起了一个很好听的名字——“琼斯仔猪香肠”。

事实上，“琼斯仔猪香肠”确实卖得很好，竟然成了最能引起人胃口的一种食品。

曾在一本书上看到过这样一条人生哲理：对真正的成功者来说，不论生存条件如何，都不会自我磨灭对自身潜藏智能的开发和挖掘，不会自贬可能达到的人生高度。他会锲而不舍克服一切困难，找到自身才能的最佳生长点，扬长避短、踏踏实实地朝着人生的最高目标坚定前进！这才是真正成功者的胸襟和态度。

琼斯不正是这样一个人吗？就因为他对生命充满了希望，他创造了一个令正常人羡慕的奇迹，正所谓：不是去希望，就会大有作为。

但是，在开发自己的潜能时，也还要能够正确对待失败。不能因为一次的失败，就认为自己是一个无能的人，而放弃了对理想的追求。因为，一个美梦的破灭往往是另一个未来的开始。人人都有各自的强项和劣势。人生中的失败，并不是因为我们努力得不够，而可能只是因为我们暂时还没有找到最适合自己走的那条路。

奥托·瓦拉赫在上中学时，父母曾为他选择了文学这条路，但只上了一学期的课，语文老师就对他讲：你虽然很用功，但过分拘泥，是不可能有所成就的。于是，他改学油画，这次则更糟，他不懂调色，对艺术的理解力也很差。后来，化学老师发现他做事一丝不苟，很具备做化学实验应有的品格，便建议他改学化学。

这一次，他智慧的火花被点燃了，其化学成绩在同学中遥遥领先，后来瓦拉赫获得了诺贝尔化学奖。

人只要能从对过去的所知和烦恼中解脱出来，只要对未来充满希望，就能有一个成功的人生，即便是年逾花甲的老人。

为研究俄国历史，马克思 51 岁时开始学习俄语，由于他的勤奋，仅半年就能阅读俄文原著；恩格斯 70 多岁时，攻读挪威文，在生命的最后几年还发愤钻研医学；俄国的大作家列夫·托尔斯泰完成小说《我不能沉默》时已经 82 岁了；印度文学大师泰戈尔 70 岁开始学画，作画 1500 多幅，曾在世界许多地方办过个人画展；“元四家”之一的画家黄公望，80 岁时创作出三丈多长的巨幅画《富春山居图》；米开朗基罗，意大利雕刻家、画家、建筑师和诗人，圣玛丽大教堂是他 88 岁时的作品；英国剧作家萧伯纳 93 岁时完成剧本《牵强附会的寓言》；西班牙大画家毕加索 88 岁时画了 165 幅画，平均两天一幅，90 岁时还从事雕刻艺术；美国人阿道夫·朱克，91 岁时出任好莱坞勒艺电影厂董事长；美国喜剧演员乔治·彭斯 80 岁时参加《阳光孩子们》的演出，并获得大奖……

这些伟人之所以到了晚年依然保持着旺盛的生命力和对生活的热爱，就是因为他们的内心还充满希望。



核心理念：人对失去的事物在心理上都会有一种存在感和支配欲。

应用要诀：懂得放弃，把握现在，面向未来。

应用领域：社会生活。

只管享受美味好了

香肠，是绝对普遍的快餐食品，不但味美，还可以为人节省大量用在烹饪上的时间，所以人们，尤其是那些成功人士、准成功人士，多以香肠为至爱食品。

就在人们大吃特吃之时，有好事者阿瑟·布劳里克在他的《墨菲法则第二卷——再谈为什么事情会不对头》中推出了一个香肠法则，大意是警告爱吃香肠的人，绝对不要去了解香肠的生产过程。

真是一句话惊醒梦中人。因为香肠的制作过程实在可以让人倒尽胃口，甚至让人对香肠的美味产生无限的怀疑，慢慢地你就会丢掉吃香肠的嗜好了。

阿瑟·布劳里克的真正用意不是想提醒人们去关注香肠的制作过程，他绝对有更深一层的含义——**对于和香肠一样的一切结果美好而过程糟糕的事物，大家只需注重结果就可以了。**

布劳里克的妙想来源于德国“铁血宰相”俾斯麦的一句名言：“世上有两物，爱好者不当去观察其制作过程。两物者，一为香肠，一为法律。”

法律是在不断的修修补补中完善的，这一点是可以肯定的，所以，这中间的过程就难免会有各种妥协、幕后交易等肮脏、见不得人的事情，这纯属正常。而香肠的制作过程也是可想而知的，其中有些许不尽人意，也是应该给予理解的。问题是“铁血宰相”何以要把二者硬生生地连在一起，就不得而知了，想必有什么深意，估计和阿瑟·布劳里克的用意绝无二致。

其实，在这个世界上，不只是香肠的加工过程不能看，其他食品的制作过程何尝不是脏不忍睹。同样，食品之外的各个领域、各个生活角落也

都存在许多有碍观瞻的事情，如果我们事无巨细地都要看个清楚，看个透，恐怕活着也就没什么意思了。也就是说，尽管如此，我们还是要睁一只眼闭一只眼地好好地活着，大不了接受香肠法则的忠告——眼不见心不烦，管它过程怎样，只要有好结果，何苦要自寻烦恼呢。

别苛求尽善尽美

有一天，汉武帝与宠臣寿王和东方朔谈论什么东西最干净的问题。汉武帝问：“世上以何为净？”

寿王说：“以水为净。世间万物脏了，用水洗一洗就干净了。”东方朔听后不以为然，反问道：“如果有人把尿渗入酒里，还能以水为净吗？”

汉武帝认为东方朔的话很有道理，就问东方朔：“那你说以何为净呢？”

东方朔说：“臣以为‘眼不见为净’。”

汉武帝又问：“那世间又以何物最为污浊呢？”

东方朔说：“那只在于见与不见的分别罢了！”

眼不见为净，是很有一些哲学道理的。当然这里的“净”是不能单纯地理解为洁净之意。

佛家认为**娑婆世界无有不浊**，“劫浊”、“见浊”、“烦恼浊”、“众生浊”、“命浊”，几乎没有清净之物。所谓劫浊，时间无常；见浊，思想执着；烦恼浊，贪瞋痴嫉妒；众生浊，五趣杂居；命浊，生命由父母不净而来。

而眼耳本就不是洁净之物，以不净之物闻声视物，何来清净呢？所以东方朔说“只在于见与不见的分别罢了”，只有用善心、美心、真心、慈心去分别，万事万物才得随吾心所转、所变，而得清净耳。

可是，这世上就有那不开窍的人，偏要苛求一切事物的尽善尽美。

英国影片《魂断蓝桥》便讲述了这样一个故事。

核心理念：对于和香肠一样结果美好而过程糟糕的事物，只需注重结果就可以了。

应用要诀：不苛求完美，要注重实质。

应用领域：社会生活、组织管理。

第一次世界大战期间的一天，正当空袭中，罗伊上尉在滑铁卢桥上偶然遇到芭蕾舞女演员玛拉，两个人一见钟情。第二天，罗伊决定和她结婚，但是因误了时间，教堂当天不愿意再举行婚礼仪式。晚上，罗伊所在的部队突然开赴前线，一对恋人只得依依惜别。战争期间，玛拉误以为男主人公阵亡，伤心之余且为生活所迫，沦落风尘。战争结束了，玛拉在车站上遇到了罗伊，罗伊并未阵亡，只是受伤当了俘虏。罗伊带玛拉回到乡下的庄园，并且准备第二天就成婚。心灵依旧纯洁的玛拉想忘记过去，从头开始，但是当她了解到罗伊的家人是多么在乎新娘的过去时，她再也无法抛开自己不光彩的那段日子，于是选择了自杀。

拒绝接受不利信息

世界上像“香肠”一样的事情多的是，如果一味地接受的话，我们不但吃不上美味的香肠，还会深深地影响自己的情绪，所以聪明的人们就想出了一个好办法——**拒绝接受不利信息**。

《人间四月天》中有这样一幕：徐志摩乘坐的飞机失事后，邮差给他的妻子陆小曼送去电报，陆小曼见到这封电报大为生气：“谁家祖宗八辈子缺德！编这样的瞎话，开什么玩笑！”

陆小曼真的认为是别人故意拿徐志摩的死来编谎话、开玩笑吗？

当然不是，她的这种举动只不过是自然的反应，也就是说，当人们不愿意看到或听到某种消极信息时，就会不自觉地逃避或否认。

这实际是人体的一种自我心理保护机制中的否定作用。它是最原始、最简单的心理防卫机制。它将已发生而令人不快或痛苦的事情完全否定，以减轻心理上的痛苦。采取这样的防卫措施能使个体摆脱难以忍受的思想，也同样能使个体逃避难以忍受的愿望、行动、事故以及由此引发的内心焦虑。在生活中，采用这样的手段进行自我防卫的现象比比皆是，比如，不懂事的小孩，不小心将家里的东西弄坏了以后，他会认为自己闯了大祸，进而用双手蒙住眼睛，不敢再看自己弄坏的东西。这种情形很像鸵鸟遇难时的表现，鸵鸟在遇到危险的时候，常常会把头埋进沙里。

再举一个例子，一位正在考虑与心爱的女朋友结婚的研究生，他的脑海中就会自觉不自觉地想象着未来的美好——既能读书研修，又能享受爱情的幸福。虽然在冷静时，他也想到过不好的一面，但这种念头绝不会占上风，因为他从主观上不允许自己接受这些不利后果真的发生的情形，比如，他征求别人意见时从不找自己的同学，因为他担心他们会有不同意见。相反地，他会去找学校里的那些他认为婚姻幸福、家庭美满的年轻老师。

这种情形在医疗过程中也有表现。心理学家费尔纳等人就曾对 20 例捐肾者进行过研究，他们发现，那些自愿肾脏的人，在做出决定之前，也都在躲避、歪曲着某些信息。手术之前，医生会很客观地向这些捐肾者解释肾移植手术的细节，以便让每一个捐肾者有清醒的认识。然而，大多数的捐献者都不太留心医生所说的话，尤其是一些负面信息。即便要他们向捐献过肾脏或者接受过肾移植的人询问相关事宜，他们也多会选择那些成功的案例中的当事人，因为他们希望得到没有危险和没有副作用的回答。还有一些捐献者更是直言不讳：“我们明明知道捐献会有危险，但我们宁愿相信没有危险。”

为什么人，或者是鸵鸟，在遇到危险时要采取这种自欺欺人的做法呢？因为当苦难就在眼前时，人或者是鸵鸟，为了免除心理上的负罪或痛苦，就把眼睛蒙起来，以期抹杀已发生的事实。

事实毕竟是事实，虽然眼不见心不烦，但事实仍然客观地存在着。也就是说，否定作用并不能帮助我们真的让问题不存在了，否定作用只是转移了我们对这些问题存在的注意力而已。

不过，有时否定的心理防卫机制确实可以缓解心理压力，以便让当事人有一个缓冲的时间，为决策多做些考虑。但是，有一点是绝不可忽略的，那就是否定作用足以妨碍人们对问题的快速适应，因为否定作用的机理是躲避问题，而不是面对问题。

核心理念：对于和香肠一样结果美好而过程糟糕的事物，只需注重结果就可以了。

应用要诀：不苛求完美，要注重实质。

应用领域：社会生活、组织管理。

不要自寻烦恼

小丽和阿雄本是一对幸福的情侣，可是现在却要分手了。

原来，今天早晨，阿丽突发奇想地要考验一下阿雄，就给阿雄打了个电话。下面是他们的电话记录：

“我暗恋你很久了，我长相虽然漂亮，可是其他方面却自愧弗如，所以一直没向你表白，最近我刚从美国继承了一大笔遗产，还要移居美国，我觉得如果还不向你吐露心曲的话，恐怕就没有机会了，你愿意和我一起去美国吗？”

阿雄觉得非常奇怪，就问那个女孩是谁，但女孩却说：“我不想现在告诉你，我真心希望你能和我共进晚餐，到时候你就知道我是谁了。”

阿雄犹豫了片刻，就答应了。

傍晚时分，阿雄西装革履地来到相约的地点，但出现在他面前的却是阿丽。于是，阿丽就认为假如真有这样一个女孩，阿雄肯定会抛弃自己而投入到那个女孩的怀抱，和阿雄打闹起来。

结果，二人不欢而散，出乎小丽意料的是阿雄提出的分手。阿雄根本就没有什么非分之想，只是身为报社记者的他只是想把奇怪的事情探究个明白，可是小丽用这种方法试探自己，摆明了是对自己不信任，所以就没有什么好留恋的了。

故事多少有些遗憾地结束了，但有一点是不可否认的，就是小丽犯了一个自寻烦恼的错误。

“自寻烦恼”是一种常见的心理疾病。香肠法则告诉我们世界上的事物本就缺点百出，是不可细琢磨的，在这种情况下，如果再刻意地去制造事端，岂不是自寻烦恼？

从前，一个大和尚带一个小和尚出门化缘，走到一条河边时，他们看到一个模样俊俏的女子被困在岸边不能过河。大和尚就毫不犹豫地把她背过了河。一路无话，到了晚上，小和尚实在忍不住了，就问大和尚：“师兄，出家人六根清净，你背那女人，不是犯戒吗？”

大和尚答道：“我背那女子一过河就放下了，可你为什么到现在还背着她放不下来？”

生活中，很多时候我们陷入僵局或困境当中，都是因为我们拿得起放不下。因为如果始终被某个观念束缚，就会积思成疾，乃至影响正常的生活。

那么，怎样才能做到不“作茧自缚”、不自寻烦恼呢？就请记住下面的至理名言：

- * 摆脱名利的束缚是摆脱精神苦恼的前提。
- * 与人相处要心地坦然、真挚，不要胡乱猜疑。
- * 心胸宽广，不要嫉妒他人。
- * 不要过多地计较别人对自己的评价。
- * 要正确地认识自己，愉快地接纳自己。
- * 不要把眼睛总盯在自己的“伤口”上。
- * 适当倾吐，可减轻心理压力。
- * 不要把每一个成功的人都推到自己的对立面，那样自己无论如何也不会轻松的。
- * 不后悔过去，把握现在，脚踏实地，则身心健康。
- * 坚持体育锻炼，注重养心养身，自找乐趣。
- * 保持乐观、平和的心态。
- * 道德的要义在于有所不为而不是无所不为，这样才能使自己脱离低级趣味和蝇营狗苟。
- * 遇事要想得开，拿得起，放得下。

核心理念：对于和香肠一样结果美好而过程糟糕的事物，只需注重结果就可以了。

应用要诀：不苛求完美，要注重实质。

应用领域：社会生活、组织管理。

萨勒教授的理论

1980年，芝加哥大学著名心理学家萨勒在一篇题为《Using Mental Accounting In A Theory Of Consumer Behavior》的文章里，针对消费者行为首次提出“心理账户”理论。所谓心理账户就是人们在心理无意识地把财富划归不同的账户进行管理，不同的心理账户有不同的记账方式和心理运算规则。而这种心理记账的方式和运算规则恰恰与经济学和数学的运算方式都不相同，因此经常会以非预期的方式影响着决策，使个体的决策违背最简单的理性经济法则。

比如，今天晚上你要去看你最喜爱的歌星的演唱会，票价是400元，在你马上要出发的时候，你发现你把前几天刚买的价值400元的电话卡弄丢了。这时，你是否还会去看这场演唱会？实验表明，大部分的人仍然会去看。可是如果情况发生改变，假设你昨天花了400元钱买了一张今天晚上的演唱会门票。在你马上要出发的时候，突然发现你很不幸地把门票弄丢了。如果你想要看演出，就必须再花400元钱买张票，你是否还会去听？

结果却是，大部分人回答说不能去了。可你不妨仔细想想，上面这两个答案其实是自相矛盾的。不管丢掉的是电话卡还是演唱会门票，总之是丢失了价值400元的东西。从损失的金钱数字上看，并没有区别，没有道理丢了电话卡后仍旧去看演唱会，而丢失了门票之后就不去听了。

塞勒认为，之所以出现理论和现实的偏差，是因为传统的理论把不同来源的收入看成是完全可替代的，而实际上人们常常把不同来源的收入归入相应的账户，此即心理账户。上面的例子就是这样，在人的脑海中，把电话卡和演唱会门票归到不同账户中，所以丢失电话卡不会影响演唱会所在账户的预算和支出，大部分人仍旧选择去看演唱会。但是丢了演唱会门

票和后来需要再买的门票都被归入同一个账户，所以看上去就好像要花800元看演唱会，人们当然觉得这样不划算了。

可见，人们在做什么事情之前，一般都会根据自己的“心理账户”来决定事情的重要性，进而决定取舍。说得专业一些就是，在决策过程中，决策者的心理与行为，如情感情绪、成就动机、价值权衡、才智品德、心理偏好等都是影响做出决策的重要因素，因而使得决策过程呈现出种种非理性的特征。

可见，心理账户对于理财，应该是一个很不错的帮手，因为如果在心理上事先把这些钱归入了不同的账户，一般就不会产生挪用的念头。比如一个现代女性，主要收入有：用银行卡发放的工资、用现金发放的奖金、偶尔炒个股票赚的外快，那么她就可以这样进行理财：把银行卡中的工资转入零存整取账户作为固定储蓄，奖金用于日常开销，季度奖购买保险，剩余部分用于支付人情往来，外快则用来旅游休闲。

可是如果把心理账户和决策联系起来，恐怕谁都会清楚它的危害，因为非理性状态下做出的决策是有失偏颇的。

不同出发点决定不同方案

人的心理账户是怎样确立的呢？这和人的出发点有关。出发点不同，采取的方案也不相同。

比如，有A、B两种方案，A是肯定赢1000元，B是50%的可能性赢2000元，50%的可能性什么也得不到。你会选择哪个呢？多数人会选择A，这说明人在主观上是要求规避风险的。

再看另外一个方案，A是你肯定损失1000元，B是50%可能性你损失2000元，50%的可能性你什么都不损失。结果，多数人选择B。

仔细分析上面的问题，你会发现他们在本质上是一回事。因此，我们

核心理念：心理因素经常会以非预期的方式影响着人们错误决策。

应用要诀：决策时尽量避免非理性因素的干扰，以平和心态面对事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

可以得出这样的结论：

- * 人在面临获得时，会更加小心翼翼，不愿冒风险。
- * 人在面对损失时，就会觉得无所谓了，进而就成了冒险家。
- * 人对损失和获得的敏感程度不尽相同。
- * 损失的痛苦要远远大于获得的快乐。

这说明，人在确立心理账户的时候，首先会考虑规避损失带来的痛苦。

萨勒曾提出这样一个问题：假设你得了某种病，并且会有突然死亡的可能，但是可能性很小，也就是万分之一。现在有一种药吃了以后可以让你把死亡的可能性降到零，那么，对于这种药你能接受的最高价格是多少？还有一种情况，假设你的身体很健康，但是现在医药公司想找一些人测试他们研制的新药，这种药服用后会使你有突然死亡的可能性，同样，可能性很小，也就是万分之一，那么在你心目中医药公司应该给你的最理想的补偿金额是多少？经测试，很多人愿意出几百块钱来买药，以挽救自己的生命。即使医药公司可以补偿几万块钱，他们也不愿参加试药实验。

这其实就是规避损失的心理。得病后治好病是一种相对不敏感的获得，而本身健康的情况下增加死亡的概率对人们来说却是难以接受的损失。显然，人们对损失要求的补偿，要远远高于他们愿意为治病所支付的钱。

再来看一个著名的实验：假设美国正在积极预防一种罕见疾病的爆发，并且预计会有600人死于这种疾病。现在有两种方案，A方案和B方案。A方案可以救200人，B方案有1/3的可能救600人，2/3的可能一个也救不了。结果，有更多的人愿意选择A方案，因为救人是一种获得，人们不可能拿生命作赌注。还有一种情况，A方案将会使400人丧生，而B方案则有1/3的可能性无人死亡，有三分之二的可能性600人全部死亡。结果，有更多的人宁可选择方案B，因为死亡对于人来说是一种痛苦的失去，人们更倾向于孤注一掷地冒风险。

可是你仔细想一想，这两种情况的本质是不是完全相同？

可见，不同的解决方案完全取决于出发点，将死亡还是救活作为考虑事情的出发点，结果会大不一样。

读懂心理账户，让幸福指数最大化

20 世纪初，挪威有一个很穷的家庭，经常是吃了上顿没下顿。但是，每到捉襟见肘的时候，妈妈总是对孩子们说：“我在市区的银行存了 500 英镑以备急需，现在我们商量一下是否该把这笔钱取出来。”每当这个时候，家里人都决定要想办法克服这一时的窘迫，不去动用那笔储蓄。

孩子们一天天长大了，都能自立了。这时，妈妈告诉他们：“我们根本就没有什么 500 英镑的银行存款，我这么说就是想给你们活下去的希望，我知道，这个精神支柱对于你们来说多么重要，就是它支撑着我们渡过了一个又一个难关。”

可见，如果能读懂人的心理账户，**让人们幸福指数最大化**，不管是个人交际，还是企业销售，抑或是对于员工的管理，都能收到意想不到的效果。

假如今天你得到 1000 块钱奖金，并且你在百货商店抽奖时又中了 1000 块钱，你就应该把这两个好消息分两天告诉你的家人，这样她们会有两次开心的经历，因为分两次获得的高兴程度之和要大于由两个高兴合并而成的一次高兴的程度。

但如果是两个不幸的事情，比如说你丢了 1000 块钱的同时，还把你妻子的价值 1000 块钱的手机弄坏了，这时你就应该把这两个坏消息一起告诉她。因为一次性经历两个痛苦比分别经历这两次损失所带来的痛苦之和要小得多。

而如果是一个大的好消息和一个小的坏消息的话，你就应该把这两个消息一起告诉家人，这样好消息带来的快乐就可以将坏消息带来的痛苦淹没掉。同样，如果是一个大的坏消息和一个小的好消息，就应该分两次告诉家人，这样好消息带来的快乐就不会被坏消息带来的痛苦所破坏。

还有送礼。我们都知道送礼的根本目的无非就是想让人家高兴，并记

核心理念：心理因素经常会以非预期的方式影响着人们错误决策。

应用要诀：决策时尽量避免非理性因素的干扰，以平和心态面对事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

住你 ,所以就没必要给接受礼物的人送什么实用价值大的东西 ,而应该送些用不掉、吃不掉、送不掉又扔不掉的东西 ,这样别人想不记住你都难。还有 ,就是一次送不如两次送 ,道理不说想必大家也都清楚。

在为人处事上 ,“ 多做多错 ,少做少错 ,不做不错 ” ,说的也是这个道理。一个人做好了 10 件事 ,只要有一两件做错了 ,就等于都没做好 ;另外一个人只做了 5 件事 ,但都做好了 ,往往人们对第二个人的评价比对第一个人高。所以人还是应该根据自己的实际能力 ,踏踏实实做事 ,把损失降到最少 ,才会得益。

在企业营销方面 ,也是同样的道理。如果有两个匹萨 ,他们的配料和口味及其他一切完全相同 ,只不过一个比另外一个大一点 ,你是不是愿意为大的匹萨支付更多的钱 ? 毫无疑问答案是肯定的。人应该都是理性的 ,对于同样的东西 ,仅仅是大和小的区别 ,人们总是愿意为大的东西支付更多的钱。但在生活中 ,人的决策却并不总是如此英明的。麦当劳平时卖 2 元、夏季 1 元的冰淇淋蛋筒 ,螺旋形的冰淇淋高高堆在蛋筒之外 ,虽然三口两口就吃完了 ,但看起来感觉很多、超值 ,所以吃的人很多。还有肯德基的薯条 ,常听人说买小包的最划算 ,其实也没有谁一根根细数过 ,只不过小包看上去装得满满的。商家如果善于利用这种心理 ,通过制造“ 看上去很美 ” 的效果的话就会获得更多的利润。

同样 ,企业对于员工的奖励也应该考虑员工的心理账户 ,从而提高他们的幸福指数。基本原则如下 :

- * 从奖励时间看 ,晚奖不如早奖 ,晚奖不如早奖给员工带来的快乐大。

- * 从奖励内容看 ,要奖励员工想要的。这样他们会很长时间都会记得公司给他们的这一福利。

- * “ 涨工资 ” 不如 “ 发奖金 ” ,因为涨工资只会让人们在开始时开心 ,而每次发奖金给员工带来的幸福会更频繁而持久。

- * 工资 “ 公开 ” 不如 “ 不公开 ” 。因为每个人之间的相对工资水平差别会使每个人都不开心。

- * “ 小奖 ” 不如 “ 不奖 ” ,因为每个人做事情往往是由心里的内在动力来推动的 ,一旦一件事掺杂了经济利益 ,那就很难回到做这件事的初衷了。

* “有选择”不如“无选择”。因为有选择反而使人患得患失，会想：自己放弃的另外一个选择是不是会更好。

别做正常的傻瓜

认知心理学认为，人在决策时因为要受到感知、内在动机和态度等因素的影响，所以决策过程并不完全是理性的。也就是说，在这种情况下确立的心理账户通常都存在一定的误区。这样势必会给决策带来不小的影响，甚至会引起决策失误。但是，可悲的是，人们并未意识到这一点，经常性地会受到自己错误认知的左右，进而做出一些傻事，成了一个名副其实的正常的傻瓜。

比如，正常人通常倾向于把赢来的钱消费掉，而把赚来的钱存起来，通常在拿了一大笔收入的时候不愿意花钱，而在有一笔较小收入的时候反而容易把这笔钱花光。

岂不知，辛苦挣来的钱和买彩票得的奖根本就没有什么差别，不管是何种钱应该一视同仁，不必在有了意外之财的时候大手大脚，也不应该将辛苦钱看得太紧。所以，作为有理智、理性的人，应当避免人为地设置心理账户，把不同用途或不同来源的钱割裂开来。相反，应当让金钱在不同的心理账户之间能够自由流通。同时，有理智、有理性的人也不应该频繁地查看自己的投资账户，这样只能让自己的理财计划越来越乱。

再比如，在消费购物过程中，一般人都会在交易中考考虑参考价值，受其影响，只会过多地关注优惠的比例，而不是绝对值，甚至还会忽视物品的使用价值，从而做出不理性的消费决策行为。

有一位姓李的女士打算买豪华双人被。可是到了商场，她发现九孔被正在促销，所有款式的被子售价一律为400元。李女士想既然价格一样，就应该买原价最贵的超大号豪华被比较划算。可是没过几天，李女士就后

核心理念：心理因素经常会以非预期的方式影响着人们错误决策。

应用要诀：决策时尽量避免非理性因素的干扰，以平和心态面对事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

悔了，因为超大号豪华被褥因为比较大，被子的边缘总是耷拉在床角，甚至有的时候还会拖到地上，为此她不得不经常换洗被罩。

还有，人们在决定做某事时，不仅要看这件事对自己有没有好处，还会考虑过去在这件事情上的投入。

张平的妈妈给张平买了一架电子琴，花了2000元。可是张平根本就对音乐不感兴趣，电子琴也被搁置到了角落里。可是，张平妈妈却不死心，认为2000元都花了，就应该让张平好好学，即便花钱请个家教也应该，总不能让电子琴浪费了吧。于是，张平妈妈每月又从腰包里多掏500元，让张平学琴。可是张平生性好动，根本就坐不下来，看着妈妈的面子勉强坚持了半年，最终还是放弃了。张平妈妈为了不浪费2000元的电子琴，又浪费了3000元的家教费。

在损失和得到方面，人们的心理账户也存在一定的误区。

想象一下你是得到100元高兴，还是失去100元更痛苦呢？关于这个问题，心理学家进行了长期的研究发现，相同的一样东西，人们失去它所经历的痛苦要大于得到它所带来的快乐，这就是得失不对称性。心理学家把这种现象称为损失规避。比如说在餐厅里用餐，顾客提出请经理给8折优惠作为尽早离开以让座位的补偿，经理想到顾客只付80%的钱会让自己少赚钱，因此拒绝了。经理没想到，如果答应顾客的要求，将座位空出来以招待下一位顾客，又能赚更多的钱。

关于多少，人们的心理账户也存在误区，即“多”一定比少好。

现在有两杯哈根达斯冰淇淋，7盎司的冰淇淋A，装在5盎司的杯子里，看起来冰淇淋就要溢出来了；8盎司的冰淇淋B，装在10盎司的杯子里，还没到杯沿。试验证明，人们更愿意为冰淇淋A多付钱。这表明多未必比少受欢迎，因为人们在做评价时，常常会受到那些易评价但又不是很重要的特征影响，从而忽视更科学可靠的统计数据，并做出错误的决策。可见，“多”未必就比少好，当然，这里面的“多”只是看起来多而已。

真是一个正常的傻瓜！现实生活中，人们因为心理账户误区而做的傻事说不定还有多少呢！好在，专家们针对这个问题给了我们一些对策：

* 做决策时不应该受到成本和收益之外的东西的影响。

* 不要因为贪便宜而买自己不需要的东西 ,同样 ,也不要因为比较贵而不买自己正需要的东西。

* 切不可仅仅关注相对收益而忽视了实际上更重要的绝对收益。

* 不要因为觉得现在你对某个商品会非常满意就认定你以后一定会因为这件商品而获得很多快乐。

* 人对精神的东西不太容易感到厌倦 ,所以完全可以把钱花在更能让你感到满足快乐的事情上。

* 当你进行了一项不理性的购买后 ,应该忘记已经发生的购买行为和你支付的“ 沉没成本 ”。

* 如果发现某项投资并不能盈利 ,应该及早停掉 ,不要吝惜已投下去的各项成本。

* 碰到一些不理性的放弃行为时 ,沉没成本又可以把你往理性的方向拉一把。

* 尽可能地寻找可比较的参照信息 ,将难评价因素变得易评价些 ,从而使你的决策更理性。



核心理念：心理因素经常会以非预期的方式影响着人们错误决策。

应用要诀：决策时尽量避免非理性因素的干扰，以平和心态面对事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

怎样多卖出鸡蛋

在一条马路上有两家卖粥的小店，左边一家，右边一家。两家相隔不远，每天的人流量看起来似乎相差无几，生意都很红火，人进人出。然而晚上结算的时候，左边这个总是比右边那个多出百十元来。天天如此。于是，一个人走进了右边那个粥店，服务小姐微笑着迎进去，盛好一碗粥后，问道：“加不加鸡蛋？”那人说加。于是她给顾客加了一个鸡蛋。每进来一个顾客，服务员都要问一句：“加不加鸡蛋？”也有说加的，也有说不加的，大约各占一半。过了几天，这个人又走进左边那个小店，服务小姐同样微笑着把他迎进去，盛好一碗粥，问：“加一个鸡蛋，还是加两个鸡蛋？”顾客笑了，说：“加一个。”再进来一个顾客，服务员又问一句：“加一个鸡蛋还是加两个鸡蛋？”爱吃鸡蛋的就要求加两个，不爱吃的就要求加一个。也有要求不加的，但是很少。

这就是为什么一天下来，左边这个小店要比右边那个多出百十来元的原因。给别人留有余地，也是为自己争取尽可能大的余地。别人有了选择，自己的选择面和发展空间才会更广。只有这样，才会在竞争中获胜。

这就是心理学上的“沉锚”效应：做决策时，人的思维往往会被得到的第一信息所左右，第一信息会像沉入海底的锚一样，把你的思维固定在某处。在右边的小店中，你是选择“加还是不加鸡蛋”，而在左边店中，你选择的是“加一个还是加两个”的问题，第一信息不同，使你做出的决策不同。聪明者常用此法达到目的。

在日常生活中，引发“沉锚”效应的因素很多，有时可能是同事无意中的一个意见，有时可能是晚报上的一个小数字。而在商业中最常见的“沉锚”则是先例或趋势，比如，市场人员在制订销售计划时常会参考

去年的计划,这种情况下,如果计划设计者能充分考虑其他因素,就会得出准确而恰当的数据;可是,如果计划设计者一味依赖原来的数据,那原有数据就会成为新计划的“沉锚”。

第一印象与先入为主

作为一种心理现象,沉锚效应普遍存在于社会生活的方方面面,第一印象和先入为主是其在社会生活中的表现形式。

关于第一印象,有一个著名的实验。一位心理学家让两位学生都做对30道题中的一半,他要求甲生尽可能地做对前15道题,而要求乙生尽可能地做对后15道题,然后让一组被试者对甲乙两生作出评价,结果被试者大多认为甲生比乙生聪明。这就是著名的第一印象效应。由此可见,第一印象对人们心理产生的重要影响。

第一印象在求职面试及谈朋友时作用最为突出。上海一家金融企业的人事主管正在主持面试,一位相貌不错、西装革履的小伙子走了进来。整体一看,主管对此人印象不错。在接下来的面谈中,小伙子侃侃而谈,不卑不亢,主管比较满意。面试结束时,主管站起来与小伙子握手告别,忽然发现小伙子领带头上黑乎乎一片,满是污迹,心中的好感顿时荡然无存。当然,这个小伙子也失去了进入该企业的机会。

求职如此,谈朋友更是如此。许多女孩在与男孩初次见面后便不愿再交往下去,问其原因,往往是“第一印象”造成“对这个人没感觉”。

由此可见,“第一印象”、“第一信息”构成了人们做出判断的基础性信息,像只“沉锚”一样,左右着人们的选择与决策。有人做过分析,第一信息75%左右了人们对一个人、一个事物、一个企业、一个地方乃至一个国家的感受,而且很少会改变其最初的判断。

第一印象是只“沉锚”,先入为主也是一只“沉锚”,先入为主是区别于

核心理念:做决策时,人的思维往往会被得到的第一信息所左右。

应用要诀:决策时注重全面分析,深入研究;看人时不只凭第一印象。

应用领域:企业经营、组织管理、社会生活。

第一印象的一个词,其词义为:先接受一种说法或思想,以为是正确的而有了成见,后来就再也容易接受别的说法和思想。我们从小接受无神论思想,对欧洲人、印度人的宗教热情难以理解;听惯了“上有天堂下有苏杭”的说法,当别人问起哪里最美时,便会不假思索地举出苏州和杭州,虽然连两座城市的模样都未曾见过;听别人常说某学者学识渊博,未曾相见就肃然起敬……先入为主同样会作为第一信息左右我们的判断,决定我们的行为。罗贯中在《三国演义》中给我们讲述了一个先入为主的经典案例:

关羽战败后,“降汉不降曹”,进入曹操麾下。对关羽青眼有加的曹操偶与关羽论及天下英雄,关羽说自己的三弟张飞:于百万军中取上将首级,如探囊取物。及至曹操在荆州击败刘备欲追而歼之,在当阳遭遇张飞时,我们看罗贯中的精彩描述:

张飞睁圆环眼,隐隐见后军青罗伞盖、旄钺旌旗来到,料得是曹操心疑,亲自来看。飞乃厉声大喝曰:“我乃燕人张翼德也!谁敢与我决一死战?”声如巨雷。曹军闻之,尽皆股栗。曹操急令去其伞盖,回顾左右曰:“我向曾闻云长言:翼德于百万军中,取上将之首,如探囊取物。今日相逢,不可轻敌。”言未已,张飞睁目又喝曰:“燕人张翼德在此!谁敢来决死战?”曹操见张飞如此气概,颇有退心。飞望见曹操后军阵脚移动,乃挺矛又喝曰:“战又不战,退又不退,却是何故!”喊声未绝,曹操身边夏侯杰惊得肝胆碎裂,倒撞于马下。操便回马而走。于是诸军众将一齐望西奔走。

这里,曹操便犯了先入为主的毛病,落入了“沉锚效应”的怪圈。首先,对关羽的钟爱导致他对关羽的话不加分析地接受,其次,关羽勇武绝伦都激赞张飞,这两个先入的条件直接左右了曹操的判断,决定了他的行动。多智、多诈、多疑如曹丞相,尚且如此,足见“沉锚效应”之威力。

破解沉锚效应

既然沉锚效应对人们心理的影响如此巨大,那么就有必要深入分析沉锚效应形成的原因,弄清其所以然,把握它,运用它,让它为我们服务。

沉锚效应的形成,有深刻的心理机制:当关于同一事物的信息进入人

们的大脑时，第一信息或第一表象给大脑刺激最强，也最深刻。而人脑的思维活动多数情况下正是依据这些鲜明深刻的信息或表象进行的。虽然这一信息或表象远未反映出一个人或一个事物的全部。

作为沉锚效应的第一印象、第一信息有如下特征：

1. 表面性、片面性。因为第一印象、第一信息接受的是事物的外在形态或单方面的信息，因此具有表面性、片面性。

2. 先验概念引入。商人进入城市街道，考虑的是在哪儿开店最合适，而城市规划师则考虑布局是否合理，司机想的却是道路的畅通与如何走到目的地。

3. 类别特征。提到农民想到质朴，提到教授则认为文质彬彬，提到军人，印象则是威武坚强。

第一信息一旦被人接受，第一印象一旦形成，便会导致人在认知上的惰性，从而产生优先效应。

一位领导向四个组的人介绍同一位新员工，他对第一组的人说：新员工工作很积极；对第二组的人说：新员工工作不积极，你们要注意；对第三组的人说：新员工总的来说工作积极，但有时不积极；对第四组的人说：新员工工作不太积极，但有时也积极。一个月后，抽问四组员工，他们给出的答案几乎与当初介绍的一模一样。

除了优先效应，还会产生晕轮效应、定型效应以及泛化效应，晕轮效应、定型效应我们在前面光环效应和定型化效应中分别做过介绍，这里不再赘述。而泛化效应，则是指第一印象的定型特征会被泛化到其他特征中，比如，认为某人好，就一切都好、完美无缺等。

绕开沉锚陷阱

如果你是一家公司的负责人，你经常会遇到一些要你决策的事情，比如说采购计划，那么请你考虑一下，在决定是否采购新设备之前，你会遇

核心理念：做决策时，人的思维往往会被得到的第一信息所左右。

应用要诀：决策时注重全面分析，深入研究；看人时不只凭第一印象。

应用领域：企业经营、组织管理、社会生活。

到哪些情况？

一般情况下，你会考虑公司的业务现状是否应该采购新设备，另外你还会考虑客户方对你的产品的实际需求等，与此同时，你的一位老朋友，凭借他的体会力劝你取消采购计划。

现在你有三个“信息”可参考，这时你会怎么办？最好的办法就是先别忙着做出决定，因为上面的“信息”有可能会成为沉锚，诱使我们寻找那些支持自己意见的证据，躲避同自己意见相矛盾的信息，进而让你掉进沉锚陷阱。

先举个例子：美国新泽西州和宾夕法尼亚州是两个相邻的州，为了减少车辆保险费用和诉讼费，两个州以“如果驾车者放弃对某些交通事件的起诉权，他们可以少缴一些车辆保险费”为依据，对法律条文进行了修改。新泽西州的新条文规定：你自动放弃某些交通事件的起诉权，除非你另外声明；宾夕法尼亚州新条文规定：你拥有所有交通事件的起诉权，除非你另外声明；

内容相同，出发点相同，只是表述方式不同，结果在新泽西州80%的人选择了有限起诉权，而宾夕法尼亚州却有75%的人做了相反的选择。

新泽西州只在措辞上下了这么点小功夫，就省下了2亿美元的车辆保险费和诉讼费。可见，沉锚陷阱对人的行为影响有多深。所以，在决策前，我们千万不要机械地接受问题，不管这个问题是谁提出的，我们要尽量由自己提出一个辩证的、有利有弊的问题，因为问题的形式在很大程度上会影响你的决定。所以，我们要不断地怀疑问题，特别在最后，更要尝试改变问法。

在决策过程中，根据过去预测将来也是不可取的，因为过去发生的重大事件或在头脑中留有深刻记忆的事件同样会成为沉锚，使我们的思维离开正道而偏向陷阱方向，从而导致决策失误。另外，当别人给你提出建设性意见时，不但要把这些问题当作参考，还要分析他们看问题的角度，并与自己的想法做比较。

除了这些客观因素，主观因素，比如错觉、偏见等，也都会对决策产生影响。所以，我们要时刻意识到这些主观因素的存在和危害性，要时刻

检查和约束自己，以避免这些影响决策的沉锚。不管怎么样，防患于未然
是最佳途径，亡羊补牢总显得有点晚了。

绕过“沉锚”陷阱的方法

- * 从不同的角度来看问题。看看有没有其他的选择，不要一味依赖你的第一个想法。
- * 在向别人请教前，先自己考虑一下问题，有一个基本打算，不要被别人的意见左右。
- * 集思广益。寻求不同的意见、方法，以开拓你的思维，打破原有的条框束缚。
- * 不要限制顾问、咨询员的思维。在向他们介绍情况时，不要掺杂个人的观点和倾向。
- * 谈判时不要受对方所设“沉锚”的影响。
- * 审查自己对各种信息是否给予了相同的重视，避免只接受符合自己观点的“有利信息”的倾向。
- * 仔细审视你的构想，确信它们没有被影响。
- * 对于一些不那么重要的数据，也要注意整理。
- * 决策时刻要走出记忆，尽量减少特定或重大事件给思维带来的影响。
- * 尽量朝与自己意见相反的方向去想，或者找一个你所信赖的意见分歧者，进行一次彻底的辩论。
- * 审视自己的动机。判断自己是在为合理的决策收集信息，还是其他。
- * 征求别人意见时，不要找那种“惟命是从”的顾问或咨询师。

设定沉锚

沉锚效应告诉我们不要受对方所设“沉锚”的影响的同时，也告诉我们：寻找恰当的时机，为对方设定“沉锚”，会使自己处于一个更有利的

核心理念：做决策时，人的思维往往会被得到的第一信息所左右。

应用要诀：决策时注重全面分析，深入研究；看人时不只凭第一印象。

应用领域：企业经营、组织管理、社会生活。

位置。

一天,邻居盗走了华盛顿的马,华盛顿也知道马是被谁偷走的,于是,华盛顿就带着警察来到那个偷他马的邻居的农场,并且找到了自己的马。可是,邻居死也不肯承认这匹马是华盛顿的。华盛顿灵机一动,就用双手将马的眼睛捂住说:“如果这马是你的,你一定知道它的哪只眼睛是瞎的。”“右眼。”邻居回答。华盛顿把手从右眼移开,马的右眼一点问题没有。“啊,我弄错了,是左眼。”邻居纠正道。华盛顿又把左手也移开,马的左眼也没什么毛病。

邻居还想为自己申辩,警察却说:“什么也不要说了,这还不能证明这马不是你的吗?”

邻居为什么被识破?是因为华盛顿利用了沉锚效应,他先使邻居受一句“它的哪只眼睛是瞎的”的暗示,让其认定“马有一只眼睛是瞎的”,致使邻居猜完了右眼猜左眼,就是想不到马的眼睛根本没瞎。

华盛顿真是聪明,他利用沉锚效应给别人设计了一个陷阱,要回了自己的马。在现实生活中,华盛顿的经验多被聪明的谈判者借鉴。谈判时,聪明的谈判者们都特别注意在不为对方提议所限的同时,寻找恰当时机,为对方设定“沉锚”,使谈判向有利于自己的方向发展,以达到自己的目的。

在谈判中,他们经常会选择有利的数据和事实说服对方,让他们屈服。举例来说,

一家公司要再租一栋办公楼。经过考察,他们发现了一个位置和设施都比较理想的商务楼,于是,公司老总安排市场部经理与这家房产商见面。双方一落座,房产商就开出了合同条件:

租期8年;每平方英尺每天租金3美元,每年价格随物价的上涨幅度而定;所有室内的改装费用由租户自理;8年以后由租户决定是否延长租期。

多么苛刻的条件。可是寻租方的谈判代表,也就是那位市场部经理,竟然把它变成了沉锚,做出了让人吃惊的反应:大部分条件可以接受,但是价格须降到2.5美元,房产商还要承担一部分装修费用。

谈判的目的就是要为自己赢得更多的利益,但是这位市场部经理却忘了这一使命,结果掉进了房产商所设的“沉锚”陷阱,让公司为此损失了

很多利益。

其实，这位市场部经理本可以向房产商提出一些有利于己方的条件，比如：价格应降到市场较低价，两年一次调整价格，规定价格的上限，规定延长租期的各种条件等。但遗憾的是，他的思维被房产商的合同文本限制死了。

为对方设限，已经让不少商家尝到了甜头，所以，好多营销公司在对新员工进行培训时，都会有这样一项——善用营销语言，让他按照你的想法走下去。这无疑就是在教营销人员如何给客户设定沉锚陷阱，以达到目的。此举虽显不厚道，但确实有效。比如，我们在电话局申请安装电话时，经常会听到如下对话：

工作人员：“要不要长途授权？”

客户：“要。”

工作人员：“要国内长途还是国际长途？”

客户：“国内或国际。”

对话结束，业务也就告完成。试想，如果客户在第一次询问后，回答说不要长途授权，显然就不会有下文了，也就是说以后不会有长途话费了。

假设我们把工作人员的问题重新设计一下：“要国内长途还是要国际长途？”

客户会有什么反应？很显然，客户的思维会被得到的第一信息，也就是沉锚，固定的新装电话应该有长途授权，只是在国内长途和国际长途之间进行选择而已。受其引导，客户会继续考虑：“国外没有朋友，也没有业务，那就要国内长途吧！”或：“我海外有亲戚，要国际长途。”

可想而知，受这种诱导式的询问影响，受理的电话中长途授权的数目总比前一种询问方式多很多。

在经济社会，服务不仅要有微笑，语言也要多点用心，规范不是目的，有效才是关键。

核心理念：做决策时，人的思维往往会被得到的第一信息所左右。

应用要诀：决策时注重全面分析，深入研究；看人时不只凭第一印象。

应用领域：企业经营、组织管理、社会生活。

格雷欣的发现

400多年前，英国经济学家格雷欣发现了一个有趣的现象：在铸币时代，两种实际价值不同而名义价值相同的货币同时流通时，实际价值较高的货币，即“良币”，必然退出流通——它们被收藏、熔化或被输出国外；而实际价值较低的货币——低于法定重量或成色的铸币，即“劣币”，则充斥市场。最后，良币被驱逐，市场上只剩下劣币在流通了。人们称这种现象为“格雷欣法则”，或“劣币驱逐良币规律”。

如果以现代货币制度为依据，就不好理解良币、劣币的概念，更不好理解“格雷欣法则”。因为，现代货币是以纸币（包括硬币）为主，单从材料上看，这种纸币（硬币）是没有任何价值的，只有在一定的流通规则之下，它们才能代表相应的财富。所以这种货币就不存在良莠之分。

而格雷欣法则里的货币是用真金白银铸造出来的，本身是具有价值的，其面值的基础就是其重量和成色。这样就势必会出现同种铸币分量和成色不等的问题，原因有二：在铸造时很难保证每一个金币成色和重量都绝对相等；在流通过程中会因为磨损导致其成色和重量的下降。这样一来，人们就会对手中的铸币的成色和重量便会备加关注，在进行交易时，谁也不会将分量足、成色好的金币交到别人手里。这就是市场上流通的都是“劣币”的原因。

早在公元前2世纪，中国学者就发现了这种现象。西汉的贾谊曾指出“奸钱日繁，正钱日亡”的事实，这里的“奸钱”指的就是劣币，“正钱”指的是良币。在二月河所著《雍正皇帝》第一卷《雕弓天狼》第五回“顾大局冷落孙嘉淦 念真情晋封怡亲王”中，就形象地描述了良币如何退出流通的情形。

劣币驱逐良币

“劣币驱逐良币”的现象不仅存在于货币流通中，社会生活的方方面面也都存在着类似现象。文学大师聂绀弩曾写过一篇《韩康的药店》，大意是：韩康在十字街头开了一家小小的药店。因为韩康人老实，卖的都是真药，再加上人和气，所以人们都乐于照顾他的生意。

西门大官也开有一间药店，规模比韩康的大得多，但是因为他卖假药，城中百姓基本上是不光顾他的药店，所以他的药店生意极其冷清。有一天，西门大官人突然发现韩康药店生意非常红火，就使坏用低价收购了韩康的药店。韩康只好又到别处开了一家药店，因为韩康卖真药，所以生意依然很红火，而西门大官人新收购的药店却和老店一样冷清。

西门大官人就又用低价收购了韩康的新药店，韩康只好又开新店。结果可想而知，几个回合过后，西门大官人先后收购了韩康的5个药店，整个城中的药店都成了西门大官人的了，而韩康却吃了官司。

故事当然没有结束，可是讲到这儿足以看出这是一个极典型的劣币驱逐良币的案例。其实，在中国历史上，“劣币”驱逐“良币”的现象很多，比如，屈原有才能，又清正廉洁，为了维护国家利益，和腐败现象作斗争，结果却被那些贪赃枉法的奸佞之徒用卑鄙的手段排挤出局。再比如，我们熟知的梁山好汉，他们中的相当一部分原本都是安分守己的良民，就因为他们不愿意与恶人为伍，或受恶人欺负，才被逼无奈上了梁山，落草为寇，这岂不也是“劣币”驱逐“良币”？

还有，不久前上演的《大宋提刑官》可谓是写透了大宋官场的腐败。纵子行凶的曹大人，收取他人贿赂的冯大人……包庇贪官的、拉帮结派的、鱼肉百姓的……满朝文武几乎没有一个干净货色，这一切致使宋慈不仅在断案过程中举步维艰，阻力重重，就是在破案之后，也无法将贪官污吏等犯罪分子绳之以法。这对于立志澄清天下的正直的能吏宋慈来说根本是无法忍受的，但他又不愿同流合污，能不被冤杀而得以退隐故乡已经是

核心理念：劣币有时反而能驱逐良币。

应用要诀：制定合理的规则和制度，打击投机取巧和混水摸鱼的行为和人。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

不幸中之大幸了。在那种环境中他自觉不自觉地被逐出官场是必然的。这里显然是劣币驱逐良币的法则在作怪。

在现代社会生活中，“劣币”驱逐“良币”的现象也是屡见不鲜，比如说，挤车的人不但能捷足先登，还能捞到个好位置，而按顺序上车的人要么上不去车，要么仅有一个立足之地；按资排辈的单位，熬年头的庸庸无为者充斥着每一个重要或不重要的岗位，而年富力强之人只好另谋高就；在排队买票时，加塞的、强行往前挤的人往往会买到或先买到票，按规矩排队的人要么买不到票，要么买不到想要的票……

在市场上也是一样，假货、劣货、水货充斥市场，而货真价实的商品被驱逐的现象比比皆是。据三星牌手机北京代理商反映，由北京市消协转给他们的三星手机的投诉中，假货、水货的手机占68%，其中三星470、570、2400c型手机均为水货。在广州海印等大型电子、手机交易市场，三星水货手机的比例相当高。广州一位手机经销商说：“其实，市场上的三星行货（即通过正规渠道入关，有信产部入网许可证的手机）只有5%~10%，其他全是水货或假货。”

职场上就更是一样了，曾在《南方周末》上看过一篇文章，大意是：

某市某家大医院有一位标准的“海龟”——从国外学成归来的医生。该医生不仅医疗水平高超，而且工作尽职尽责。最可敬的是，此医生医德高尚，从不接受病人送的“红包”。但就是他的这种高尚情操激起了大多数医生的一致排挤。最后，“组织”不得不出面，与这名医生解除了聘用合同。这名医生不但下岗了，还被扣了几顶不大不小的帽子，什么工作一向不称职，不能胜任医生的神圣岗位等，弄得这位医生四处求职不得，只好背井离乡，重新游出了国境。

20世纪，意大利作家、思想家卡尔维诺曾说：在一个人人都偷窃的国家里，唯一不去偷窃的人就会成为众矢之的，成为被攻击的目标。因为在白羊群中出现了一只黑羊，这只黑羊就是“另类”。

为何是这个局面

从经济学角度来看，造成劣币驱逐良币的一个重要的原因是信息不对

称，也就是说，是信息不对称致使人们做了逆向选择，以至于出现劣币驱逐良币的现象。关于这一点，美国加州大学经济学教授乔治·阿克洛夫在他的论文《“柠檬”市场》（在英文中，次品俗称“柠檬”）中描述得很透彻。

文中阿克洛夫提供了一个简单的二手车市场模型。假设有一个二手车市场，里面的车从质量上看有很大区别，但从表面上看都一样。卖主对自己车的质量掌握得很清楚，而买主则没法知道车的质量。假设汽车的质量由好到坏分布比较均匀，质量最好的车价格为50万元，那么，买方会愿意出多少钱买一辆他不清楚质量的车呢？最正常的出价是25万。那么，卖方会怎么做呢？很明显，价格在25万元以上的“好车”的主人将退出这个市场。这样一来，就进入了恶性循环状态，买车的人一见有一半的车退出市场了，他们就判断剩下的肯定都是中等质量以下的了，于是，买方就会把价格降到15万元，车主只好再次将质量高于15万元的车退出市场。

这就是存在于二手车市场的逆向选择，正是逆向选择使得市场上的“好车”数量将越来越少，最终导致这个二手车市场的瓦解。

类似的例子很多，比如，人才市场上如果优秀人才的价值得不到认可，他就会退出交易，那么人才市场上便会剩下越来越多的平庸的或是能力较差的人。一个单位如果高水平的人才始终得不到重用，他就会跳槽，最后留下来的往往是“柠檬”。市场如果得不到及时规范，那么造假制假的人就会越来越多……

如果从社会学的角度来看，造成劣币驱逐良币的原因就很多了，否则人们就不会发出下面的疑问了：

“劣币”其实就是相对于“良币”来说的劣等货，既然已被如此定义，就说明大家对于“劣币”之劣是心知肚明的，那为什么，“劣币”还会有能力驱逐“良币”，并且还极为猖狂呢？

要搞清劣币为何能驱逐良币，首先要理清参与这一过程的几个主体，以及主体间的相互关系。在古代官场上，这一过程有皇帝（监管者）、清

核心理念：劣币有时反而能驱逐良币。

应用要诀：制定合理的规则和制度，打击投机取巧和混水摸鱼的行为和人。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

官（良币）、贪官（劣币）、民众四个主体参与。首先是贪官，为了个人利益，盘剥小民，侵吞国家财富，危害社会和国家，严重损害了皇帝和民众的利益。作为民众，没有对官员的监督与制约的权力，对他们的不法伤害很多时候是无可奈何的。告官官官相卫，告皇帝成本太高，无奈只好忍让退缩，乃至麻木。而皇帝，贪官脸上又没有刻字，况且，贪官在皇帝面前往往表现得比清官还要忠诚，因为他们有钱和有心思去讨好皇帝，这一点，从和珅身上以及和珅与乾隆的关系上便能看得明明白白。再说清官，他们既了解民众的疾苦，又了解官场的腐败，为了国家和民众的利益，和贪官作斗争。但是，为个人利益而斗争的贪官很多，而为国家利益而斗争的清官却很少，力量对比悬殊；另一方面，贪官为了保住自己的身家性命，会调动各种资源与清官作殊死搏斗，而清官往往内在动力不足。同时，不了解情况的皇帝和民众（信息不对称），很难给予清官强大的支持，清官的失败是必然的。再说了，**自私和惧怕危险本是人类的天性**（很多时候做贪官比做清官更安全），在利益的诱惑下、在众贪官的威逼下自觉由清官转变成贪官的更是不计其数，因此，淘汰清官，即劣币驱逐良币成为必然。

在市场上，同样有四个参与主体，即监管单位、依法商贩、违法商贩和民众。要弄清这四个主体间的相互关系，我们看一下网友对盗版轻而易举打败正版的原因的总结就清楚了：

1. 正版制作者收入过高。普通人盗版已无罪恶感，反而有劫富济贫之感。
2. 从现在的趋势看要盗版已是很容易的事，只靠宣传或教育已是不可能的事。
3. 盗版的制作和发行商本身对利润的不择手段的追求和对社会的极不负责任。
4. 贫富差距的扩大已使买不起正版的人多过买正版的人，而且这是不可扭转的、致命的原因。

他还说：“正版与盗版之争，正版必输，不是任何组织可以阻挡的。”此话似乎绝对了些，可透过表面看它里面深一层的含义，却也能让人感觉出一种悲哀，即我国市场化方面的种种弊端。

现在看来，“劣币”之所以如此猖狂，很显然是**利益驱动造成的**。这一点在企业人才招聘、保险公司提高保价、银行提高贷款利息方面也有体

现。比如，企业中的管理者在不了解应聘者的真实能力的时候，多数都不会愿意出高薪来聘用新员工。这样一来，被聘者的才干就会普遍低于聘用者预先的期望值，而符合期望值的人反而不来了；保险公司提高保价，目的是想贴补因理赔造成的损失，结果为此而来的投保人都是些真有风险的人；银行提高贷款利息，本意是为了降低坏账风险，提高资产优良率，结果有能力还贷的企业因不愿承担高利率而放弃贷款，倒是那些借了钱就坚决不还的人敢来贷款……这些都是明显的劣币驱逐良币的现象——企业需要的员工、保险公司需要的保户、银行需要的贷款人，都被驱逐出了市场。

另外，执法者、管理者对劣币的纵容也是致使“劣币”猖狂的一个重要原因。《大宋提刑官》中有这样一幕，宋慈历经千难万险终于得到了刁光斗记录官员罪行的八口大箱子，并尽数交给了皇上，可是皇上却将那些证据付之一炬。皇上此举的目的在电视剧中没有明示，但却有一种一切尽在不言中的味道：“如果把大臣都杀了，我还给谁当皇上去”；“即便是贪官污吏，大宋江山也是离不开他们的”。

遏止劣币驱逐良币

《晏子春秋·内篇谏下》中说：“有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。”意思是说（在自己的国家里）有贤能的人但不知道，这是第一种不吉祥；知道贤人但不能使用，这是第二种不吉祥；能使用贤人但不予重用，这是第三种不吉祥。《三国志·吴志·钟离牧传》注引《会稽典录》说：“非成业难，得贤难；非得贤难，用之难；非用之难，任之难。”

两种论断说的都是知人善任的重要性。如果不知人，不善任，后果可想而知。

南宋军事家、民族英雄岳飞，可谓是难得的帅才，不但能征惯战，屡

核心理念：劣币有时反而能驱逐良币。

应用要诀：制定合理的规则和制度，打击投机取巧和混水摸鱼的行为和人。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

破金兵，还对宋王朝忠贞不二。可就在南宋王朝急需用人之际，岳飞却被秦桧之流以“莫须有”之罪名驱逐出局。这不仅是岳飞的悲哀，更是大宋王朝的悲哀，就是因为没有了岳飞，金军的铁蹄才得以肆无忌惮地蹂躏大宋那仅存的半壁江山。

对于现代企业来说，只有知人善任、建立健康的用人制度，才能够很好地遏止劣币驱逐良币的现象。而要做到这一点，首先要有一个合格的人力资源管理者。

在市场上，来了一个瞎子，据说他是来买羊的。所有人都等着看好戏，谁也不相信一个瞎子能从一大群羊中间选出好的品种来。甚至有人恶作剧地把一只小狼放进去了。

瞎子被领到羊圈出口，卖羊人将羊赶到他的面前。瞎子一只一只地挑选小羊羔，奇怪的是，他虽然眼睛看不见，但挑出来的羊羔确实都是非常优良的。

这时，恶作剧的人故意把小狼递到他的手上去，瞎子接过来，歪着头，摸了一会，说：“这不是一只羊，我也说不清楚这是什么，但我能肯定地说，这个动物不是什么好东西！”

周围的人大惊，便向他请教。瞎子说：“你喜欢羊吗？你了解羊吗？你能像我这样不用眼睛而用心去看羊吗？这就是我的秘诀！”

可见，合格的人力资源经理应具备以下基本能力：

- * 公正、忠信、坚定勇敢的意志力。
- * 对人性的正确、全面的了解以及广博的知识。
- * 亲和力和优秀的人际关系处理技巧。

一个优秀的人力资源管理者，就像是寻找千里马的伯乐一样，要具有天赋的才能、丰富的经验和全面的综合能力。因此，**企业和组织必须重视对人力资源管**理者的**选拔并善待人力资源管理者**。因为“千里马常有，而伯乐不常有”。

其次，企业还要有一套用人、留人的科学方法。

就因为“求贤若渴”，所以很多企业一旦求到了人才，就把他们高高地供起来，用高薪、住房、福利来挽留人才。实际上这样的企业犯了一个

根本性的错误，他们忽略了人才的真正需求。

诚然，要挽留住优秀员工，提高物质待遇不能不算一个可取的方法，但是，却不能仅此一法，因为，久而久之，公司的薪酬管理有可能陷入恶性循环，物质待遇还会成为员工讨价还价的本钱。

对于企业来说，要留住人才就要搞清楚优秀员工的真正需要。他们的离职往往不是待遇的问题，而是对公司的目标缺乏认同、对公司的管理方式不满。另外，缺乏个人成就感也是员工离职相当重要的因素。说到激励，很多人会想到晋级、加薪，但仅靠晋级、加薪并不一定能有效激励员工，企业必须使优秀的员工融入到企业的发展事业中来。这样，虽然会使优秀员工压力加大，负荷超重，但是却能够让他们有成就感。

总而言之，真正的人才不仅需要有挑战性的工作，更需要工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献。

上面说的是如何在用人方面尽量遏止劣币驱逐良币的现象。至于其他领域，尤其是市场竞争方面，恐怕就不是一介百姓能左右得了的了，因为那责无旁贷应该是政府的任务，至于具体采取什么样的方法和对策，那更是不敢班门弄斧的。

不过有一个显而易见的道理是不可不说的，那就是信息对称的竞争环境和健康的市场定价机制可以制止“劣币驱逐良币”原则发挥作用。试想，乡镇企业的运动鞋私自挂上耐克的商标卖高价而没人追究责任的话，恐怕没有一家企业不去生产这种成本低、利润高的运动鞋。

那么，如何才能拥有一个信息对称的竞争环境和健康的市场定价机制呢？那就是要建立健全法律法规、制定产业政策、提高市场准入门槛、强化政府对市场的监管等。

目前，在我国市场经济发育不充分的情况下，有相当一部分人认为市场经济就是完全自由的竞争，政府不能有任何干预，否则就是对市场经济

核心理念：劣币有时反而能驱逐良币。

应用要诀：制定合理的规则和制度，打击投机取巧和混水摸鱼的行为和人。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

的不尊重。这完全是对市场经济的误解，是一个有无数历史事实可以驳倒的错误观点。在斯密、李嘉图时期，当时的政府职责就是一个守夜人，但就是这一时期，市场也不是完全放任不管的，不是依然存在特许经营、东印度公司等经营形式；就是在20世纪70代以后，新自由主义经济学说影响日渐扩大，政府对经济生活作用的范围虽有所调整，但力度也并没有减弱；第二次世界大战以后，经济恢复发展得比较快的国家和地区基本都是通过政府主导推进经济社会发展，这一点在亚洲“四小龙”身上表现得尤为突出。

可见，“培养健康有序的市场竞争环境”这一艰巨的任务，只有政府能够完成。



经济学爱情

下面是经济学解释信息不对称的一个经典例子，并且还有一个很浪漫的名字——经济学爱情。不过这种爱情是不掺杂任何感情成分的，否则也就不叫“经济学爱情”了。

如果一个男生向心爱的女孩表达爱意，他会采取什么方式？

直接表白：我喜欢你，我爱你，我要和你过一辈子。很明显，男生如果采取这种方法，女孩肯定不会接受他，因为他没花什么成本就得到她，岂不是太便宜他了。

买一束玫瑰花，并向女孩示意：我希望能和你过一辈子。这种做法是会引起女孩的注意的，因为毕竟他付出了一定成本。

买一个名贵的钻石戒，并向女孩求婚：嫁给我吧！这时候女孩多半会同意。因为，按照正常收入水平衡量，一枚钻戒，几乎是男人的全部家当中的一半，而且那一半还是“期货”的。现在他等于倾囊相赠，所以女孩应该会同意的。

还有第四种方式，那就是男生说：我喜欢你，如果你不嫁给我，我就自杀。这种做法会让女孩很为难，因为如果她选择不嫁给他，他就会自杀，那时虽然她知道了他的心意，但是人已经不存在了；如果她选择嫁给他，那么她又如何知道他是否真心呢。

所以，只有第四种做法是最聪明的，因为它充分利用了“信息不对称”的优势。

核心理念：信息不对称导致信息拥有方为谋取自身利益而使另一方的利益受到损害。

应用要诀：要注重捕捉信息，辨别信息和使用信息。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

信息不对称理论是美国经济学家约瑟夫·斯蒂格利茨、乔治·阿克洛夫、迈克尔·斯宾塞在20世纪70年代“信息经济学”草创阶段提出的。这三位经济学家还因这一理论获得了2001年度诺贝尔经济学奖。

具体地说,信息不对称是指在市场经济条件下,市场的买卖主体不能完全占有对方的信息,这种信息不对称必定导致信息拥有方为谋取自身更发达利益而使另一方的利益受到损害。

但是通过上面的例子,我们可以看出,信息不对称不仅仅存在于市场经济中,它几乎存在于现实生活的各个领域,股市、楼市、保险、贷款、人才市场、法律、招投标、谈判以及诈骗、腐败、偷工减料、虚假广告、假药品等等,都可以看到信息不对称的影子。

要买二手车的人为什么不求助于私人售车者,而是职业经纪商?明明知道红利应缴税高于资本利得税,企业为什么还要支付红利?为什么保险公司提供给每个人的保费、保额和未保险额组合各不相同?为什么地主与佃户签约时不愿意承担庄稼收成的全部风险?.....

有生活阅历的人都会发现这些问题是很有共同之处的,那就是这些现象都属于信息不对称:售车者比购车者更掌握车子的质量;保单持有人比保险公司更知道自己事故发生的风险;佃户与地主相比更了解劳动努力程度和庄稼收成状况。这些现象的共同点是:合作双方一方比另一方知道的信息一定多。

我们再举一个和爱情相关的例子。台湾女剧作家陈玉慧小姐,因为想结婚就在报纸上登载了一个征婚小广告。她先后与42个男人相亲,竟然没有找到一个适合结婚的对象。为什么会出现这样的结局?是信息不对称,因为在她与应征的第一个男性见面并开始记录第一个字的时候,就很明显地表露出了她的有所保留。

如果用经济学家的思维方式来理解“爱情错位”,人们就不会认为是上天弄人了,就因为信息的不对称,才使这世上多了那么多的旷男怨女,才有了“知音难求”的千古一叹。经济学家还给“爱情错位”下了个很有趣的结论:如果信息是完全的,那么人们都能在婚姻市场上找到最适合自己的伴侣,实现效用最大化。

确实是经济学爱情，处处都透着理性和理智，真不知道恋爱中的经济学家会是什么样子，真的不会有意乱情迷的时候吗？想必不会！

阿克洛夫的贡献

在信息经济学诞生之前，阿罗·德布鲁定理已经深深植根于人们的观念中。在信息不对称理论诞生前的20年中，人们普遍认同这样一个观点，那就是只要消费者的偏好和生产者的技术具有某些合情合理的特性，那么，一定有一套价值体系能使社会的资源达到最有效的使用状态。这个观点无疑是说市场的价格机能这只“看不见的手”可以调节资源。

但是在不断的实践中人们发现，这个理论是建立在一个假设之上的，这个假设就是信息是完整的，生产者和消费者都拥有充分的信息。可事实并非如此，在现实世界中信息往往是不完整的。这成了阿罗·德布鲁定理的一个盲点，就是这个盲点，激发了乔治·阿克洛夫的热情，他立志要找到那些遗失的信息，探究清楚那些隐藏的信息的重要价值。

到了20世纪70年代，乔治·阿克洛夫、迈克尔·斯宾斯和约瑟夫·斯蒂格利茨在双方信息不对称的假设之上，建立了一整套经济学理论。这套理论用途广泛，既适用于对传统的农业市场的分析研究，也适用于对现代金融市场的分析研究，不但解释了厂商、工人和消费者的行为，还奠定了信息经济学基础，构成了现代信息经济的核心。乔治·阿克洛夫还发表了一篇名为《柠檬市场：质量不确定和市场机制》的论文，成为研究信息不对称理论的最经典文献之一，开创了逆向选择理论的先河。

柠檬在美国俚语中是“残次品”或“不中用的东西”。柠檬市场是次品市场，是乔治·阿克洛夫为分析信息不对称首次提出的。乔治·阿克洛夫在论文中使用柠檬市场这一隐喻，旨在说明：市场中产品的卖方对产品的质量拥有比买方更多的信息，这时，人们就会做出逆向选择，而逆

核心理念：信息不对称导致信息拥有方为谋取自身利益而使另一方的利益受到损害。

应用要诀：要注重捕捉信息，辨别信息和使用信息。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

向选择又会造成劣币驱逐良币,进而导致市场的低效率,市场失灵。例如,20世纪60年代的印度信贷市场,当地农村的放贷者索要的利率比大城市贷款利率高出2倍,有些中间商就试图在这两个市场之间套利。但是他们不了解当地农村借款者的信用风险,也就是说当地农村的那些借款者都是信用状况比较差的人,结果,那些中间商遭受了巨大的损失。

乔治·阿克洛夫通过这篇论文透彻地揭示了信息不对称对市场的影响——促使人们进行逆向选择,以及在逆向选择的影响下,出现的劣币驱逐良币的严重的不健康现象。

关于逆向选择和劣币驱逐良币,在《格雷欣法则》一节中已经论述,这里不再赘述。本文仅着重论述针对信息不对称造成的逆向选择,人们所应采取的策略——信号传递和信息甄别。

斯宾塞的信号传递

和阿克洛夫一样,哈佛大学教授迈克尔·斯宾塞对于解决信息不对称问题的贡献也是有目共睹的,他除了参与提出信息不对称理论,还提出了信号传递模型。他的信号传递模型源于他在哈佛大学读博士时的一个观察:很多MBA的学生在进哈佛之前很普通,但经过几年哈佛的教育再出去,就能比教授多挣几倍甚至几十倍的钱。这不禁引起了斯宾塞的疑问:哈佛的教育难道真有这么厉害吗?

于是,斯宾塞对此进行了深入的研究,并得出了结果:教育不仅仅具有生产性,更重要的是教育具有信号传递的作用。这个判断,不仅解答了斯宾塞心中的疑问,也让我们理解了为什么一些人愿意花重资上名牌大学,为什么有那么多人明知没有什么实际意义还要去争取一个文凭甚至伪造文凭。原因当然是名牌大学和高学历都可以作为将来找工作时向雇主传递高能力的信号。

斯宾塞的结论为我们解决逆向选择问题提供了可行的方法。在经济活动中,我们完全可以利用信号具有减少或消除不确定性的作用,来影响人们的行为和决策。尤其是在信息不对称的情况下,我们完全可以通过主动

发送信号的方法，以“显示”自己的特征，解决逆向选择问题，使自己在质量参差不齐的市场上脱颖而出，进而提高自己的效用。比如在商品市场上，拥有高质量商品的卖主，为了使自己的产品与劣质品区分开来，就可以选择适当的信号，如质量保证和承诺、创名牌保名牌、广告等，向消费者传递自己的产品是优质品的信息，以改善信息不对称的状况，减少逆向选择的不利影响。

在人才市场上也是一样，为了避免逆向选择，无论是高能者，还是低能者，都会积极地向雇主传递自己能力很高的信息，尤其是低能者要想方设法把自己伪装成一个高能者。这时候，教育程度就成了几乎是惟一可信的传递信号的工具。因为，一般人都会认为名牌大学毕业的人肯定要比普通学校毕业的人更聪明、勤奋，也更具自制力，这也就成了雇主进行选择的惟一依据。

可见，真正的“优胜劣汰”规则只适用于信息完整、竞争充分的环境，而现实生活中有根本不存在这种完美的竞争环境，所以，面对不可回避的信息不对称，我们只好依赖各种信号来进行选择了，尽管这些信号有真也有假。

善于甄别信息

在注意传递信号的同时，也要善于甄别信息。与信号传递不同，信息甄别是通过一定的手段，比如，差别定价方式、差别合同等，来确定客户信息的真正价值，从而减少信息不对称。这是减少逆向选择的又一种途径。

比如，在商品市场上，买者出于利益的考虑，经常会有意隐藏自己的私人信息，从而造成买者信息在买卖双方分布不对称的情况。以软件产品为例，一般地，针对同一种产品，不同的用户因为需求不同通常具有不同的需求信息：对软件的最新版本需求大的用户，那么他所愿意承担的最高

核心理念：信息不对称导致信息拥有方为谋取自身利益而使另一方的利益受到损害。

应用要诀：要注重捕捉信息，辨别信息和使用信息。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

价格就会比需求低的用户所愿意承受的最高价格高。可是 ,高需求用户为了以更低的价格成交 ,往往会隐藏“ 高需求 ”信息 ,从而让卖主无法判断。这时 ,作为卖者 ,就可以采用差别定价方式甄别出不同需求程度的用户 ,也就是说对于高需求用户以较高的价格成交 ,对于低需求用户以较低的价格成交 ,这样就可以保证卖者获取尽可能多的利润。这一点 ,电信服务商就很有智慧。他们通常为手机用户设计两种收费标准 (两种合同): 一种是单位时间通话费用较低但需交纳一定的月租费 ,另一种是单位时间通话费用较高但不需交纳月租费。根据用户的选择 ,服务商就可以轻松地区分出用户是高频率用户还是低频率用户。

现在是信息经济时代 ,谁掌握更多的信息(这里所说的信息当然是那种只被少数人掌握的有价值的信息) ,谁就具备了致富的先决条件 ,也就是说谁掌握了全面准确的信息 ,谁就具备了决胜商场的有力武器。可是 ,俗话说 ,商场如战场 ,既然是战场 ,当然就有利用信息蒙骗对手的可能 ,所以 ,善于甄别信息还应该包括另外一层含义 ,那就是要有对信息进行严格理性地分析的能力 ,如果把对手抛出的错误信息看作有效信息采纳 ,就等于完全中了对方的圈套。当年许多投资者之所以失利于“ 银广夏 ” ,就是因为受到了“ 银广夏 ” 虚假信息的误导。

美国福特公司曾经闹过这样一个笑话 ,公司得到情报说市场上需要一种大型的华丽汽车 ,“ 驾驶室 ” 要造型奇特 ,招人喜爱 ,于是公司很快推出了这样的产品 ,结果销售情况非常糟糕 ,这个“ 情报 ” 事实上完全是人臆造出来的。

20 世纪 90 年代 ,美国两大笔业——占领高档市场的派克和占领低档市场的罗斯展开了一场激烈的竞争 ,他们各自在商业情报间谍工作上下了很大功夫 ,其中著名的就是罗斯在乘派克新任总裁彼特森上任的机会 ,使了一个反间计 ,他们通过咨询公司向派克公司建议开发低档市场 ,此计正中派克新总裁的下怀 ,然后罗斯公司装作知道消息后惊慌失措 ,紧急开会 ,并和派克公司谈判 ,提出井水不犯河水 ,制造了一种假象使派克坚定了执行错误决策的信念 ,而当派克大量投入低档市场时 ,克罗克便乘机扑向空虚的高档市场 ,事实上派克开发低档市场是一个非常错误的决

策，但是派克之所以中计，是因为一切都看起来很合理。

由此可见，明辨信息的真假，是非常重要的，即使非常精明的人也往往反应过敏，以至于决策失误，造成严重后果，所以，处理信息要特别注意到信息的真假性、时效性、片面性，切忌反应迟钝、草率或者起哄。

同时，在激烈的市场竞争中，恰当地保持某方面的信息缺失，也是创造财富、避免不必要的风险、赢得竞争的一种很好的方法。

掌握信息就是掌握财富

任何“信息”，都不可避免地有两种命运：被人知道和不被人知道。而信息的价值恰恰就是由被人知道和不被人知道决定的。不被人知道的信息，不能说它没有价值，只是它的价值还有待于被人发现。而被人知道的信息又可以分为两类，即只被一些人知道和被所有人知道。只被一些人知道的信息，应该是最具市场“价值”的；而被所有人知道的信息，虽然不具备市场交换价值，但使用价值依然存在。

说了这么多拗口的话，不为别的，只为大家了解什么样的信息最有价值。很显然，**就是那只被少数人知道的信息最有市场价值**，因为它正处于不对称的状态。在这种状态中，知道信息的那一部分人可以说完全占据了主动，自然就有了从不知道信息那部分人手中获取暴利的机会。

1971年8月，美国总统尼克松发表了保护美元的声明，在这一声明发表之前，美国的犹太人已经从美国与日本政府首脑的多次会谈中得出了日元将要升值的结论。于是，这些犹太商人和金融家在日本人还尚未觉察之前，开展了大规模的“卖钱”活动，即把大量的美元卖给日本。到尼克松总统发表声明的前后，这些犹太人“卖”美元的活动几乎达到了疯狂的程度。仅1971年8月份，日本的外汇储备额一下子增加了46亿美元，不明

核心理念：信息不对称导致信息拥有方为谋取自身利益而使另一方的利益受到损害。

应用要诀：要注重捕捉信息，辨别信息和使用信息。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

原由的还以为日本经济形势大好特好，正在此时，日元大幅度升值了。

针对这一事件，日本金融界还专门算了一笔账：美国犹太人在这段时间每出1美元，便可买到360日元，而日元升值后，1美元只能买到308日元，也就是说，日本从美国犹太人手里每买进1美元，犹太人就赚了52日元，而日本则亏掉了52日元。而在整个“卖钱”的过程中，美国犹太人赚了20多亿美元。

在现代社会，**信息已经变成了一种资源，谁拥有了它，谁就掌握了主动权。**不依靠信息的蛮干，只会被这个社会所淘汰。

掌握信息就掌握了财富，这就是这个时代的特点。索罗斯是一个非常精明的投资者，在当年的亚洲金融危机中，他的金融操作实质就是对现有的经济信息进行分析后进行的投资活动。在这场投资中，他充分利用了人们对有关信息的缺乏，从而大肆牟利。

捕捉信息并不是一件神秘的事情，有一次，我国的一位高级领导人在一次讲话中曾以指甲钳业为例，要求国家轻工企业努力提高产品质量，开发新产品。就是这么一个在一般人眼中毫不起眼的信息却被一个敏锐的小商人捕捉到了，他就是后来投资创办“圣雅伦”的梁伯强。他发现了市场，并敏锐地嗅到了其中的商机。他从质量和价格两方面入手，精心打造了“圣雅伦”这个属于中国人自己的品牌，在进入市场后销量就一举超过了韩国同类产品。

在中国，“问题奶粉”事件引起了整个奶粉行业的震动。大量假货被清除出市场，使农村市场暂时出现了“真空”地带，无限的商机将成为婴幼儿奶粉企业重新洗牌、再次竞争的焦点，成为不可多得的营销机会。但是中国的众多奶粉厂商却似乎没有发现其中隐藏的巨大机会，没有企业抓住机会进行公关。

没有选择的选择

1630年，英国剑桥有一个名叫霍布森的商人，他是做马匹生意的，他有一个承诺：凡是买或租我的马的，只要开个价，就可以在马圈中任意挑选，但必须是能牵出圈门的马，牵不出去的不行。很显然，这是一个圈套，因为他的马圈的门很小，大马、肥马、好马根本就出不去，只有那些小马、瘦马、赖马才出得去。

这就是被研究决策学的诺贝尔奖获得者西蒙称为“霍布森选择”或“霍布森思维”的典故。霍布森选择其实就等于告诉顾客不能挑选，所以，在牛津词典里面，Hobson's choice 就被解释成了 no choice，意思是根本就没有选择的余地。

在我们的身边，类似“霍布森选择”的现象很多，比如，有些领导在对重大问题进行民主决策时，虽然口头上说愿意听取下属意见，但却总是自己拍板定调；有的管理者在给下属布置完工作后，总是指手画脚，对具体细节的处理方法横加干预；还有，现在的统一教学大纲、统一教材、统一考试大纲、统一考试的教学模式也是一种“霍布森选择”，在这种模式下，师生根本就没了选择。

心理学家指出：好坏、优劣只有在对比选择中才能产生，不拟定出一定数量和质量的方案供选择，就不可能做出合理的判断。如果只有一种判断，还需要说“ Yes ”或“ No ”，这根本不能称其为判断。只有在许多可供

核心理念：没有一定数量和质量的方案，这种选择实际上是没有选择的选择。

应用要诀：懂得选择，学会放弃；善于决断，思维创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

对比的方案中进行选择 ,并能够在充分了解的基础上判断 ,才能称得上科学的决策。

因此 , 没有选择余地的选择就等于扼杀创新。如果陷入 “ 霍布森选择 ” , 就无法进行发展、创造性的工作和生活。

别让自己陷入绝境

有一匹很精良的马从草原经过 ,它发现整片草原都是绿油油的 ,鲜嫩的青草遍地。它非常兴奋 ,就一边吃一边向前走。它认为一直都会有肥美的青草吃 ,所以一路上就总是漫不经心的 ,一直也没填饱肚子。可是走着走着 ,它发现草越来越少 ,后来竟走到了沙漠边上。它眼望浩渺的沙漠 ,明知前路充满了风险 ,可就是不回头 ,还安慰自己说 :“ 好马怎么能吃回头草 ? ” 最后饿死在茫茫的黄沙中。

对于这匹马来说 ,其实它并没有陷入绝境 ,它完全可以找到一条更好的路走下去 ,可是因为它不能看清现实 ,太过于受一些价值观左右 ,致使自己陷入了毫无选择余地的霍布森选择之中。

随着人生阅历的不断丰富 ,人们也意识到了霍布森选择的危害 ,所以在采取措施的时候 ,就学会了变通 ,经常会考虑给自己多创造一些选择的机会。可是 ,有的时候 ,对于不善于作出决定的人来说 ,选择太多 ,也容易使他陷入困境 ,甚至是绝境。

从前 ,有位读书人上京赶考 ,途遇到一个叉路口 ,正好一老翁走来 ,书生问哪条路是上京的路。老翁回答 ,如果是上京 ,两条路都可以 ,而且路程一样。说完话老翁就走了 ,但书生得到答案后却比以前更加烦恼 ,两条路都可以到 ,路程又一样 ,那到底要走哪条呢 ? 这时书生真不知道怎么办了。其实很简单 ,随便走一条不就行了 !

你是否曾经遇到过这样的情况 :要做一件事 ,往往知道几种方法 ,而且效果都差不多 ,但结果自己却陷入了对具体方法的选择的苦恼之中。

这是很可怕的事情 ,有一句话不是说 “ 机不可失 ,时不再来 ” 吗 ? 机会是不等人的 ,如果这么任由自己犹豫下去 ,恐怕什么好事都轮不到

你了。

虽然“远方的草总是更绿”，“天涯何处无芳草”，人生可供选择的机会很多，但是你别忘了还有“过了这个村就没有这个店”的说法，也别忘了**选择也是需要成本的。对一个人来说最浪费不起的就是时间成本。**

古人尚知“鱼与熊掌不可兼得”，作为一个又进化了几千年的现代人来说，恐怕不会不理解这个道理吧。所以在具体的事务中，你一定要懂得取舍。

在茫茫大海上有一叶木舟，舟上有位军人，发现左边5米处，年迈的父母落水了，右边5米处自己的妻子孩子也落水了，他该怎么办？这就需要最优决策，你不能犹豫，时间不等你，台风就要来，船上资源有限，他只能救一个！资源永远有限，时间不够用，可是有限的资源你如何选择呢？这和文化、心理有莫大关系，西方1000份调查问卷收上来，660个首先要救孩子，330个人要救老婆，剩下10个人要救老娘。同样的问题问中国的执行经理，1000人中居然770个救老娘，220个救老婆，剩下10个救孩子，这就是文化的差异。做这种决策不容易，你会感到很痛苦，因为这时理智占上风。

《哈佛家训》里有一道题：一个雨夜，一个人开着一辆只能再搭载一个人的车，经过车站，此时等车的有三个人，一个是他倾慕已久的姑娘，一个是医生，还有一个是受突发病痛折磨的老翁。请问，此时，他该怎么办？答案曾经五花八门，但立刻能做出的决策是：此人把车钥匙给医生，让他开车带老翁去医院，他陪心爱的姑娘留下来一起等车。

你看，很头痛的一个选择问题，只**转换一下思维角度**，就让人摆脱了陷入困境的危险。另外，只有十字路口才会让人徘徊，一条道不存在选择。同样，当你面临的选择空间很大时，确定什么对你是最重要的，优先排序，**及时果断地做出选择很重要**。据说，布里丹岛上有一条驴，肚子饿得咕咕叫，就到野外去找草吃。它同时发现了两片草地，左边的草很茂

核心理念：没有一定数量和质量的方案，这种选择实际上是没有选择的选择。

应用要诀：懂得选择，学会放弃；善于决断，思维创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

盛,右边的草颜色更绿。它不知道该吃那一堆了,就在两堆草中间徘徊起来,一会儿左,一会儿右,始终没有拿定主意。结果,驴子又饿又累,死在绿草地里。

布里丹的驴子面对众多好草死掉了,其原因就是没有及时确定选择的标准。

善于决断是良好的思维品质,只有及时决策才能赢得时间。上世纪80年代深圳人常挂在嘴边的话是“时间就是金钱,时间就是效率”,改变了众多中国人的时间观念。

“决策要及时,机遇要抓住。”只有缩短思维时间,让思维速度跳出“布里丹选择”的误区,才能够把握机遇,提高创新思维的速度。

“霍布森选择”告诉我们,要想不陷入绝境,就要谨记下面的金玉良言

- * 给自己多留条路,别做没有选择的选择。
- * 面对的选择也不要太多,否则就要花费不必要的选择成本。
- * 面对太多选择时,一定要做优先排序。
- * 面对众多选择时,一定要善于决断,并且决策要及时。

破釜沉舟就能克敌制胜吗

有人针对霍布森选择提出过这样的论调:“多个选择多条路,一点没错。但是破釜沉舟、绝地反击,也是一个不错的克敌制胜的方法。”这话不无道理,似乎还为霍布森选择增加了一点说服力。

公元前207年12月,25岁的项羽率领数万楚军渡过滔滔漳水,向北岸的秦军营地进发。来到巨鹿城下,楚军几乎陷入绝境,前面是如狼似虎的几十万秦军主力,后面是波涛汹涌的漳水。项羽知道楚军只有全力以赴,击败秦军,才能绝处逢生。他断然下令,凿沉所有船只,砸碎全部炊具,烧毁军营,每人只带三天的粮食,立即出发。这就是成语“破釜沉舟”来历。

破釜沉舟并不违背兵法,《孙子兵法》说:“投之亡地然后存,陷之死地然后生。”也就是通常所说的“置于死地而后生”。当时项羽在兵力上处

于绝对劣势，按常规战法，很难取得胜利。项羽采取破釜沉舟的战术，目的是为了激发将士们的斗志，因为当时的楚军已经无路可走，要么打败敌人，要么战死疆场，在这种特殊情况下，项羽运用这种特殊的心理战术，终于以弱胜强，赢得了巨鹿之战的胜利。

但是，破釜沉舟、绝地反击真的就能攻无不克吗？会不会有明知不可为而为之的嫌疑呢？还是以项羽的巨鹿之战为例。首先，项羽以2万楚军决战30万的秦军主力，不能说不是一种冒险的行为。其次，破釜沉舟，背水一战，更是险中之险。幸好项羽赢得了巨鹿之战的胜利，如若不然，后果将不堪设想，恐怕楚军连逃生报信的人都没有了。

在历史上，运用破釜沉舟失败的案例也不少见。《三国演义》第九十五回记载，诸葛亮命马谡镇守街亭，马谡自恃熟读兵书，扎营山上。副将王平坚决不同意他的做法，可马谡却振振有词地说：“孙子说：置之死地而后生。若魏兵绝我汲水之道，蜀兵岂不死战？以一可当百也。”结果，魏兵杀至，山寨被围，里无粮草，外无救兵，山上还断了水，马谡束手无策。司马懿又施以火攻，蜀兵大乱。马谡只好突围下山，率残兵向西逃走。可见置之死地未必就能后生。

所以，权衡利弊之下，如果不到万不得已之时，还是采用“破釜沉舟”而让自己陷入霍布森的没有选择的选择为好。多个选择就多条路，是经得住推敲的。不走死胡同，不钻牛角尖，多给自己留条后路，确实是一种人生智慧。

创新思维，善于选择

有个人被狗追咬，他扔一块石头，就把狗打跑了，所以，下午就随身带了一块石头防身。可是，下午出来了两只狗，他又被咬，他只好带两块石头。接下来发生的事是：带了两块石头，来了三只狗，带三块石头，又

核心理念：没有一定数量和质量的方案，这种选择实际上是没有选择的选择。

应用要诀：懂得选择，学会放弃；善于决断，思维创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

来了四只狗……这个人只好思考新的对付狗的办法，于是他把石头换成一根长长的打狗棒，问题马上就解决了。

霍布森选择就是这样，它总是喜欢让人在唯一的答案中进行选择。霍布森选择只是一个低级的决策，**其实质是假选择、形式主义的选择**。这种选择就是对思维的限定，是一个陷阱，所以，要想避免坠入霍布森选择的陷阱，就要把石头换成打狗棒，**要学会思维创新，要从根本上解决问题**。

决策者要实现目标是离不开建立在实践基础上的思维创新的，而要做到这一点，就一定要把思维定位于新的深度、广度，打开思维空间，让思维跳出“霍布森选择”的陷阱。在创新思维的过程中，还要善于选择，学会放弃。当你选择51%的价值时，就要立刻放弃其余49%的机会成本，全力把51%变成100%。

另外，创新思维也不只局限于选择阶段，即便已经陷入霍布森选的时候，也可以通过创新让自己的路走得更好，并因此获得更多的选择。

北京外交学院原副院长任小萍的职业生涯，可谓简单，基本上每一步都是组织安排。即便像这样没有自主权，任小萍却认为她仍然可以有自己的选择，因为她可以在每一个岗位上都做得比别人好。1968年，任小萍以工农兵学员的身份到北外学习。当时她是班里年纪最大、基础最差的学生，所以第一堂课就因为答不上问题被罚站了一节课。可是毕业的时候，她却是全年级最好的学生。

任小萍毕业后的第一份工作是在英国大使馆做接线员。她仍然做得很出色。使馆里所有人的名字、电话、工作岗位甚至连家属名字，她都背得滚瓜烂熟，只要有电话进来，她都会想方设法地帮别人准确找到人。到后来，使馆人员有事外出时，都给她打电话，委托她代为处理一些事情，既包括公事，又有私事。

没过多久，她就得到了大使的表扬，还被破格调去给英国某大报记者做翻译。她要服务的记者是个名气大、荣誉多、脾气也坏的老太太，前任翻译就是被她赶跑的。刚开始，这位大记者也瞧不起任小萍，一年后，老太太却对别人说：“我的翻译比你的好上十倍。”

后来，任小萍因为工作出色再次被破例调往美国驻华联络处，在那

里，因为工作成绩突出，她获得了外交部表彰。

天无绝人之路。通过任小萍的例子，我们发现即便情况糟糕到必须面对霍布森选择时，也还是有的选择的，那就是干得出色些，而不是混一天算一天。在同样的岗位上，有的人勤恳敬业，对工作满怀热情，投入全部的智慧做好每一件小事。有的人则怨天尤人，整天这山望着那山高，而不愿意认真做好眼前的事。这也是一种选择。不过，付出与收获永远是成正比的，因为你的选择将决定你将来的再次被选择，所以还是选择前者为好。



核心理念：没有一定数量和质量的选项方案，这种选择实际上是没有选择的选择。

应用要诀：懂得选择，学会放弃；善于决断，思维创新。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

一则流传很久的寓言

鹬蚌效应源于一则古老的寓言故事：

一个风和日丽的上午，一只蚌懒洋洋地爬上河滩，张开蚌壳，舒舒服服地躺在那里晒太阳。这时候，河滩上又来了一只鹬鸟，长着又尖又长的利嘴的鹬鸟正沿河觅食。它看到大蚌的嫩肉时，馋极了，就用尖嘴猛地啄去。大蚌突遭袭击，下意识地合拢了甲壳，紧紧地夹住了鹬鸟的嘴巴。

鹬鸟死死地咬着蚌肉，大蚌紧紧地夹着鹬嘴，谁也不肯松口，谁也不肯相让，谁也没法解脱。这时候，河滩上又来了一个渔翁，他毫不费力地就把鹬鸟和大蚌一起捉走了。

这就是“鹬蚌相争”的故事，它的寓意深刻，已经被人们应用了几千年。

在战国时期，赵国和燕国发生矛盾，赵国准备去攻打燕国。恰在这时，强大的秦国正企图吞并六国统一天下。苏秦正在各国做合纵的游说，动员各国共同抵抗秦国。于是，燕国就派他前往赵国，劝说赵惠王不要攻打燕国，以免秦国得利。一路上，苏秦左思右想，终于想出了说服赵惠王的办法。当他来到赵国的都城，见到赵惠王后，就对他讲了鹬蚌相争渔翁得利的故事。讲完这个故事后，进一步说服赵惠王：“现在赵国要攻打燕国，正像鹬蚌相争一样，两国都不会得到好处，而实力强大的秦国就会像渔夫一样，乘机灭掉赵燕两国啊！”赵惠王听了觉得有道理，于是，就取消了攻打燕国的计划。

苏秦的言外之意就是：竞争是无可厚非的，但是当竞争双方面对共同的敌人时，要设法看清和对付共同的敌人。双方最好能团结并且互相帮助，而不是继续勾心斗角，否则，必然给敌人制造可乘之机，使彼此都遭

受灾难。这就是鹬蚌效应。

鹬蚌相争，渔翁得利

寓言故事“鹬蚌相争，渔翁得利”，在明代或前朝的瓷画中极少出现，而在顺治至康熙两朝的瓷画上却经常出现，这不能不引起人们的深思——难道是出于满清统治者一统中原后的沾沾自得？回顾一下历史，感觉确有此成分。

明朝末年，李自成领导的农民起义军势如破竹，一举攻至北京城。崇祯皇帝见大势已去，一边叹息着“大臣误我”，一边吊死在煤山的歪脖子树上。虽然明王朝仍有残部在负隅顽抗，但丝毫不影响农民军为改朝换代做准备。可是，镇守山海关的吴三桂却因为农民军扣押自己的爱妾陈圆圆而“冲冠一怒”，开关引进了满族的虎狼之师。结果，明王朝和李自成军队轻而易举就被消灭了，满清顺理成章地得到了天下。

身处乱世之中，只专注于与对手的抗争，却忘了第三方的觊觎，岂不要犯“鹬蚌相争，渔翁得利”的愚蠢错误？难怪满清统治者会沾沾自喜呢。

同样的悲剧在商战中也经常上演。国美电器和苏宁电器，一直是家电经销的两大巨头。不过，随着两商家在全国范围内的不断扩张，它们不折不扣地变成了两大冤家对头。在攻城掠地的过程中，双方为了讨好顾客，争相降价、让利，简直是“不择手段”，苏宁佛山店正式开张前甚至还打出了“只用1块钱就买到一台名牌彩电、冰箱和洗衣机”的口号。可谓用心良苦，称之为“美苏争霸”恐怕也不算过分。可是冷静地想一想，两商家此种做法究竟能换回什么呢？除了两败俱伤、消费者获利之外，还会有什么别的丰厚回报吗？

可见，鹬蚌效应真是一个两败俱伤的效应，好在国美、苏宁之争获利的是中国的消费者，肥水不流外人田，争就争吧。可是，如果因为鹬蚌之

核心理念：竞争双方面对共同敌人时若不能停止争斗、团结起来和互相帮助，必然使彼此都遭受灾难。应用要诀：局部利益要服从整体利益，眼前利益要服从长远利益。应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营。

争，使得国家利益受损，而让外国人获利，那就是得不偿失了。

1996年，四川长虹率先发起了国产家电保卫战，国内家电厂家纷纷参战。这一壮举致使国产家电的市场占有率直线上升，竟然超过了洋品牌。直到去年下半年，由于国内彩电掀起价格大战，才使得三星、飞利浦、松下等洋品牌有了翻身的机会。洋品牌彩电趁国内厂商鹬蚌相争之机，坐收渔翁之利，把背投、数码逐行扫描系统、第二代数码100DFS扫描系统等新概念、新技术的产品统统摆上了中国的柜台，洋彩电的国内市场占有率一下飙升至30%，厦华、科龙、康佳等家电厂家纷纷公布预亏。难怪有人称这是“土家电打仗洋家电赚钱”。

家电市场的竞争造成的肥水外流还不算严重，毕竟外方企业的产品还要在质量和技术上下功夫，对于消费者来说还算是物有所值。可是，在对外贸易过程中国内企业之间的恶性竞争则不但损害了中国的国家贸易利益，还让外国人大占了便宜。

打破鹬蚌效应

1927年，蒋介石公开发动“四·一二”反革命政变后，国共合作破裂。随后，以汪精卫为首的武汉政府也发动屠杀共产党人和进步群众的“七·一五”反革命政变，从此国共两党又陷入了长期内战之中。接着，蒋介石、冯玉祥、李宗仁等新军阀为争权夺利，又相继展开蒋冯大战、蒋桂大战、中原大战。中国人陷入了可怕而惨烈的“鹬蚌相争”之中。一直做着精心策划和长期准备的日本帝国主义，认为侵华的时机到了，于是加紧向中国派兵，并于1931年9月18日对我国沈阳北大营的中国驻军发动武装进攻，接着对东北地区进行了大规模武装侵略。1932年2月5日，日军占领整个东北，3月，在长春建立伪满洲国。从此，东北三省成了日本帝国主义的殖民地。日本帝国主义占领东北以后，亡我之心不死，继续向关内派兵，不断蚕食中国的领土。

面对日本帝国主义对中国大地的肆意践踏，中国共产党深知是中国内战使得日本帝国主义“渔翁得利”的，于是决定以国共合作抗日的方式打

破这种“鹬蚌效应”。中国共产党为建立以国共合作为基础的抗日民族统一战线进行了长期不懈的努力，于1937年9月23日，国共双方达成合作，抗日统一战线正式形成，并且经过8年的浴血奋战，终于把日本帝国主义赶出了中国。

可见，大敌当前，只有联合起来，消除矛盾，团结一致，共同对付敌人，才能避免发生“鹬蚌相争，渔翁得利”的悲剧。通过抗日战争的胜利，我们也不难得出这样的结论：**局部利益要服从整体利益，眼前利益要服从长远利益，小道理要服从大道理**，否则，内部争斗不休，互不相让，只会两败俱伤，使第三者得利。

要打破鹬蚌效应，除了要注意合作之外，还要时刻小心妄想作渔翁的第三者。

鹬蚌相争，渔翁得利，历来是英、美殖民主义者惯用的政治伎俩：印度、巴基斯坦对立，英国假充好人，结果致使双方一打就是一百年，而且越打越欢。最近几年英、美攻打伊拉克，无暇顾及印巴，印巴没有了他们的从中添乱，反而握手言和。国共内战几十年，美国一直在假意做什么和事佬，结果致使双方剑拔弩张，台湾竟要独立。

可见，造谣生事、弄虚作假、挑拨离间、无孔不入，是想坐收渔翁之利的第三者的丑恶嘴脸，最好认清它，然后离它远远的。

善作渔翁

战国时韩国和魏国的战事已经持续一年多了，双方仍然难分胜负。这时，坐山观虎斗的秦惠王想趁火打劫，又不知时机成不成熟。正好楚国谋士陈轸来到秦国，秦王便向他请教。

陈轸先给秦王讲了一个卞庄子刺虎的故事：一天，卞庄子听说附近的山里有两只老虎，正在争吃一头牛，就想拔剑出去。伙计赶忙制止他说：

核心理念：竞争双方面对共同敌人时若不能停止争斗、团结起来和互相帮助，必然使彼此都遭受灾难。应用要诀：**局部利益要服从整体利益，眼前利益要服从长远利益。**应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营。

“现在不必急着去，两只老虎争吃一头牛，必然会发生争斗，等到它们互相咬伤了，您再去，岂不容易得多吗？”

卞庄子觉得很有道理，便站在高处观望。两只老虎果然发生了争斗，最后，小一点的被咬死，稍强壮的也被咬伤了。卞庄子见时机成熟，就提剑冲了出去，很容易地就砍死了受伤的老虎。

讲完故事，陈轸对秦惠王说：“大王，现在韩魏之争正如两虎相斗，等到他们两败俱伤的时候您再插手，就与卞庄子刺虎一样了。”

秦惠王认为陈轸的话很有道理，就按照他说的去做了，韩魏战争过程中，秦国一直没有参与，直到两国都被战争拖得精疲力尽时，秦国才派兵，很容易就取得了胜利。

纵观战国末年的群雄争霸，秦国之所以会消灭六国，一统天下，和它善作渔翁是分不开的。

其实历史上善作渔翁的人还真的不少。三国时汉献帝的大臣司徒王允就是一个善作渔翁的人。公元189年，汉灵帝去世，少帝刘辩登基，皇舅大将军何进受命辅政。何进对宦官集团一直恨之入骨，就暗中招董卓进京，帮助他铲除宦官集团。不曾想董卓进京后，竟然废掉刘辩，改立9岁的皇子刘协做了皇帝，他还自封丞相，独揽了汉朝大权。于是，天下英雄纷纷举起声讨董卓的大旗。

董卓手下有一个心腹，名叫吕布，是个出名的勇士，不但力大无比，而且武艺高强。董卓把吕布收作干儿子，叫吕布随身保护他。这样一来，因为吕布的勇猛，各路英雄就不好对董卓下手。

司徒王允决心除掉董卓。他知道要除掉董卓，就先要拉拢他身边的吕布。于是他常常请吕布到他家里喝酒聊天，还把自己的义女貂蝉许配给了吕布。可是王允暗地里又把貂蝉送给了董卓。等到吕布高高兴兴地来迎娶的时候，貂蝉已成了董卓的人。王允还假装很无奈地说貂蝉是被董卓强抢去的。从此，吕布就对董卓产生了怨恨之心，并决定帮王允除去董卓。

公元192年，汉献帝在未央宫会见大臣。董卓为了提防人家暗算，就叫吕布带着长矛在他身后保卫着。结果，在宫门口，吕布和事先安排好的部下合力擒杀了董卓。

乾隆皇帝也是一个善用“鹬蚌效应”的人。他既用忠臣，又用奸臣，以使双方互相制衡，一心一意为大清效劳，可谓是把“鹬蚌效应”运用得炉火纯青了。乾隆皇帝的经验，对于现代企业的经营管理也应该具有一定的借鉴意义，企业管理者不妨试之。

从市场角度，政府管理部门也可以构建一个合理的平台，让所有的企业都公平地参与竞争，这样，既通过竞争淘汰弱小不健康的企业，清除不合理的机制，又通过同类企业间的“鹬蚌相争”效应，打破垄断，让老百姓这个渔翁得利——**花最少的钱，消费最好的产品。**



核心理念：竞争双方面对共同敌人时若不能停止争斗、团结起来和互相帮助，必然使彼此都遭受灾难。应用要诀：局部利益要服从整体利益，眼前利益要服从长远利益。应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营。

什么是定型化效应

某小学正在办理新生入学手续，有两个小男孩同时来到招生老师面前。他俩长相一样，出生年月一样，父母的姓名也一样。招生老师不禁问道：“你们是双胞胎吗？”他们异口同声地回答：“不是。”老师大吃一惊，不是双胞胎怎么会有这么多相同的地方？两个学生说：“我们是三胞胎中的两个。”

这就是“定型化效应”，也叫“刻板印象”。**定型化效应是指个人受社会影响而对某些人或事持稳定不变的看法。**它既有积极的一面，也有消极的一面。积极的一面表现为：在对于具有许多共同之处的某类人在一定范围内进行判断，不用搜索信息，直接按照已形成的固定看法即可得出结论，这就简化了认知过程，节省了大量时间、精力。消极的一面表现为：在被给与有限材料的基础上做出带普遍性的结论，会使人在认知别人时忽视个体差异，从而导致知觉上的错误，妨碍对他人做出正确的评价。

在心理学上，定型化效应被称为心理定势。为什么老师一见到两个酷似的小孩，就马上想到他们是双胞胎而不是三胞胎中的两个呢？原因就在于她习惯了一种常规性思维，因为常规性思维方式会让人的思维产生一种惯性，这种惯性还会不自觉地、无意识地影响人的活动，这就是心理定势。

人的心理定势有三个特点：

1. 它是由早先的心理活动所形成的，在人的思维活动中表现为一种容易以习惯的方式解决问题的倾向；
2. 它是对先前经验的间接、概括性的反映，并影响人的后继心理活动趋势；
3. 它具有相对的成熟性和稳定性。

在网上看到过这样一个心理游戏：

如果有人问你：“什么老鼠两条腿走路？”你或许有些茫然。

别人稍加提醒：“想想动画片中的……”

你不难找到答案：“米老鼠！”

“那么什么鸭子两条腿走路？”

你脱口而出：“唐老鸭！”

可是，两秒钟以后，你又会后悔：还有什么鸭子不是两条腿走路？！

为什么会这样？简直是恶作剧。做完上面的游戏你肯定会有这样的抱怨。其实没什么可抱怨的，因为并不是某个人在和你开玩笑，完全是心理定势在发生作用。这是无法回避的。

“思维定势”多出现在成人身上，因为人在成长的过程中，不自觉地会受到周围环境的影响，天长日久，耳濡目染，存在于世俗中的成规就会像一层密不透风的“茧”，紧紧束缚着成人的思维。

一位公安局长在路边同一位老人聊天，这时跑过来一位小孩，急冲冲地对公安局长说：“你爸爸和我爸爸吵起来了！”老人问：“这孩子是你什么人？”公安局长说：“是我儿子。”

你知道这两个吵架的人和公安局长是什么关系吗？

曾对100个人测试过这个问题，但是100人中只有两人答对了，并且这两个人都是孩子：“局长是个女的，吵架的一个是局长的丈夫，就是孩子的爸爸；另一个是局长的爸爸，就是孩子的外公。”

为什么成年人对如此简单的问题回答不正确，而孩子却很快就答对了呢？因为按照成人的惯性思维经验，公安局长应该是男的，从男局长这条线索去推想，无法找到正确答案；而孩子没有成人那么多的经验，也就没有心理定势的定型化，因而很快就能找到正确答案。

因此，作为成人，一定要对定型化效应在人际交往中产生的障碍有充分的思想认识和足够的心理准备，尽可能有意识地避免。

核心理念：人们受社会影响而对某些人或事物持稳定不变的看法。

应用要诀：打破思维定势，善于接受新的事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

所以，夸美纽斯才说：“在我们的果园里，我们不独喜欢有早结果实的树，也喜欢有晚结果实的树。因为每一事物总有它可以称赞的季节，尽管季节迟一点，毕竟它的生存没有白费。”大教育家这番话实际是想告诉我们：在现实生活中，我们要充分发挥“定型化效应”的积极作用，摒弃其消极作用，不能犯“出了窑的砖——改不了”、“一日行窃终身是贼”、“一碗清水把人看到底”的错误。尤其在对孩子的教育上更应该注意这一点，对他们精心培养，不能放弃任何使他们向正面转化的机会。

心理定势的影响有多大

定型化的形成，主要是由于在社会生活中，没有人有时间和精力去对每个群体中的每一成员都进行深入的了解，而只能与其中的部分成员交往，因此，只能由部分推知全部，用所接触到的部分，去推知这个群体的全部。可是，**定型化一经形成，就很难打破，并且会对人的认知过程产生很大的影响。**看过驯象的人都知道，驯象人只需要把象用绳拴在竹竿上就可以了，许多人很难理解，小小的竹竿怎能拴住力大无比的大象呢？原来，在象很小的时候，就被拴在上面，小象虽然拼命挣扎，却无力逃脱，最后终于放弃了努力。

再比如，市场咨询公司在招聘入户访问的员工时，一般都喜欢选择女性，而不太愿意要男性。为什么呢？这是因为在人的心目中，女性一般比较善良，具有亲和力，较少攻击性，力量也比较单薄，因而入户访问时不会对主人造成太大的威胁；而如果换成身强力壮的男性，要求入户访问，则被拒绝的可能性要大得多，因为他们很容易使人联想到一系列与暴力、攻击有关的事情，增强人们的戒备心理。尽管大家都知道，**事实并不是那么绝对的。**由此也可见定型化效应对人际交往的影响有多大。

针对定型化效应，苏联心理学家曾做过这样一个实验：研究者向参加实验的两组大学生出示同一张照片，但在出示照片前，对第一组学生说：这个人是一个十恶不赦的罪犯；对第二组学生却说：这个人是一位知识渊博的科学家。然后他让两组学生各用词汇描述所见照片上这个人的相貌。

第一组学生描述为：仇恨、绝望…… 第二组描述为：深邃、坚强…… 对于同一个人，仅仅因为先前得到的提示不同，就在描述时用了差别如此之大的词汇，可见，定型化效应的力量真的是很巨大。

某校一次中考，高三某班竟然有三个学生没有参加考试，另外还有一名同学缺考了语文和物理两门功课。当老师问到原因时，这几个缺考学生的理由竟然都是：因为自己前几次没有考好，所以这次考试担心再考不好。还有一名同学说，根据自己的考试“规律”，是一次好，一次坏，上一次考得不错，这一次要是再参加的话，肯定考不好。再者，依据自己的推断，如果这一次考试也算是“考试”，那么，自己的最后一次考试，也就是高考，肯定就考不好了。而那个缺考语文和物理两科的学生的理由更是让人吃惊：“我每次考试都有一门考不好，上几次分别是英语、数学和化学。这一次如果参加考试，就应该是语文和物理了，所以干脆就不参加语文和物理的考试了。”

心理定势的力量真的很可怕，难怪我们在日常的工作、学习过程中，经常会重复一些同样或相似的思考过程和行为方式，并产生思想上的惯性，不由自主地依靠过去的经验，按固定思路去考虑问题，而不愿意转个方向、换个角度想问题。

爱迪生曾让一位数学专业毕业的高材生计算灯泡的体积，这个高材生费了半天劲，几乎把他的平生所学都拿出来了也没算出来。爱迪生说：“你为什么不转换一下思维，试一试别的方法呢？”这个高材生又费了半天劲，还是局限在他的数学计算的经验中。见此情形，爱迪生有些生气地说：“你只要用水装满灯泡，再用量筒量出水的体积，不就算出灯泡的体积了吗？”

可见，有时候，阻碍我们学习、发展的并不是我们未知的领域，而是我们已学过的东西。

一位教授给一群学生出了这么一道题：一个聋哑人到五金商店买钉子，他用右手做锤打状，售货员递过一把锤子，聋哑人摇了摇头，又用左

核心理念：人们受社会影响而对某些人或事物持稳定不变的看法。

应用要诀：打破思维定势，善于接受新的事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

手做持钉状，捏着两只手指放在柜台，这回售货员明白了，给了他两颗钉子；这时候，又有一名盲顾客走进了五金商店……

教授说：“同学们，请你们猜一猜，盲人将如何用最简单的方法买到一把剪子？”

有个学生很快举起手来：“伸出两个手指模仿剪布的样子就行了，多简单！”这个学生话一说完，全班同学都点头表示赞同。

可是，教授却说：“盲人只要开口说一声不就行了。”

定势思维的副作用真的很大，有时完全可以导致人们在某些方面的判断失误。我们完全有理由相信：一个人一旦进入思维死角，智力就可能在常人之下。

定型化效应对人认知过程的影响，弊大于利

- * 定型化的错误在于过度概括，即在有限的材料基础上，做出了极其宽泛的结论。
- * 忽视个别差异，经常导致对人的错误认识，作出错误结论。
- * 对人知觉的定型化会造成有失公正的社会偏见。
- * 按照既定的模式思考问题，不仅容易使人厌倦，更容易“麻痹”人的思想，影响潜能的发挥。

打破定型化效应

“世界之大，无奇不有”，老话说得就是有道理，尤其是在科技发展如此迅捷的今天，越来越多的不可能的事情变成了可能，但是，如果一味地遵照定势思维来思考，我们会落入一个“创新——否定——再创新——再否定”的怪圈，社会就不会发展得这么快。所以，**必须打破定势思维。**

那么怎样才能打破定型化效应呢？

最好的办法就是摆脱旧有的思维习惯。可是要摆脱已经成型的思维方式可不是那么容易的，必须要有勇气和决心，因为告别习惯是很痛苦的事情。老鹰的寿命很长，可以活70年，是世界上最长寿的鸟类。可是，你哪里知道老鹰要想活到70岁，必须在40岁时做一次告别过去的痛苦的努力，

因为,40岁时的老鹰,爪子开始老化,已经不能很灵活地抓住猎物;它的喙变得又长又弯,几乎碰到胸膛;它的翅膀变得十分沉重,使得飞翔十分吃力。对于老鹰来说,40岁简直是一道“槛”,要么勇敢地跃过去,要么等死。但是要越过这道坎,绝不是什麼轻松的事情,那是一个漫长的、痛苦的再生过程:它必须努力地飞到山顶,在悬崖上筑巢。然后先用喙击打岩石,直到完全脱落,然后静静地等候新的喙长出来;再用新长出的喙把指甲一根一根地拔出来,等新的指甲长出来,再用新指甲把羽毛一根一根地拔掉。完成整个过程要花费150天的时间。直到新的羽毛长出来,老鹰才能开始飞翔。通过这次更新,老鹰能再活30年。

如果人能想老鹰那么有勇气摒弃旧的思维习惯,就能跳出定型化效应的陷阱,就等于重获新生了。

换个角度思考,也是打破定型化效应的不错的方法。司马光小时候和小朋友们一同在花园里捉迷藏,可是,有一个小朋友却不小心掉到大水缸里了。小朋友都吓坏了,有的哭,有的喊,有的跑,只有司马光不慌不忙地举起一块石头向大缸砸去。缸被砸了个大洞,水流了出来,小朋友得救了。

司马光没有采取费劲的直接把人从缸中拉出来的救人方法,而是采取了更简单的、见效更快的把水放出去的方法,他就是靠打破定势思维收到了事半功倍的效果。

另外,勇于用新的眼光和思维对待问题,也是打破思维的框框、解决问题的途径。十几年前,世界上还不曾有弯曲的吸管,全是直的,一位美国公民发现了这点不便,稍加改进,制成现在的弯曲吸管,申请专利后,他获得了几百万美元的奖金。

所以,我们一定要打破思维定势,有意识地克服习惯于用旧办法解决问题的弱点。只有这样,我们才能少犯错误,少走弯路,有更多的发现和发明,说不定还会给自身带来不菲的利益,何乐而不为呢?

有的时候,打破心理定势其实并不难,只要你动手做就行了。古代有

核心理念:人们受社会影响而对某些人或事物持稳定不变的看法。

应用要诀:打破思维定势,善于接受新的事物。

应用领域:社会生活、组织管理。

一位国王,他把几个儿子带到一座巨大的石门前,对他们说:“谁能推开这扇门,谁就继承王位。”王子们望着巨大的石门,都摇摇头放弃了。只有最小的王子走过去,用力一推,门就开了。

很多人就是因为囿于思维定势,才走不出宿命般的悲剧结局的。无数事实告诉我们,一旦走出了思维定势,我们就能有机会看到许多别样的人生风景,甚至还可以创造出人生奇迹。因此,换个位置、换个角度、换个思路想问题,我们就不难从舞剑中悟到书法之道,跟飞鸟学会制造飞机,由蝙蝠联想到电波……只有这样,我们才会开创出一片新天地。

同样,如果我们在生活中遇上了别人用旧有的眼光看待你时,也要做到处变不惊,切忌大惊失色,埋怨对方欠通情达理。在这方面传为美谈的是新华社记者杨建业对马寅初的采访。因为特殊的政治环境,“文革”期间新闻报道“假大空”是当时的风气,在大多数人心中留下了“记者喜欢说假话”的印象,这一定型化效应给杨建业的采访带来很大困难。马老对所有记者采访一律回绝,并且出言偏激。杨建业采访遇阻后,并没有就此放弃,在仔细分析了马老当时的具体情况后,杨建业不仅没有见怪,反表现出真诚的理解。他暂不急于采访马老,而是以客观的态度上书中央。先为马老平反奔走呼吁,在成功地打破定型化效应后,不仅获得了满意的采访,还和马老成了好朋友。

你的看法决定他的人生

法国名画家纪雷出席一次晚宴,一个身材矮小的人走到他面前,向他深深鞠躬,恳请他收自己为徒。纪雷打量了一下来人,发现他居然是个缺了两只手臂的残疾人,就委婉地拒绝了他,说:“我想你画画不太方便吧?”但是那个人并不在意,立刻说:“不,虽然我没有手,但是上帝还给了我两只脚。”说完,便请主人拿来笔和纸,放在地上,用脚指头夹着笔画起来,虽然他是用脚画画,但是画的很好,显而易见是下过一番苦功夫的。在场的所有人,都为他的画惊叹,并被他的精神感动。纪雷很高兴,答应收他为徒。这个矮个子自从拜纪雷为师后,更加刻苦用功,很快便名

扬天下，他就是有名的无臂画家杜兹纳。

没有手竟然能成为画家，杜兹纳用他的实际行动告诉了人们这个不可思议的结论。人们之所以会觉得它不可思议，原因就在于人们预先就有了一种思维定势，那就是“没有手就不能画画”。从纪雷的经验可以看出思维定势不但影响了他的判断力，还差一点影响了杜兹纳的前途。

劳伦斯经过繁华的火车站前，看到一个双腿残疾的人摆设铅笔小摊，他漫不经心地丢下五十元，当作施舍，然后快步离开。但是没走一会儿，他又返回来了，劳伦斯抱歉地对这残疾人说：“不好意思，我居然把你当作一个乞丐，你是一个生意人，对吗？”过了几个月，他再次经过火车站，一个店家老板站在店门口微笑喊住他：“我一直期待你的出现，”那个残疾人说，“你是第一个把我当作生意人看待的人，你看，我现在是一个真正的生意人了。”

真是一句话改变了一个人的人生。这两个例子已经足以证明“你的看法决定他人的人生”这句话的正确性了。

在生活中我们经常会遇到这样的事情：当你和几个人提起一个大家都比较熟悉、给你留下的印象还不错的人时，你会发现大家众口一词，对他嗤之以鼻。究问原因才知道原来他的表现不是很好，所以才遭到大家的“棒杀”。这样的“棒杀”合适吗？他都已经不是原来那样了，还不能原谅他吗？

别忘了，**你怎么看一个人，那人可能就会因你而改变**，你看他是珍贵的，他就是珍贵的。另外，**也不能用老眼光看人**，觉得某人以前不好，后来进步了，还是认为他不好。这样会使他失去自信心，导致最后真的变坏。

所以，千万不要因为你的固执，而让定型化效应发生在别人的身上，以致酿成悲剧。这样的后果可不是哪个人能承担得了的，它会成为一个包袱，让你永生永世都无法摆脱。

尊重和爱心，常会产生意想不到的结果。如果大家都能用心去感悟世界，去尊重身边的每一个人，生活将处处充满光彩。

核心理念：人们受社会影响而对某些人或事物持稳定不变的看法。

应用要诀：打破思维定势，善于接受新的事物。

应用领域：社会生活、组织管理。

把头埋在沙子里的鸵鸟

鸵鸟和雄鹰是自然界中的两个家族，因素来不和，所以虽是邻居也不往来。可是，有一天，鸽子给它们捎来口信说它们的领地将有敌来犯，让它们两个家族都提前做好御敌准备。但是，敌人是谁，鸽子并没告诉它们。

接到消息后，两个家族的成员都忙碌起来，坚固城堡，准备粮食。可是，没过几天，鸽子又给它们带来口信说它们的敌人要和它们在森林前的沙漠地带展开决战。接到挑战后，鹰族的成员个个摩拳擦掌，一副要与敌人决个你死我活的样子。鸵鸟家族的成员们在老冤家的面前，也不甘示弱。

决战的时刻到了，两大家族列队站在同一侧等着敌人的到来。时间不长，只见迎面不知是什么生物黑压压的一片，向它们扑来。

鹰族的成员们主动冲击，直扑向敌人。而鸵鸟们却都把头埋在了沙子里。

不知过了多久，鹰族凯旋而归的时候，见鸵鸟们的头还在沙子里埋着，就有一只鹰大声说：“敌人已经被我们击退，你们还不把头抬起来。”听了这话，鸵鸟们把头从沙子里抬了起来，纷纷说：“好险啊！多亏我们把头埋了起来，否则岂不是要大祸临头！”鹰族闻此就更瞧不起鸵鸟了。

后来，鸵鸟又遇到了劲敌，仍然采取同样的办法，这一次可没有那么幸运了。没有了鹰族的帮助，把头埋在沙子里的鸵鸟们大败而归。

从此，人们就知道了“鸵鸟效应”：**面对危机时，不正视现实，不主动出击，一味采取回避的态度，最终只会给自己造成重大损失。**

人生在世，风险和危机就像达摩克利斯之剑，不知什么时候就会降临到我们的身上。面对危机，主动出击是最好的防御。只有迅速采取行动，果断承担责任，才会把损失降到最小。相反，如果遇到危机总辩解说“这

不是我的责任”，试图做“鸵鸟”，则后果会不堪设想。

临危更要不惧

春秋时，鲁国的阳虎曾侵犯过宋国的匡地。几年后，孔子带学生到匡地游学，因为孔子长相像阳虎，所以，匡人以为阳虎又来了，就将孔子团团围住，孔子的学生子路还被冲散了。等到子路找到孔子的时候，孔子正与其他学生弹琴说笑。子路很奇怪，就问孔子：为什么不害怕？孔子说：“你知道什么是圣人的勇敢吗？那就是临难不惧。”“临难不惧”也叫“临危不惧”。

为什么孔圣人要提倡临危不惧、临难不惧呢？道理很简单，**临危、临难之时更需要有清醒的头脑和理智的思维，只有这样才能想出好的办法来应对危险和困境。**而恐惧不但于事无补，还会扰乱心智，影响判断，乃至决策失误。

三国时期，诸葛亮在司马懿大兵压境的危急时刻，独守一座空城，守又守不住，逃又逃不脱。在这种情况下，诸葛亮急中生智，传下命令：把城内所有旗帜全放倒，藏匿起来！城内士兵，各自隐在驻地房舍、围墙内，不许乱动乱叫，违令者立斩！然后，诸葛亮又下令：大开东南西北四面城门，每一门前，派20名老少军兵打扮成老百姓模样，洒水扫街。如果魏军冲到城前，也不能面露慌张，更不能退入城内。然后，他高坐城楼之上，悠然抚琴。结果，拥有千军万马的司马懿以为城内有埋伏，没敢闯这座空城。

试想，司马懿大兵压境之时，如果诸葛亮因害怕乱了阵脚，其后果恐怕是不堪设想的。还有没有诸葛亮这么个人物或许都要另当别论了。可见，**越是身处危险越要镇定自若**，这样不仅能迷惑敌人，还能收到意想不到的效果。

核心理念：面对危机时，不正视现实，一味采取回避的态度，最终只会给自己造成重大损失。

应用要诀：临危更要不惧，逃避只能更糟。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

下午3点多钟，突然下起了倾盆大雨。司机小张刚把车开出胡同，就被一个单身男青年拦了下来。这位年轻男子坐在副驾驶座上，用普通话说了一句：“去香山。”

小张怕下大雨会堵车，就征求该男子意见，是否可以绕道前行。男子点头同意了。当车开到一个三岔路口时，该男子突然拔出一把尖刀，逼迫小张往没人的方向开。小张当时并没害怕，他沉着地左手握住方向盘，用右手抓住男子持刀的手腕。两人就这样僵持着，车也不不知不觉地被小张控制着开向了海淀公安局。

见情况不妙，那名男子用力抖动小张的手腕，但仍不见效。小张见离海淀公安局还有一段距离，心想：“再这样僵持下去，自己可能斗不过这个坏蛋，必须求援。”随即小张一转方向盘，就把车开向了一个较繁华的市场。车刚到市场边，小张就高喊：“抓坏蛋啊！”市场周围的人纷纷围了过来，当场就把那个男子抓住了。

望着手中的尖刀，小张暗想：“如果不是我聪明，恐怕命早没了。”

中央电视台科教频道曾讲过这样一个故事：7岁女孩袁媛，下午放学回家发现父母双双晕倒在浴室里。袁媛闻到家里有煤气味，判断父母煤气中毒，于是，她不慌不忙地首先去厨房关上煤气阀门，然后又用衣架费劲地把窗户捅开通风，接着又分别拨打了110、120呼救电话，并在电话中准确地报出了自己家的地址，最后，为了让救护人员尽快找到自己家，她又把门打开，然后安静地坐在沙发上等候救护人员的到来。7岁的小袁媛完成这些事情一气呵成，毫不慌乱，为挽救父母争取了宝贵的时间。

小袁媛的父母就这样被临危不惧的小袁媛从死神的手里夺了回来。7岁孩子的从容不迫，很让大人们汗颜。历史上临危生乱的大人们可真的不少见。荆轲刺秦王，何等的悲哉，壮哉，如果刺杀成功……可是偏偏荆轲身后跟了一个胆小的秦武阳，在关键时刻因为害怕而坏了荆轲的大事，结果秦武阳死了，荆轲也死了，而秦王还是那个秦王，甚至比以前更残暴了。

现在看来，面对危险，唯一的出路就是知难而上，调动一切物质的、智慧的资源为自己所用，只有这样才能在逆境中求得一线生机。所以，临

危更要不惧，否则就是死路一条，敌人就是敌人，面对敌人，谁也不会手下留情的。

变“危”为“机”，化害为利

谁掌握着安全方面的控制权，谁就掌握了未来的主动，所以，当危机（或风险）降临时，无论是企业，还是个人，都必须做出迅速的反应来挽回损失。一般而言，“主动出击是最好的防御”，在一般情况下，这一原则总是适用的。

百事可乐与可口可乐几度争抢碳酸饮料市场霸主地位。但在激烈竞争的过程中，一次突发事件险些使百事可乐陷入被挤出市场的危机，这就是“针头事件”。

威廉斯太太从超级市场给孩子买了两筒百事可乐，可是喝完以后，无意中将罐筒倒扣于桌上，竟然从里面掉除了一枚针头。威廉斯太太立即将此事告知了媒体，形势对百事可乐极为不利。

百事可乐公司一得到“针头事件”的消息，立即采取了措施，一方面通过新闻界向威廉斯太太道歉，并给予威廉斯太太一笔钱以示安慰和补偿。公司还通过媒介向广大消费者宣布：谁若在百事可乐中再发现类似问题，必有重奖。另一方面，在公司百事可乐生产线上加大了质检力度，还邀请威廉斯太太参观。此举不但消除了“针头事件”的不良影响，赢得了威廉斯太太的赞扬和信任，还在消费者中树立了诚实和勇于正视自身错误的良好形象。

喝可乐竟然喝出了针头！这几乎是不可能的，也是百事可乐从未遇到的。这对于百事可乐公司来说无疑是一次突如其来的打击和考验，因为这一事件如果处理不好会直接影响到公司的信誉、市场占有率和竞争力。纵观百事可乐公司处理“针头事件”的全过程，我们不得不叹服该公司决策

核心理念：面对危机时，不正视现实，一味采取回避的态度，最终只会给自己造成重大损失。应用要诀：临危更要不惧，逃避只能更糟。
应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

者的理智和临危不惧的心理素质：在突发危机面前，他们不但及时、迅速、果断地推出了一系列可行措施，还采取手段使不利事件向有利于自己的一面转化，既缓解了矛盾，打消了消费者的顾虑，还刺激了消费者的好奇心。百事可乐公司可算是因祸得福，不仅没有使销量下降，反而使购买百事可乐的消费者倍增。

可见，在企业和个人发展上，变“危”为“机”、化害为利都是一种不可或缺的能力，只有具备了这个能力才不至于将自己置于被动和危险之中。

逃避责任就是放弃权利

心理学通过研究发现，现代人面对压力大多会采取回避态度，明知问题即将发生也不去想对策，结果只会使问题更趋复杂，更难处理。就像鸵鸟被逼得走投无路时，就把头钻进沙子里，自以为安全，其实不然。殊不知，风险的存在是不以人的意志为转移的，它也无法完全避免，你必须勇敢地去面对，勇敢地去承担，因为逃避不是办法，逃避责任的同时你很可能就丧失了权利和成功的机会。

有一块大石头挡住了道路。一个农夫在此地经过，马车上载满了谷物。当农夫看到这块石头时，自言自语道：“是谁这么粗心大意呢？为什么这些懒人不把这块石头移走？”他一边说着一边把马车转向，绕过石头。

过了一会儿，一位年轻的战士唱着歌走近了，他心中可能还在想着他在战场上的英勇，而并未看到石头，直到石头差点把他绊倒。战士气愤地举起剑，也同样指责着路人的懒惰，跨过石头走远了。

以后的许多人都从这条路上经过，但他们依然没有移开这块石头，虽然有几次人们都被石头绊倒了。

一天晚上，一个贫穷的青年从这里经过，那天早上天一亮他就去地里干活了，晚上回家时非常疲惫，当他看到路上放着一块石头时，他自言自语地说：“这么黑的天，如果有人经过里会被石头绊倒的，我要把它挪开。”

石头很大，搬起来非常困难，年轻人费了好长时间才把它移开，石头移开之后，下面竟然有一个盒子，上面的纸条上写着一句话：“送给那个搬开石头的人。”年轻人打开盒子，里面原来都是黄金。

我们经常会遇到障碍与重担，如果选择绕过，可能会因此失去成功的机会，**逃避的代价注定会是失望。**

1989年3月24日，美国埃克森公司的一艘巨型油轮在美国、加拿大交界处的威廉王子湾附近触礁，泄出原油达800多万加仑，海面上顿时形成了一条宽约1千米、长达8千米的漂油带。威廉王子湾本是一个风景如画的地方，事故发生后，这里被严重污染，不但纯净的生态环境遭到破坏，就连附近海域的水产业也遭受着巨大的损失。然而，埃克森公司却跟没事人似的，既不调查事故原因，也不采取措施清理泄露的原油，更不向美、加当地政府道歉。埃克森公司的漠视行为致使事态进一步恶化，当地政府、环保组织、新闻界对其恶劣态度给予了猛烈的攻击，最后还发起了一场“反埃克森运动”。3月28日，美国总统布什派出运输部长、环保局局长等高级官员组成特别工作组，前往阿拉斯加进行调查。

根本没想到事情会发展到这种地步的埃克森公司，为了清理油污和消除各方面造成的恶劣影响，付出了相当代价，总损失达几亿美元。不仅如此，公司形象还受到了很大的影响，公司的产品还遭到了西欧和美国的一些老客户的抵制，埃克森公司狼狈不堪。

埃克森公司经历告诉我们，**该我们承担的责任我们必须承担**，如果一味地逃避的话，恐怕就会连权利都丧失了。就像埃克森公司那样因为不想承担责任，而丧失了原本属于自己的客户和市场。

消除“鸵鸟效应”的十句箴言

- * 千万别找借口！成功不属于那些找借口的人！
- * 生活中，总得面对一个个挑战，不是每次都能找到借口逃避。

核心理念：面对危机时，不正视现实，一味采取回避的态度，最终只会给自己造成重大损失。

应用要诀：临危更要不惧，逃避只能更糟。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营、组织管理。

- * 如果你有自己系鞋带的能力，你就有上天摘星的机会！
- * 危机来临时，你必须冒险做些未曾尝试过的事，以期奇迹出现。
- * 在遇到棘手问题时，你必须采取行动。
- * 只有以积极的心态、不断进取的态度去正视现实，才能在面对困难时从容应对。
- * 如果寻找借口，就不可能具备解决问题的能力 and 承担责任的心胸，最终在优胜劣汰的生存竞争中淘汰出局。
- * 消极会使人丧失对美好事物的追求，消极处世者会甘于平庸。因此，要下决心改正它。
- * 正确对待自己的失误，事业没有永远的一帆风顺，不能因为偶尔失误就否认自己的能力。
- * 竞争压力是客观存在的，个体要发展就无法回避，明智的态度是正视并加以利用。



第二十二条军规

《第二十二条军规》是约瑟夫·海勒的第一部长篇小说，也是美国“黑色幽默”文学的代表作。它被西方评论界称为“60年代最好的小说”。

主人公尤索林是美国陆军第27航空队B-25轰炸机上的一名领航员兼投弹手。入伍初，他把战争看成张扬正义维护真理的神圣事业，空战十分勇敢，出色完成飞行轰炸任务，为此获得一枚勋章，被晋升为上尉。后来，一系列事件使他对战争大失所望，并认识到替卡思卡特之流升官发财卖命是毫无意义的愚蠢行为。

从此，他变成了怕死鬼，“活下去”是他生活的唯一目的和“最高准则”。他或者以对话机出故障为名从前线突然返航，或者藏身医院装病。根据司令部规定，完成25次战斗飞行的人就有权申请回国，但必须得到长官的批准。可是长官却把飞行任务指标一次次地提高，25次，32次，40次，50次……第二十二条军规规定，军人必须服从命令，即使上司违反了司令部的规定。尤索林必须继续飞，否则就犯下了违抗命令的罪行。官兵们几近崩溃，但是却谁都不能停止飞行。

尤索林想起第二十二条军规关于疯子可以停止飞行的规定，就想请丹尼卡医生帮助证明他疯了。丹尼卡却说军规还规定凡要停止飞行必须写书面申请，而能写书面申请的人，说明是神志清醒、神经正常的，必须继续飞行。

尤索林感到自己非死不可，就公然拒绝飞行要求回国。上级答应了

核心理念：当资源被强势一方垄断，当事人双方信息严重不对称或权利不平等时，常常会形成各种各样的制度陷阱。

应用要诀：小心陷阱，看穿陷阱；及时放弃，重新开始。 **应用领域：**社会生活。

他,但指定他必须“作为英雄送回国去”,去为五角大楼进行忠于部队、献身战争的宣传,否则便送他上军事法庭。尤索林明白不愿意哄骗飞行员弟兄去送死,于是放弃了这笔交易,驾机逃往瑞典去了。

在这部小说里,最要命的概念就是那个“第二十二条军规”,书中所有的人物在所有可能的场合里叫嚷着:“根据第二十二条军规……”

其实,这里面只有一个圈套,就是第二十二条军规。它有无数项内容,它对一切领域都生效,却没有任何实实在在的条文可以让人嘲笑、驳斥、指责、攻击、修正、憎恨、谩骂……

“第二十二条军规”已进入了美国语言,表示人们处于“进退维谷的状态”,或指“无法摆脱的困境”、“难以越过的障碍”,等等。

如今的人们越来越意识到“第二十二条军规”不仅适用于书中的空军中队,它实际上是人类生存境况的象征——那无所不在的约束力其实完全是因为我们习惯了权力与秩序以及随意性造成的。

“第二十二条军规”其实就是形形色色的制度陷阱,这种现象通常是在资源被强势一方垄断,当事人双方信息严重不对称或权利不平等的情况下产生的。“第二十二条军规”极类似“霸王”条款,比如在某些国家,你要当医生就必须先获得从业资格,而资格的认定条件却是“行医××年以上”。也就是说,要取得从业资格必须先有从业经历,可没有从业资格你却无法取得从业经历。真是让人无可奈何。不过,别忘了,当尤索林逃往瑞典后,本如附骨之蛆的第二十二条军规就再也无法如影随形了。

看开点儿,困境即是赐予

很显然,尤索林掉到了二十二条军规的陷阱中了。其实,即便没有二十二条军规,生活中无法摆脱的陷阱、困境也一点都不会少的,都是必须要面对的,所以,我们完全可以把“二十二条军规”比喻成困境,并提醒每一个人,要有面对困境的心理准备,既然逃不掉,躲不开,那何不接受它——**看开点,困境即是赐予!**

这绝不是自我安慰!因为每一件负面的事情,都对你有正面的意义,

就看你怎么看待身处的困境。它对你的赐予就藏在懊恼、焦虑、气急败坏的情绪背后,抛开那些干扰你前进的坏情绪,静下心来好好想想你能从困境中得到什么,以及该做什么,能做什么,也许,你就从中找到了成功的钥匙。尤索林之所以如此烦恼,一定要摆脱它,就是因为他不能正视自己遇到的困境,没有看到**困境也有好的一面**。

莎士比亚说:“聪明的人永远不会坐在那里为他们的损失而悲伤,却会很高兴地去找出办法来弥补他们的创伤。”下面这个例子虽然与《二十二条军规》里的故事远了点,但对于我们如何面对困境却有很大帮助。

玛里琳·汉米尔顿是个不幸的人,但她却因不幸获得了新的成功。玛里琳·汉米尔顿曾担任教师并当上选美皇后,29岁那年,她坠落悬崖,虽侥幸不死,但自腰部以下瘫痪,终身离不开轮椅。

玛里琳大可以为此遭遇自怜自艾,但是她没有,她反而去注意出现在她面前的诸多可能,决意找出这场悲剧背后的机会。她发现她坐的轮椅不是很方便,就想自己设计出更利于残疾人的轮椅。于是她找来两位建造滑翔翼的朋友,开始新轮椅的研究与制作。1981年,新产品研制成功,她们为自己的公司取名为“动作设计”公司。如今,该公司的经销店已经超过800家,年营业额数百万美元,并膺选为加州中小企业楷模。玛里琳·汉米尔顿本人也成为加州佛瑞斯市最成功的商人之一。

一个障碍,就是一个新的已知条件,只要愿意,**任何一个障碍,都会成为一个超越自我的契机**。所以,永远不要抱怨,老天是公平的,它从你那里拿走一些,必然会给你更多,只要你努力找到这些礼物躲藏的位置。

实在不行,以脚投票

从经济学的视角来看,**制度,特别是经济制度是一种有效的资源**,它可以为人们提供有价值的服务。这就造成一部分不负责任的制度的制定

核心理念:当资源被强势一方垄断,当事人双方信息严重不对称或权利不平等时,常常会形成各种各样的制度陷阱。

应用要诀:小心陷阱,看穿陷阱;及时放弃,重新开始。 应用领域:社会生活。

者，从少数人的利益出发，设计出“群众评议，领导拍板”的制度游戏。因为他们懂得，凡是制度都要具有无上的权威性，这样才能够有利于它的执行和推广；又要具有无边的随意性，就像“第二十二条军规”一样，放之四海而皆准，既让别人挑不出毛病，还能让人“哑巴吃黄连有苦也说不出”。“第二十二条军规”式的制度简直就像是为官员权力寻租或行政免责而量身定制的。

比如，计划经济时期的单位分房、评职称、评奖等，就多半采取先民主后集中的方式。一般情况下，都要先成立一个带倾向性的评委会，通过不断制造针对某些人群的新规则，抬高他们的门槛，发布一轮又一轮的排行榜，等到评选程序复杂到足以把所有人都搞晕时，才有机会把不希望的人选打压出局，从而把有某种背景的人选推上去。

在现实生活中，这样的事情并不少见，并不单单存在于计划经济或人才领域，即便是市场经济的现在也还存在着“第二十二条军规”的陷阱，比如，合作双方，处于垄断地位的一方就可以肆无忌惮地制定霸王条款；一些目光短浅的企业为了蝇头小利，在员工薪金制度上大做文章，使得吃亏的员工有理也说不出。

面对霸王的一手遮天，好多有识之士，在无力回天、被逼无奈之下只好采取了用脚投票的方式。东晋文学家陶渊明就是这样一位，他因无法面对政治的纷争和黑暗的现实，只好选择以脚投票，选择了归隐。

内蒙古农业信息网上有一则消息说：珠三角、闽东南和浙东南等加工制造业聚集地区的出现了严重的民工短缺问题，劳动权益缺乏保障的企业纷纷被炒鱿鱼，农民工选择“走”进待遇更好的企业。农民工正通过“用脚投票”的方式逐步改变劳动力市场上“强资本弱劳工”的格局，开始获得一定的讨价还价能力。

农民工的维权意识已经足以唤醒那些深陷“第二十二条军规”陷阱的人们：此处不养爷，自有养爷处。千万别不舍得。

换个舞台大展宏图

同一个人既可能成为大展鸿图的青年才俊,也可能成为郁郁不得志的“落难英雄”,关键是看你能不能找到一个能适合自己发挥的舞台,因为每个人的潜能是无限的。但有一点必须强调,每个人的知识结构、学术背景、性格气质、个人能力等,都存在着对不同环境、不同工作、不同合作伙伴的适应性差异,这些因素都可能成为制约个人发展的瓶颈,只有在正确认识自己、对自己的条件进行细致解剖后,才能找准一个允许你尽情展示实力的空间。

姜子牙做东夷一个部落首领时,曾率兵反抗纣王,失败后,流落到旧相识林虎家里避难。姜子牙住在林虎店里,不好完全靠别人养活,想要自己做点小生意。子牙说:“复杂的事我也干不了,不如卖面吧,从磨房里买几袋面,担到街上去叫卖,只要能换口饭吃就可以了。”

于是姜子牙就担上面粉,上街叫卖去了。他从东市挑到西市,又从北街转到南街,竟没有碰到一个买面的。等到日落,只好拖着沉重的步子回来,闷闷地吃了饭蒙头睡去。

第二天早上,他又担上面粉走街串巷。结果又是整整一天,没卖掉一两。眼见得又近黄昏,他觉得实在倒霉,便将面担子放在一棵大树下,坐在扁担上歇息。这时候,忽然从东面飞奔来一辆战车,四匹惊马发疯似的狂奔,车上却无人驾驭。姜子牙见状不妙,急忙躲避,但已经来不及了。车马闪电般从他身边驰过,车轮从面担子上轧了过去。掀起的风浪把撒在地上的面粉刮得四处飞扬。姜子牙也被马车挂倒在路边,不能动弹。待他挣扎着爬起来时,车已不知去向,只剩下被碾烂的箩筐、砸断的扁担和满地的面粉了。姜子牙气极,大叫一声:“苍天啊!你莫非要我死!”便晕了过去。

数日后,朝歌东市猪肉看涨,不少生意人去外地贩猪,运来倒卖,赚

核心理念:当资源被强势一方垄断,当事人双方信息严重不对称或权利不平等时,常常会形成各种各样的制度陷阱。

应用要诀:小心陷阱,看穿陷阱;及时放弃,重新开始。 应用领域:社会生活。

利不少。姜子牙听说后大喜，去乡间买回 20 头生猪，昼夜不停地赶到朝歌。等他到达东市，东市的猪已经无人问津了。原来这几日猪瘟流行，市人听说猪有瘟病，便不买猪肉了，生猪也就没人要了。姜子牙的 20 头生猪果然也染上瘟病，两三天内全都死掉了。

后来姜子牙遇到文王，当上了文王太师，这才荣耀非常，青史垂名，业绩一发不可收拾。可看看他先前做生意时的样子，可是比普通人还差得远呢。如果姜子牙做一辈子小商贩，就永远是英雄无用武之地，也就没有今天的姜太公之美名了。



魔盒的由来

天父宙斯对普罗米修斯盗取天火本来就耿耿于怀，后来无意间知道自己在人间的第二十六代子孙会杀死自己，普罗米修斯知道这个秘密却没有说。于是，宙斯便用泥土塑造了一个女人，并给她起了一个美丽的名字——“潘朵拉”。奥林匹斯山上的众神按照天父的旨意，赋予了潘朵拉无限的魅力，包括美丽、妩媚、娇艳、一颗火热的心等。天父宙斯决定把潘朵拉嫁给普罗米修斯和他的弟弟共同为妻。天父送给潘朵拉的嫁妆只有一个盒子，并吩咐只有在见到普罗米修斯的时候才能打开。潘朵拉带着对幸福生活的无限憧憬，赶往普罗米修斯的住处。在路上，潘朵拉对天父宙斯送的盒子发生了浓厚的兴趣，她打开了那个盒子。然而，她哪里知道，盒子里装的全是宙斯对普罗米修斯的罪恶诅咒：暴力、瘟疫、贪婪等等一切。随着盒子的打开，这些诅咒迅速化作一股青烟飘散到人间。潘朵拉忙把盒子关上，可是里面除了看不见摸不着的“希望”，什么都没有留下。

从那以后，“潘朵拉的魔盒”便被比喻制造错误和灾害的根源。心理学上把潘朵拉想要打开盒子的心理解释为不禁不为、愈禁愈为，也叫“潘朵拉效应”或“禁果效应”。

潘朵拉的行为和后果告诉我们：当我们要求别人做什么或不做什么，必须说明理由，否则或者是出于好奇心，或者是出于逆反心理，被要求的人就会产生各种各样的疑虑、揣度、猜测，并会为探究为什么而跨越禁区，结果适得其反。

核心理念：不禁不为，愈禁愈为。

应用要诀：克服逆反心理，合理利用好奇心。

应用领域：社会生活、企业经营。

潘朵拉效应本身也是一个矛盾的统一体 ,因为它是逆反心理和好奇心共同作用的结果。从整个人生的意义来看 ,**逆反心理常常会带给人负面影响 ,而好奇心则是推动进步的原动力。**鉴于此 ,我们真的应该辩证地看待潘朵拉效应。

顺则正 , 逆则反

潘朵拉效应也可称作禁果效应。之所以禁果格外甜 ,就是逆反心理在起作用。前苏联心理学家普拉图诺夫在《趣味心理学》一书的前言中 ,特意提醒读者请勿先阅读第八章第五节的故事。但大多数读者都采取了与告诫相反的态度 ,首先翻看了第八章的内容。这也是逆反心理现象。

逆反心理是指人们彼此之间为了维护自尊而对对方的要求采取相反的态度和言行的一种心理状态。正确认识逆反心理的形成过程和作用 ,对我们寻找解决对策具有很大的意义。**逆反心理是由认知、情感和行为意向三大要素构成的 ,它是一种特殊的反对态度。**其中的认知对反对态度起准备和导向作用。因为 ,人在认识某一现象或问题时 ,首先就要受其思维方式和价值观的影响 ,进而对某一现象或问题产生拥护、支持、顺从或者是怠慢、反对、逆行的态度。

而情感在逆反心理中则起决定的作用或是直接的动力 ,它是人们在心理上对认知信息内容的一种情绪体验 ,即喜悦(愉快)或烦忧、反感。也就是说 ,当被要求者理解掌握了某一信息或观念后 ,就会感到一种满足、充实和愉悦 ;而对不理解的信息和观点 ,则会感到疑惑、焦虑和烦忧。当这些新获得的感受与原有的认知结构中所存储的内容、态度发生冲突时 ,原有的不良情绪则不能被有效地克服和剔除 ,就会产生抵触情绪。

逆反心理中的行为意向是逆反心理转化为逆反行为的准备 ,它直接受逆反情感的作用和影响。也就是说 ,当这种抵制情绪越来越强烈时 ,就会影响到行为意向 ,进而产生抵制行为。

心理学家普遍认为 ,逆反心理是客观环境与主体需要不相符合时产生的一种心理活动。逆反心理具有强烈的情绪色彩。形成逆反心理的原因比

较复杂,既有生理发展的内在因素,又有社会环境的外在因素。一般地说,产生逆反心理是要具备一定条件的:

——强烈的好奇心。

我们知道,越是被禁止的东西,越容易刺激人们的逆反心理,原因在于,那些被禁止的事物被蒙上了一层神秘的色彩后,就会给人的心理带来诱惑力。

——企图标新立异。

青年处于性格形成和寻找自我的时期,通过否定权威和标新立异可以在心理上求得自我肯定的满足感。

——特异生活经历。

比如,有的人多次失恋,便认为人世间没有真正的爱情;有的人一向循规蹈矩、与世无争,而偶然有一次受到了莫名其妙的冤枉后,便性情大异,变得粗暴、多疑、怪僻。

因为禁止而引起强烈逆反心理的现象,在中国学生性教育问题上表现得最为明显。社会大环境对孩子是开放的,而教育界却对此总是遮遮掩掩、欲说还休。其实这个问题对孩子们来说,就如藏物于筐,不让他看,就愈想看,如果让他看清楚,孩子们也就不足为奇了。

同样的处理还表现在家庭教育中,对孩子沉重的期望会使家长不断发布禁令,诱惑孩子作解禁的努力。有的家长对孩子的异性交往表现得很敏感,虽然嘴上不明说但从行动上给孩子施加心理压力。有个小女孩初中毕业考上一所重点高中,平时在学校住宿,在她第一次放假回家,初中同学纷纷来到她家听她介绍重点中学的生活。这本是青少年最自然的行为表现,可是小女孩的妈妈却格外敏感,只要有男生来家在女儿的房间说话,这位妈妈就一定要拿一件尚未织好的毛衣作道具坐在女儿房间里。这种很不高明的手段使女儿感到十分难堪,从此她不再希望放假回家,即便回家也经常在公司家里消磨假日时光。

核心理念:不禁不为,愈禁愈为。

应用要诀:克服逆反心理,合理利用好奇心。

应用领域:社会生活、企业经营。

母亲那种毫无正当理由的“文明”行为，其实是一种愚蠢粗暴的精神打击，这种不信任，严重伤害了一个少年的自尊和纯洁的心灵。这也许许多真心疼爱孩子的父母所未曾想到的。

还有一些更小孩子的家长，只要发现孩子的成绩不如己意，就立马发布一连串禁令：不准看电视，不准踢足球，不准找同学玩……等，这就更不应该。这种不顾孩子心理特点和正常情感需要的举大棒的做法多数情况下都会适得其反。

顺则正，逆则反，这是潘朵拉效应造成的必然结果，也是逆反心理始终被认为有碍身心健康的原因，因为逆反心理在客观上确实存在一定的负面效应。

- * 逆反心理是消极的，令人不快的，甚至带有危险性。
- * 逆反心理一旦形成，就会产生消极的思维定势，与外界人为地对立或对抗。
- * 对学习、生活等构成消极影响。
- * 还具有偏激性，导致看问题不客观、不全面，还会导致主观虚无主义。
- * 容易导致过激行为，甚至危害社会。

所以，对逆反心理不能简单地把它归咎为“人格偏差”，更不能消极否定地描述为“是非不分、好走极端、为所欲为”。一定要加以正面的引导，要客观地对其进行评价，全面地认识其利弊影响，要善于发现逆反心理中的创造性品质和开拓意识，并合理引导。

逆反心理是一种近乎病态的心理状态，如果你想有所作为，就必须从主观上克服逆反心理：

——提高文化素质，力争广闻博见。

有着广博知识的人，凭直觉就能认识到逆反心理的荒谬之处，从而会自觉地采用一种更科学、更宽容的思维方式。

——增强对多渠道解决问题的想像力。

我们的思想一旦被逆反心理控制住，我们的视野就会变得狭隘、短视和显得愚蠢。逆反心理会使我们无法进行正确的思维和判断，会让思想仅仅是在“对着干”的轨道上盲目滑行。

其实，逆反心理并非一无是处，它虽有妨碍身心发展的一面，但也有

很多正效应，因为逆反心理包含有许多积极的心理品质：

- * 能够自然流露天性。
- * 自我意识强，好胜心强。
- * 勇敢，有闯劲，能求异，能创新。
- * 能防止其他一些不良的心理品质的形成。
- * 有逆反心理的人不会有畏缩心理、压抑心理。
- * 有逆反心理的人不会懦弱、保守、逆来顺受。
- * 容易成为具有创造性思维，能开拓进取的人才。
- * 有逆反心理的人不会让不愉快的事情长期滞留心中。
- * 不会让有碍自己身心健康的负面情绪长期得不到释放。
- * 逆反心理能保持心理平衡，有时也能起到维持身心健康的作用。
- * 逆反心理是一种求异思维、逆反思维，它是创造的源泉。
- * 可使人们对问题多提一些相反的意见。
- * 常与自主型、独立型、创造型人格密不可分。
- * 有利于抵制错误，也有利于促进自身知识能力的提高与人格的完善。

可见，逆反心理并不可怕，因为“不这样想”常能想出新的东西，“对着干”也能干出意料之外的成功。

好奇心是求异求新的内部动因

潘朵拉之所以在半路上打开魔盒，除了逆反心理，还有强烈的好奇心。从心理学的角度讲，好奇心是人对自己不了解的事物感到新奇而有兴趣进行探究的一种心理倾向，它是推动人们求异求新的内部动因。所以对于好奇心，人们通常采取的态度则是保护、珍爱和鼓励。因为，好奇心对于世界的进步和发展所起的作用实在是太大了。尤其在科学发明和创造中，好奇心是科学发现的先导和源头，是驱动科学研究的力量支点，是宝贵的不竭的科学资源。

核心理念：不禁不为，愈禁愈为。

应用要诀：克服逆反心理，合理利用好奇心。

应用领域：社会生活、企业经营。

著名华裔科学家、诺贝尔奖获得者丁肇中教授在谈到科学发现的奥秘时说：“要实现你的目标的话，最重要的是要有好奇心，对自己所做的事业有兴趣，不能因为别人反对你就停止。”

有人对世界上 300 名科学家成功的原因进行研究，其中重要的一条，几乎别无二致的是具有好奇心。

出生在一个渔民家庭的化学家罗蒙诺索夫，从小随父亲出海打鱼。他对发生在大海上的一切自然现象都感兴趣，他总是会问父亲许多问题：“为什么夏季傍晚海面会出现光亮的水纹？”为什么冬夜天空会出现绚丽的北极光？”“为什么海水每天两起两落？”

地质学家李四光小时候常常会看着石头遐想，他会好奇地问自己：“为什么这里会出现这些孤零零的巨石？它们是借助什么力量到这儿来的？”后来，李四光经过大量的考察与研究，终于断定这些怪石是冰川的浮砾，是第四纪冰川的遗迹。试想，如果没有儿时的好奇，李四光会选择地质专业吗？他会不辞万难地踏遍祖国的山川大河吗？如果没有这些，李四光也不可能有机会纠正国外学者断定中国没有第四纪冰川的错误理论。

回首自然科学的发明创造，无不是缘于人类对大千世界的未知和好奇。面对未来正展现出的极大诱惑，好奇心更会成为驱使我们为古老神话作现实注解的动力。

好奇心不是凭空产生的，也不是人人都有的，它一方面来源于思维上的敏感，一方面来源于对所从事事业的至爱和专注。正如达尔文所说：“我能够成为一个科学家，是决定于我的复杂的心理特质和条件。最重要的是：爱好科学、不厌深思、勤勉观察和收集资料、相当的发明能力和常识，我对科学的爱好能够压倒其它的兴趣。”

人是应该多一点好奇心和想像力的，或许有时会被认为狂妄，但说不定你就能创造奇迹。只要你成功了，一切嘲笑、诬蔑都会无影无踪。你取得的成就，会让所有阻碍你的人惭愧。

不过，好奇心也是一把双刃剑。在现实生活中，妄想利用别人的好奇心大赚一笔的可是大有人在，所以要千万小心，不要因一时大意酿成千古遗憾。

正确之时做正确之事

通过潘朵拉的经历,我们还会发现何时打开魔盒也是至关重要的。所以,潘朵拉效应给我们的另一个启示就是:正确之时做正确之事,它是对人的心理考验和经验挑战。

史蒂芬生是中世纪一个海盗的后裔,也许是祖上的遗传基因发挥了作用,使他有勇气敢做第一个从没有粮食和燃料的北冰洋前往北极探险的人。这个有着银灰色头发的帅气的挪威人,当他告诉别人要前往北极探险时,人们都以为他疯了,并警告他,如果这么做,他有可能在途中饿死。“但是,不一定,对吧?”史蒂芬生对自己说,“还没有人试过呢。”作为一个科学家,什么事都要经过事实的证明后才能肯定。于是,他带着两个勇敢的助手和一些枪弹火药,向北极出发了。在冰上最初的40天,他们还有自己带去的食物可供食用,粮食吃完后,就不得不射杀海豹和北极熊来充饥,用鲸鱼脂生火融化冰块作饮用水。他们踏着浮冰在北冰洋里漂泊了700/英里,不仅没有像一些人担心的那样饿死在半途中,反而经过97天后体重都增加了。

回到纽约,史蒂芬生公开讲述了自己和助手6年的时间仅靠肉和水维持生存的经历,很多人驳斥他的荒谬,认为根据科学和营养常识,这是绝不可能的事情。可怜的史蒂芬生为了证明自己没有说谎,便和助手做了一个为期一年的实验:在这一年中,他们继续只食用肉和水,并且照常工作,让那些嚷嚷的人看看,这就是事实。这项有趣的实验在比利维医院的赞助和监视下进行。在整整一年中,医生对他们经常进行严格的身体检查,结果是尽管他们只食用肉和水,但各方面的身体指标都很正常。唯一的一个小插曲是实验初期,助手掉头发、血压升高,还得了伤寒。许多人都以为实验要失败了,不想90天后,助手血压又正常了,不再掉头发,伤寒也痊愈了。实验终于成功,史蒂芬生用行动最有力地证明了事实。

核心理念:不禁不为,愈禁愈为。

应用要诀:克服逆反心理,合理利用好奇心。

应用领域:社会生活、企业经营。

你或许不会取得像史蒂芬生那样的成功，但是对于你的家人和社会，**你将成为天使还是魔鬼，完全取决于你自己。**因为，没有人希望潘朵拉的魔盒成为一柄悬于你头顶的达摩克利斯之剑。即便你的潘朵拉魔盒已经被打开，即便一切灾难都已降临到你的身上，你也不要忘了，潘多拉魔盒里还给你准备了希望。**只要有未来，就有成功的希望。**



结果最差的博弈

在欧洲的某个城市，有段时间接连发生大的纵火案，警察抓住了两个犯罪嫌疑人。事实上，正是这两个人出于仇视社会的变态心理才纵的火，但是警方没有充分的证据起诉他们。于是，警方就将二人隔离开，要求他们承认罪行，并给他们三种选择：如果他们都承认纵火，每人将判3年；如果一个抵赖，一个坦白并愿意出庭作证，那么抵赖者将被判5年，坦白者将被宽大释放，还会获得数目不小的奖金，这笔奖金由抵赖者出；但如果两个人都抵赖，就会由于证据不足，每人都将被判1年。

但凡具有理性的参与者都可以计算出来：合作肯定比不合作好。但是由于二人没有沟通的机会，于是，两个人之间出现了博弈。博弈的结果是：各人都追求自己的利益最大化而不顾及同伙的利益，双方都不敢相信或者说指望对方有合作精神，因此只能实现对他们都不理想的结果（各判3年）。这两个囚徒可以说是进行了一场最差劲的博弈，所以双方才不可避免地陷入了囚徒困境之中。

在现实生活中，处处都有囚徒困境：

- * 两个小朋友之间存在让步使对方分享自己玩具的博弈。
- * 男女之间谈恋爱存在谁先表白的博弈。
- * 公共走廊卫生的维持存在不扔垃圾和扔垃圾的博弈。
- * 老板与下属之间存在信任还是不信任的博弈。
- * 生意伙伴的合作存在守信和不守信的博弈。

核心理念：博弈全输，合作双赢。

应用要诀：注重合作，力求双赢；注重策略选择，善于换位思考。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活、组织管理。

* 竞争对手之间存在降价和不降价的博弈。

* 国家间存在是要和平还是要战争的博弈。

虽然初始时,博弈双方都想达成理想的结果,但是由于各自的自私本性,却致使博弈通常都以最坏的结果收场。生活中,不愿意和别人分享的小朋友觉得越来越没意思;彼此暗恋的青年男女天各一方;公共走廊难以找到落足之地。商场上,不信任下属的老板事必躬亲,结果丧失了许多业务机会;商人们因为缺少必要的诚信,结果没有做成任何买卖;商家竞相让价,利润越来越少。国际间,仍然是战火不断。

通过囚徒困境,我们可以得出下面这些结论和判断:

* 陷入囚徒困境的双方,之所以会发生博弈,是因为他们不能互通信息。

* 人都是极端的利己主义者,往往会首先关心自己的利益,会以己之心度彼之腹。

* 与其合作而被人背叛,不如干脆不合作。

* 人与人之间的不信任,会使大多数人认为背叛会得到最好的结果。

* 在诱惑面前,不可避免地会出现出卖和背叛。

* 基于个人理性的正确选择会降低大家的福利。

* 人在采取行动之前总要思索对方会采取什么行动,以免陷入被动。

* 按照不顾一切的逻辑而进行的博弈的结果只会得到最糟糕的报应。

* 如果没有诚意或者太过贪婪,双方不可能合作。

* 陷入困境的时候,任何一人单方面改变选择,只会得到较差的结果。

* 对方背叛,你也背叛,将会更好些。

* 基于自私的角度考虑问题,最终只会导致无法合作。

* 相同的逻辑对另一个人也同样适用。

* 独立于对方所用策略之外的最好决策规则是不可能不存在的。

.....

看起来好像很凌乱,但是归纳起来无非就是合作和背叛这两个主题。

合作和背叛

警方之所以会让囚徒陷入了两难境地,就是因为他们抓住了人们之间的不信任和需要相互防范背叛的致命弱点。合作和背叛是经济生活随处可

见的现象，那么，到底是何种机制产生了合作或者背叛呢？

美国科学家罗伯特·爱克斯罗德通过一场计算机竞赛找到了答案。他组织了一场非常简单的计算机竞赛：凡参加竞赛的人都以“囚徒困境”案例中一个囚犯的身份，将自己的策略编成计算机程序，然后他们的程序成双成对地融入不同的组合。

现在，参与者就开始玩“囚徒困境”的游戏，每个人都在合作与背叛之间做着自己的选择。有人可能会对这个游戏产生怀疑：这就能解释人们为什么选择合作或者是背叛了吗？

当然，因为这个竞赛不只玩一遍就了事，如果只玩一个回合，则背叛显然就是唯一理性的选择。这个游戏妙就妙在要重复玩上200次，这样完全可以逼真地反映出陷入囚徒困境中的人的经常而长期性的处理策略。而且，该游戏还允许竞赛者在做出合作或背叛的抉择时参考对手程序前几次的选择。这样，竞赛者绝对有机会针对对手的选择以及竞争条件的变化进行决策。

结果也不出设计者所料，竞赛的第一个回合交上来的14个程序中包含了各种复杂的策略。但是令人吃惊的是，选择最多的策略却是其中最简单的一个——“一报还一报”，它总是以合作开局，以“以其人之道还治其人之身”结束。

一报还一报的策略实际上就是“胡萝卜加大棒”的策略，采取这种策略的人永远不会先背叛对方，他会在下一轮中针对对手的前一次合作态度决定自己的策略。如果对方上一次采取了合作态度，他也会以合作给予回报；如果对方上一次采取背叛的行动，他会用更强硬的背叛来惩罚对手前一次的背叛。从总体来看，一报还一报策略的出发点应该是善意的。

为了决出一个真实的结果，科学家后来又举行了有62个程序参加的第二轮竞赛，但结果还是一报还一报策略夺魁。

“一报还一报”不仅为我们揭开了人们采取合作或背叛的动因之谜，

核心理念：博弈全输，合作双赢。

应用要诀：注重合作，力求双赢；注重策略选择，善于换位思考。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活、组织管理。

还告诉我们,在激烈的竞争中,从战略意义的角度考虑,合作应该是寻求更好的生存和发展的最佳选择。

事实也是如此,当职业经理人采取合作的态度与人共事、与外界打交道时,结果总是双赢;只要合作一方不采取合作态度,结果必然是被实施一报还一报,大家最后都只能像囚徒那样按照最重的罪来处罚,谁也不会得到希望中的奖赏。

美国时间2004年4月6日,由于违反了《海外反贿赂法》,朗讯公司将其中国公司的4名高级管理人员撤职查办。《海外反贿赂法》要求,美国公司在海外设立的分公司不得向当地政府官员行贿以获得某些利益,并要求海外企业详细记录其在国外的业务往来。据悉,朗讯公司在一次内部审计中发现了该事件。目前,该公司已经对全球范围的23家分公司进行了彻底清查。除了中国事件外,其他分公司的运营一切正常。该年1月份,朗讯刚刚与中国联通和中国电信签订了价值3.5亿美元的搭建无线网络的协议。对此,业内分析家表示,该事件将对朗讯产生一定的负面影响。

在中国,资源是稀缺的,而管理又形成了一种真空:新的稀缺资源——权力。在双重稀缺资源的基础上,看不见的脚踩住了看不见的手。事发之后,业界对朗讯充满了尊敬,无论如何,自曝家丑是一个需要勇气的决定,尽管朗讯相当重视中国这一成长迅速的市场,但“中国的潜规则”不是借口,尤其对于跨国公司而言。朗讯给中国留下的思索是《反海外腐败法》能否成为中国下一个考虑中的法律范本?

博弈是一种决策的相互依存状态:你的选择将会得到什么结果,取决于对手的选择。企业经营是永不停息的博弈过程。经济学原理告诉管理者:要想在现代社会做一个成功的人,就必须对博弈论有一个大致了解。

不要让别人态度决定你的行为

有一个人和朋友在附近商店买东西,他礼貌地对店员说了声:“谢谢!”但店员却冷着一张脸,没有理会他。他们走出商店时,朋友说:“这人服务态度太差。”这个人对朋友说:“他每天都是这样。”朋友说:“既然

他每天都是这样，那你为什么还对他那么客气呢？”这个人回答说：“为什么我要让他的态度决定我的行为呢？”

在囚徒困境中，管理者了解到这样的道理：如果你总是想赢对方，结果可能得不偿失，因为对方也会全力反击，结果两败俱伤。而且，敌对情形一旦形成，双方都难以全身而退。即使是一报还一报这种破解囚徒困境的理想，也终究陷入两败俱伤。而种种错综复杂的因素纠葛一起，将陷入循环报复的局面，更难以脱身。

在游戏里，一个明确简单的规则也许可以得到遵守，但在现实中，在各种欲望和利益冲突造成的复杂性面前，不主动侵犯他人这一限定条件变得模糊。也许管理者认为自己只是以正当手段谋求竞争利益，或者只是奉命行事，可是对手会认为你已经侵犯到他的权益，他有权作出报复。而受到报复的你会认为对方是挑衅，同样也作出反击。由此，形成双方相互惩罚对方、冤冤相报的状况。这场会使双方毁灭的斗争有一个明显的理由，就是**双方都要追逐利益最大化**。

策略的好坏，决定于游戏规则。个体的最佳策略是尽可能利用规则，管理者的最佳策略是通过规则使个体行为趋向组织利益的提高。对合作或冒犯，都会给予相应回报。如果你惩罚对方的报复，这种反应就会延续。如果你宽恕对方，风险也未必会完全化解。

不要把场场赢利作为目标，也不要次次追求最好结果。做企业如做人，虽然有很多类似囚徒困境的博弈，但大家的关系并不是简单的我输你赢。最大的胜利不是压倒对方，而是引导对方采取对大家都有利的策略，即通过合作达到双赢。

核心理念：博弈全输，合作双赢。

应用要诀：注重合作，力求双赢；注重策略选择，善于换位思考。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活、组织管理。

合作可以双赢，也可以制敌

通过对囚徒困境的分析，我们还可以发现这样一个道理，那就是双方如果采取合作的话，就能达到双赢的效果。

从前，有两个饥饿的人分别得到一位长者的恩赐：一根鱼竿和一筐鱼。然后，他们分道而行。得到鱼的人迫不及待地搭起篝火煮起了鱼，没一会儿，一筐鱼就被他狼吞虎咽地吃进了肚。不久，人们发现他饿死在了鱼筐旁边。得到鱼竿的人忍饥挨饿，艰难地寻找着可以钓到鱼的地方。可当他快到海边时，他歪倒在了鱼竿旁边，再也没起来。

这两个人如果合作的话，就可以活下来，并且还能活得很好。很多时候我们意识不到这一点。**取长补短、优势互补是一个简单的道理。**在分工合作的社会化大生产中，密切相关的企业团体往往相互依赖，必须有效地合作，才能更好地生存和发展。

1905年，一个叫欧内斯·哈姆伊的移民在世界博览会上展销他制作的波丝威化，但很不顺利，根本没有人愿意买他的威化，但是每天都有成千上万的参观者去买他附近的雪糕。一个炎热的下午，雪糕畅销到连碟子也吃完了，雪糕店的老板向欧内斯借盘子。但是欧内斯只有威化，他突然有了主意，建议把威化卷成筒状，装上雪糕！威化和雪糕的天作之合成了1905年世界博览会的宠物。现在我们还在吃雪糕甜筒，想象一下他们该能赚多少钱。

强强联合，向领导者挑战，这不但能体现企业的胸怀，也是企业应对竞争的明智的选择。所谓“惺惺相惜”，反映到商场上，就是双方联合起来，优势互补，用合作取代对抗，这已经成了企业减少对抗、用合作来取得竞争胜利的最优战略和不二法门。

可口可乐公司与雀巢公司，虽在纯净水及其它一些产品方面，在国际上是处于竞争对手的地位，但当它们面对中国茶饮料市场时，双方都不可能从内部的产品到外部的市场销售均具有绝对性优势，在这种情况下，这两个国际型企业决定组建合资公司，在中国的首都北京市场，推出了他们联姻后的第一个宝贝——瓶装饮料“雀巢冰爽茶”，并希冀在北京推出取得经验后，便推广到全国，从而逐步推向全球的其它饮料市场。

通过这样的战略合作 ,BPW(可口可乐与雀巢成立的合资公司的英文缩写) 在 2002 至 2003 年间 , 共推出 6 种新产品 , 雀巢茶已取得了市场占有率第三的强势地位 , 用合作最有力地打击了竞争。

正因为合作的目的是为了双赢和制敌 , 所以合作双方千万不能互相拆台 , 如果互相拆台不但谁都得不到好处 , 还会陷入囚徒困境之中 , 到时候麻烦就大了。近年来 , 随着旅游业的发展 , 行业竞争越来越激烈 , 各种各样的手段 , 见得人的 , 见不得人的 , 经常被应用于日常经营中。背后使个绊子 , 捅一下后腰 , 互相拆台的事情 , 成了司空见惯的事。一位旅行社的人曾经有过这样的感慨 : “ 我们这一行都是下五子棋的 , 有人出一个子儿 , 对手就会用两三个子儿堵上去 ! ”



核心理念：博弈全输，合作双赢。

应用要诀：注重合作，力求双赢；注重策略选择，善于换位思考。

应用领域：政治、经济、军事、企业经营、社会生活、组织管理。

有趣的小童心理

在大院的后面，停放着一部破旧的汽车，院子里的孩子们吃完晚饭便会跑出来，攀上车厢蹦蹦跳跳，乐此不疲地玩耍，吵嚷声震耳欲聋，大人越管，众孩童跳的声音越大，大人们见此情景，只有无奈摇头。这天，院子里新搬来一位王老师，他对孩子们说：“孩子们，你们今天比赛，看谁蹦得最响，奖玩具手枪一支。”众童欢呼雀跃，争相蹦跳，优者果然得到玩具手枪。次日，王老师又来到车前，说：“今天继续比赛，奖品为一块巧克力。”众童见奖品直线下跌，纷纷不悦，无人卖力蹦跳，声音稀疏而微弱。第三天，王老师又对孩子们说：“今日奖品为花生米二粒。”众童闻言，纷纷跳下汽车，都说：“不蹦了，真没意思，回家看电视得了。”

王老师就是抓住了有趣的小童心理，在正面无法突破的情况下，采用奖励递减法，收到了奇妙的效果。王老师的做法极契合社会心理学中的“阿伦森效应”。

心理学家曾做过这样一个心理实验：让4组人对某人进行不同的评价，从而找出最佳效果的褒贬顺序。第一组始终对这个人赞扬有加，第二组始终对这个人贬损否定，第三组先褒后贬，第四组先贬后褒。对数十人做过此实验后，发现绝大部分人对第四组最有好感，而对第三组最为反感。这就是阿伦森效应：**大多数人喜欢褒奖不断增加，批评不断减少。**

王老师取胜的原因在于：处于成长期的孩子有着强烈的表现欲，他们想尽办法引起成人对自己的注意。至于采用什么方法，造成什么影响，不是他们的脑瓜能够考虑的范围。这个时期的孩子还有逆反心理，如果对他们采用强制的办法，只会强化他们的表现欲，引起他们的行为对抗，事与愿违。王老师的安排，意在排除孩子逆反的根源，避免心理诱导过程中出现新的干扰。

善用阿伦森效应

大人都喜欢听好话，更何况孩子。因此，在教育中，面对孩子天真幼稚的行为，不能用成人的标准来判定，应发自内心地赞美孩子的创造力：“你真行！我小时候可不比你。”随着孩子年岁的增长，对他的鼓励更应多于批评，孩子的进步就会越来越快，也会把家长当作自己成长道路的良师益友。如果为人父母，只知道一味地责备，甚至恶狠狠地训斥，那么必定会使孩子的自尊心在你的训斥声中渐渐丧失殆尽，同时毁掉的还有你与孩子的关系。

另外，阿伦森效应也提醒职场中人，在日常工作与生活中，要尽量避免由于自己的表现不当所造成的他人对自己印象向不良方向的逆转。同样，在形成对别人的印象判断过程中，也要避免受阿伦森效应的影响而形成错误的态度。

小明大学毕业后分到一家行政单位，刚来时他决定积极表现自己，给领导和同事留下极佳的第一印象。于是，他每天提前半小时上班，到单位打水扫地，节假日主动要求加班，领导布置的工作即使明明由他来完成有很大的困难，他也硬着头皮承揽下来。刚刚走上工作岗位的年轻人积极表现自我无可厚议。但小明的表现与他真正的思想觉悟、为人处世的态度和行为相差甚远，有着强烈的掩饰成分，因而也就不可能长久坚持。果不其然，没过多久，小明水也不打，地也不拖，还经常迟到，对领导布置的工作更是挑肥拣瘦。结果，领导和同事对他的印象由好转坏，甚至比那些刚开始来的时候表现不佳的青年的印象还差。因为刚开始，大家对他已经有了一个很高的期待，就用高标准在要求他，而他后来的表现，很轻易地被认为刚开始的积极表现是假装出来的，而诚实是社会评定个人所需拥有的主要品质。

核心理念：大多数人喜欢褒奖不断增加，批评不断减少。

应用要诀：善用褒贬，先贬后褒。

应用领域：组织管理、社会生活、教育。

别被别人的好话套住

其实,不仅是孩子喜欢听好话,大人又何尝不愿意听恭维话?但是我们一定要懂得提防别人给自己大灌米汤。你是否还记得马克·吐温的著名小说《羊皮手套》:

直布罗陀买手套那件事一直让我无法忘怀。当时,谭、船上的外科大夫和我,三个人在船靠岸后来到了大广场。在那里,我们一边听优美的军乐队演奏,一边欣赏英国妇女和西班牙妇女的美貌和漂亮的时装。9点钟,我们要去剧院,但是在途中却碰到将军、法官、提督、上校和“美利坚合众国驻欧亚非三洲特派专员”。这几个人可是船上的“权贵”,他们说刚从剧院回来,在那里他们登记了各自的官衔,还尝遍了菜单上所有的菜。他们说要去法院附近的小百货店去买羊皮手套。据说,那种手套式样精美,价钱公道。所以,我们三个也跟着一同去了小百货商店。

店里有位非常漂亮的小姐,给我拿了一副蓝手套。我说不喜欢蓝色的,可她却说,像我这样的手戴蓝手套更好看。她的话让我动心了。我偷看了一下自己的手,不知怎么竟然也认为蓝色更适合自己。我用左手试戴手套,可是,我感到很窘迫,因为尺寸太小了,我的手太大了,戴不上。

“啊,正好!”她说道。

我听了顿时心花怒放,其实我心里明白根本不是这么回事。

我使劲一拉,真扫兴,竟没戴上。

“哟!我看您是戴惯了羊皮手套!”她微笑着说,“不像有些人戴这手套总是笨手笨脚的。”

我万万没有想她竟说出了这么一句恭维话。我只知道应该把羊皮手套戴上。我又一使劲,手套竟从拇指根部一直裂到掌心去了——我拼命地遮掩着裂缝。她还在一味地大灌迷汤,我也索性坚持到底——不能不识抬举。

“哟,您真有经验!”她说。这时,手背又开了个口。

“这双手套就像为您量身定做的一样——您的手真细巧——万一绷坏,您不必付钱。”当中横里也绽开了。

“我一向看得出什么样的先生最适合戴羊皮手套。像您这样戴才显得大方,只有老资格才会这样。”

这时，手套指节那儿的羊皮也裂开了。一双手套眼看着就变成了叫人看着伤心的一堆破烂。

因为我头上已经给戴上了十七八顶高帽子，所以，我也没脸声张，不敢把手套扔回到这天仙的手里。

我浑身燥热难当，又好气，又狼狈，可心里还是挺高兴。可让我不开心的是，那两位仁兄居然兴致勃勃地眼看我出洋相。我巴不得他们赶快消失掉。我心里很不是滋味，感觉很害臊，可面子上却开开心心地说：“这双手套正合适，恰巧合手。我喜欢合手的手套。不，不要紧，夫人，不要紧；还有一只手套，我到街上去戴。店里头真热。”

店里是热。我从没在这么热的地方呆过。我付了帐，还潇洒地鞠了一躬，离开了小百货商店。可就在出门的那一瞬间，我感觉那个女人眼里好像带了几分讥诮。但我一直没回头，直到到了街上，才敢回头向小店望去，她正呵呵大笑。

我真是哑巴吃黄连，有苦说不出。我走过这条街，然后，将那堆破烂扔进了垃圾堆。

惟一让我感到安慰的是，那两位仁兄对我还算客气，没在船上把我的事张扬出去。

我们总会这样彼此放过一马，因为，看别人的笑话不但会落个没趣，还会有伤感情。

《羊皮手套》的故事也是阿伦森效应想告诉我们的：**保持清醒和理智，别被别人的好话套牢，以至让自己陷入窘境。**

峰回路转，曲径通幽

老子说得好：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲取之，必固与之。”意思是说，要想达到某种目的，当直接

核心理念：大多数人喜欢褒奖不断增加，批评不断减少。

应用要诀：善用褒贬，先贬后褒。

应用领域：组织管理、社会生活、教育。

手段收不到效果的时候，完全可以采取一些“曲线救国”的方法，以达到“峰回路转，曲径通幽”的境界。这也是阿伦森效应的主旨。其实，在现实生活中，只要我们能有这种平和的心态，许多事情都会迎刃而解的。

比如说求职。为了能给自己一个充分展示才华的机会，如今很多求职者已改变过去求职想一步到位的做法，而理智地选择了“小步慢跑”：降低身价先工作，在工作中展示才华，再实现自己的梦想。

有一位计算机博士，毕业后找工作时接连碰壁，许多家公司都将这位博士拒之门外。这样高的学历，这样吃香的专业，为什么找不到一份工作呢？

万般无奈之下，这位博士决定换一种方法试试。他去面试时，再也不说自己是博士生了，而是以最低的身份去求职。果然见效，不久他便被一家电脑公司聘用，他成了一名基层的程序录入员。程序录入员可以说是一份极没人缘的工作，稍有学历的人都不愿做，但是这位博士却干得很认真。没多久，上司发现他很有才华，因为他能看出程序中的错误。上司详细地了解了他的情况后，给他安排了一个与本科毕业生对口的工作，因为他跟上司说自己是本科毕业生。又过不久，老板发现他不但能胜任新的工作，还能提出很多有价值的建议，于是又找他谈话。再次谈话后，老板又提升了他。

又经过一段时间的观察，老板发现他的专业知识的广度与浓度非硕士可比，就又找他谈话。这时，他亮出了博士学位证明，并跟老板说明了自己这样做的原因。老板毫不犹豫地重用了他。

先当“保姆”再当“管家”，先坐“冷板凳”再睡“热炕头”，面对中国当今人才的激烈竞争，大学毕业生们为了一份好工作，他们不得不用尽方法。

3年前，大学本科毕业的张先生去一家宾馆应聘电气工程师一职，但是未被聘用，只是说：“如果你想在这家宾馆工作，只能从电气维修工做起。”张先生留了下来，成为了宾馆的一名电气维修工。3年中他兢兢业业，工作成绩非常突出。一天，宾馆突然全线停电，致使宾馆无法照常营业。有关人员进行全面检查，但是3小时过去了，仍没找到事故原因，此时张先生毛遂自荐，仅用20分钟就修好了线路。他的表现不但赢得了宾馆上下人等的赞赏，还被提拔为行政部经理。

不能撒谎的皮诺曹

或许你还记得小时候读的那部可爱的童话《木偶奇遇记》：一个孤独的老木匠雕刻了一个小木偶，并给它取名为皮诺曹。皮诺曹希望有一天自己能够成为一个真正的男孩子，仙女答应了他的要求。但仙女要求他必须时刻做个诚实的木偶，如果说谎将遭受严厉惩罚，鼻子会变得越长越长。从木头到木偶，到长出驴耳朵，然后变成真正的驴子，被推下海，给鱼吃了，重新变成木偶，然后又被鱼吞了……在经历了无数次磨难后，皮诺曹终于不再是木偶了，他变成了一个真正的、最被周围人信赖的男孩子，快乐地和自己的老父亲一起生活。

皮诺曹的鼻子成了诚实的象征，只要它的鼻子不变，任何人都愿与他交易，他可以用少量的交易费用达成大笔交易。这种以诚信换取别人信任、促成交易的效应就叫皮诺曹效应。

在当事人不说出来就永远不会有人知道真相的情况下，所保持的诚信，才是真正的诚信。这是一个真实的故事：广东化州有位叫林海燕的普通女孩，她的工作是守着彩票机卖彩票。一天，有位常在她这儿买彩票的先生打来电话，说因为人在外地出差，托她代买707注彩票。林海燕按照嘱托自己付钱先代买了彩票，没想到这些彩票真中了大奖，奖金是518万元。接下来发生的事让中国很多人至今未必理解——林海燕得知彩票中奖后，立即打电话告诉那位先生，并催他快回来领奖。起初，那位先生不相信，以为林海燕怕他不还买彩票的钱，因而催他快回去。当他回到化州，

核心理念：诚信可以换取别人信任，促成交易。

应用要诀：欺骗终究行不通，诚信才是成功根本。

应用领域：组织经营、社会生活。

林海燕把一张彩票放到他手中,说:“这是你的彩票,你真的中了大奖,快去兑奖吧。”直到将巨额奖金领回,那位先生还仿佛在梦中,518万元,不是一个小数目,他不相信会有这样的事,不仅因为中奖,更因为能碰上一个如此诚信、坦率、质朴的人的几率比中大奖的几率还要低很多。当年年底,林海燕被评为“中国体彩发行诚信先进个人”。

用谎言处世,能获得暂时利益,但从长远看,必将失败。就像高山上的流水,落下来就再没有升上去的机会。诚信是一种轮回,这一轮的行为,或者构成下一轮的信用代价,或者构成下一轮的信用财富,这种轮回是以诚信引导诚信,构成循环。因而,我们需要用诚信来搭建事业的基石,诚挚待人,这是成就事业的根本。

你敢捡路边的钱包吗

某天天气晴好,你心情愉快地走在大街上,一不小心在路边发现了一个鼓鼓囊囊的钱包,你敢捡吗?如果倒回20年,你会高兴地把它交给警察叔叔,赢得人们称赞。可是在今天,在人流如织的大街上,只要你手一触到那包,麻烦就上身了。

这就是有识之士为什么扼腕叹息的原因。不知从什么时候开始,人与人之间的关系变得冰冷无比,再也不轻言信任,再也不轻信别人了。究竟是什么原因造成这种状况的呢?是否该有哪一方面对此负责?

诚信缺失到这种程度的原因确实很复杂,社会原因,个人原因,主观原因,客观原因?政府,企业,市民?追究来追究去,人们也弄糊涂了:为什么一夜之间好像诚信这个词汇就不复存在了?

无奈,有人简单明了地做出了这样的结论:都是市场经济惹的祸。这似乎也很好理解,人们出于对利益的追求变得不择手段,“诚信值几个钱”的论调遮蔽了人们的眼睛,所以,作为经济社会中最应该具备的——诚信,只好不情愿地淡出了人们的视线。于是乎,“健康”、“美貌”、“机敏”、“才学”、“金钱”、“荣誉”,成为媒体和大众竞相追逐和力捧的热点。

虽然现在人们已经清楚地意识到诚信的重要性,但是谁都不愿意先采

取付出诚信的行动,因为这样的让步意味着换回的可能就是损失,所以谁也不愿意先去冒这个风险。

那么,怎样才能使诚信重建呢?莫非真得采用强制性的手段不可吗?可是事实证明,强制也并不是一个行之有效的办法,往往管制最严厉的地方,也是骗子最多的地方。为什么呢?道理很简单,仅从市场竞争这个角度就可以说明这个问题。信用、信誉机制是依靠有序竞争而逐步形成的,而在市场竞争中,最容易对信用、信誉构成威胁的则是垄断。但是垄断,尤其是法定垄断却是在政府管制下形成的。因为,仅凭企业一己之力而形成的市场垄断,所能达到的结果是非常有限的,而法定垄断,如地方保护主义,则是一种没人能挑战得了的力量。也许管制的初衷,可能是限制垄断,但最后的结果却是将行为垄断变成了法定垄断。这种法定垄断一旦形成,就是最可怕的,没有任何力量能够制服它。

至于管制成为垄断的过程也是很好理解的。管制越严厉,骗子就越有贿赂政府的积极性,因为贿赂成本低,只要拿到政府批文,就可以赚钱。而守法诚信的商人,他们受法律和自我道德的约束,或没有额外资金去贿赂政府,反而无法进入市场。这就使管制严格的地方形成恶性循环。当骗子越来越泛滥时,政府会认为是因为它没有严格管制,这样,管制会变本加厉,最后令信用机制赖以形成的市场竞争无法生存,企业信誉乃至社会诚信当然也就无从说起。

所以说,在市场经济中赋予政府太大的责任,不是一件好事。只有让直接行为主体去承担责任,才能形成和建立信用、信誉机制。作为市场主体的企业才是社会诚信体系建设的基础,市场与社会应该对企业构成强有力的外在信用约束机制。

正所谓,乱世需重典。现在看来,或许只有做到有法可依,有法必依,才是重建社会诚信的有效手段。

就是因为有法不依,执法不严,才导致市场经济秩序混乱,导致社会

核心理念:诚信可以换取别人信任,促成交易。

应用要诀:欺骗终究行不通,诚信才是成功根本。

应用领域:组织经营、社会生活。

信用关系的基础十分脆弱。因为没有建立必要的全国统一信用制,致使失信行为并不对企业信誉信用直接构成损害。企业可以今天欠这家企业的钱,明天又可欠别家企业的钱,今天欠下这家银行的贷款,明天通过另一个银行帐户又可从别家银行借到贷款。

从社会层面看,改革开放 20 多年来,虽然我国在加强法制建设方面做了大量工作,但对失信、不诚实行为仍没有应有的制约。对种种践踏、损害诚信的行为,导致诚信资源匮乏的现状,仍然是无能为力。所以,建设社会诚信体系已迫在眉睫。只有建立社会诚信体系,才能从根本上解决这个问题。这一点,我们真的可以借鉴一下国外的做法。

记得曾听人讲过这么一个故事:某君是国外一所名牌大学的在读博士生,每天他都要乘坐地铁往返于学校和自己的住所。一段时间以来,他发现地铁站并没有设检票口,买不买票全凭乘客自觉,即便有时也抽查,但落在自己身上的几率恐怕也会少得可怜。于是,某君就想:凭我的智慧是不会被查到的。

的确,在读博士期间,某君乘坐地铁时,凭着自己的机智仅有 3 次逃票被抓住。就这样,某君以优异的成绩毕业了,并以高材生的身份步入社会,开始寻求自己可以为之报效的企业。

可是,效果却出乎某君的想象,接连面试的十几家公司本来在面试时都谈得很好,可是结果却都拒绝聘用他。某君实在想不明白,他鼓足勇气给最后面试的这家公司去了封电子邮件。在信中,某君用真诚的语气恳求对方告诉自己不被聘用的原因。对方回信说:“我们对你的学识很满意,但是我们在考核你的诚信指数的时候,发现你有三次逃票的经历。我们认为品德可以弥补智慧的确失,但是智慧却不能弥补品德的缺失。”

失信就等于失去生存的机会

“周幽王烽火戏诸侯”、“狼来了”的故事早在几千年前就告诉人们,一旦失去别人对你的信任,你就有可能失去国家,甚至是生命。

春秋时期,周幽王从民间得到一位名叫褒姒的美丽女子,极为宠爱。

可是褒姒自从进宫以后，就没有笑过一次，整天闷闷不乐。周幽王想尽各种方法叫她笑，但都没有成功。

于是周幽王在宫中悬赏：“有谁能让王妃娘娘笑一下，就赏他一千两黄金。”

有个叫虢石父的，给周幽王出了一个歪点子：让周幽王带褒姒上骊山去玩，等到晚上，把烽火点起来，附近的诸侯见了就会赶来。褒姒见这许多兵马上当，就会笑起来。

周幽王认为主意甚好，就同意了。果然如虢石父所说，临近的诸侯见到点燃的烽火，真的都带领兵马赶到骊山。可是当他们赶到后并未见有军情，却听到山上传来奏乐声和歌声，才知道上当了，憋着气又都回去了。褒姒见此情景真的笑了。

这就是周幽王烽火戏诸侯的故事。可是就因为这个故事的发生，才致使周幽王在诸侯中失去了诚信，最后真的被犬戎包围后再燃放烽火的时候，诸侯们也不再相信了。周幽王最后落得个国破人亡的下场。

有一个牧童在村边放羊，春天阳光真好，他躺在草地上睡觉，一会儿起来骑羊，一会儿到草丛里去捉蛐蛐，但一个人玩来玩去还是没意思，突然他灵机一动想到一个好玩的办法。

他跑到山坡上，朝村里大叫：“狼来了，狼来了！”村里正在干农活的人听见了，赶紧停了手中的事，拿着武器慌慌张张地跑来。可是当他们赶过来救助牧童时，才知狼根本就没有来。牧童看到大人们忙乱而着急的样子，反而讥笑他们。他觉得有趣极了，于是几次三番地这样戏弄大家。

有一天牧童正在草丛里找蛐蛐呢，发现有一只狼正偷偷摸摸向羊群靠近，牧童被吓坏了，连帽子都来不及拿，就没命地跑到村边，慌忙大喊：“狼来了！狼来了！请快来帮我啊，狼在吃羊了！”

可是他喊破了咽喉，也没有人相信他，更没有人来帮助他。狼本来还有些害怕，后来发现一个救助的大人没有来，于是一点儿都不担心，不

核心理念：诚信可以换取别人信任，促成交易。

应用要诀：欺骗终究行不通，诚信才是成功根本。

应用领域：组织经营、社会生活。

慌不忙地动手，把一只只羊都给撕碎咬死了。

可见，做人一定要诚实，如果经常说谎的话，即使以后说真话，也很难让人们对你重建信任了。

诚信是真正的宝贝

一天，几位日本摄影师在尼泊尔喜马拉雅山南麓观光旅游。他们请当地一位少年代买啤酒，少年完成了任务。这位少年跑了3个多小时的路买酒，无非是想赚点微薄的路费，所以，第二天，少年又自告奋勇再为他们买啤酒。这次摄影师们让他买更多的啤酒，所以，给他的钱也比昨天多很多。可是，摄影师们一直等到第三天下午也没见少年回来。摄影师们一致认为少年把钱骗走了。第三天夜里，少年敲开了摄影师的门。原来，附近商店的啤酒只剩下4瓶了，他不得不翻了一座山，趟过一条河才买到另外6瓶。可是，在返回的途中他却摔坏了3瓶。少年边哭边拿出碎玻璃片给摄影师看，同时，还交回了零钱。在场的人无不被少年感动。后来，到这儿的游客就越来越多……

小小少年，虽平淡如行云，面对诱惑，却质朴如流水，让人领略到人性中闪光的品格。

一天，一个顾客走进一家汽车维修店，问店主：“我是运输公司的司机，能在我的账单上多写点零件吗？这样我回公司好报销，不过，也不让你白写，我会给你好处的。”但店主拒绝了他。

这位顾客继续说：“为什么这么不合作？我可是一个大主顾，如果我常来的话，你会赚到很多钱的！”店主还是拒绝了他。

顾客气急败坏地喊：“我就没见过你这么傻的人！我看你太傻了。”

店主也生气了，高声说：“请你马上离开，这样的生意还是请你到别处去谈吧。”

这时，顾客满怀敬意地握住店主的手：“我就是运输公司的老板，我正在寻找一个固定、信得过的维修店，就是你了，你还让我到哪里去谈这笔生意呢？”

金银玉帛并非宝贝，真正的宝贝应该是诚信。诚信是美好世界的一部分，是人最基本的素质，是人与人之间的关系得以维系的重要保证，是正立于天地之间的脚下基石……诚信会为你赢得友谊、尊重和你想要的一切！它的价值是无法用数字估量的。

亚洲首富李嘉诚被称为“诚信超人”，在谈到自己的成功之道时，曾经说：“因为我勤奋、节俭，有毅力。我肯求知，建立良好的人际关系。”20世纪50年代，也就是李嘉诚刚做塑胶花的时候，在皇后大道上常有一个四五十岁、斯文的外省妇人在那里行乞。李嘉诚每次从那儿经过都主动给她钱，尽管她从不伸手要钱。一天，李嘉诚问她是否会卖报纸，妇人说有同乡干这行，李嘉诚就让她带同乡来见，并和她约好了见面时间。可不巧的是，就在那天，有个客户要来工厂参观，李嘉诚不得不接待。交谈时，李嘉诚突然想起和那妇人的约会，说了声“Excuse me”，就离开了。他飞车奔向约定地点，完成了答应那妇人的事情。然后，又飞车赶回工厂，客户正等得着急，就问：“你去了哪个洗手间了？”客人还以为他去洗手间了呢！

创业初期，一个外商想向李嘉诚大量订货，但他却有一个条件，那就是得有一个富裕的厂商替李嘉诚做担保。李嘉诚为了拿到这笔订单，一连跑了好几天也没有着落。他只好对外商据实相告。外商被他的诚信深深感动，决定没人担保也和他签约。但是，李嘉诚却说：“蒙你如此信任，我感激不尽，但我还是不能和你签约，因为我的资金真的有限。”外商听了，对他更加信赖，不但签了约，还预付了货款。

这单生意让李嘉诚大赚了一笔，为后来的发展奠定了坚实的基础。由此，李嘉诚也悟出了“**坦诚第一，以诚待人**”的原则，并一直坚持下去。

在所有经受得住时间考验并取得成功的企业那里，都能看到诚信发挥的作用。由此可见，只有始终坚持诚信的人或企业，才能赢得长久、丰厚的利润。但今日的中国，随着向市场经济的转型，诚信却日益成为当今社

核心理念：诚信可以换取别人信任，促成交易。

应用要诀：欺骗终究行不通，诚信才是成功根本。

应用领域：组织经营、社会生活。

会极为罕见的资源，出现了诚信危机。毒大米、毒火腿、黑心棉、黑心肉松、卖假药、做假账等不胜枚举，这个名单还可以一直开列下去。

失去诚信，你会发现平坦的草地里也会暗藏泥潭，美丽的鲜花中也可能布满毒刺。诚信对于生活，如阳光、空气、和水一样重要。市场经济就是信用经济，丧失信用，就会导致经济秩序混乱、行业形象受损，所以，诚信是市场经济的基石，是大家的共同需求，只有大家都坚守诚信，并形成风气，才能让皮诺曹效应最大化地发挥作用。



航空公司为什么能盈利

20 世纪 70 年代末，石油危机造成航空公司巨额亏损，瑞典的北欧航空公司亦未能幸免，年亏损 2000 万美元。在这危难时刻，公司董事长任命年轻的卡尔松为总裁。三个月后，卡尔松向所有员工宣布他要实行一个与传统管理模式相悖的管理方法，即采用“倒金字塔”式的构架来进行现场管理。在卡尔松采用新的管理方法一年后，北欧航空公司盈利 5000 万美元。这一奇迹般的效果顿时在世界管理领域引起轰动，并被冠名为“倒金字塔效应”。

“倒金字塔效应”之所以在北欧航空公司取得巨大成功，正如美国前 IBM 总裁罗杰斯指出，将传统金字塔组织图形倒过去，**使最基层的员工处于至高无上的地位**，以此来激发他们的积极性，这是管理层尊重员工最简单的方法，也是企业获得最大利益卓有成效的方法。

那么，卡尔松的秘诀是什么呢？“倒金字塔”构架与传统管理模式有什么区别呢？

卡尔松认为：航空公司要想在石油危机对行业大环境不利及激烈的竞争中生存下去，必须授权给所有员工，尤其是一线员工，因为只有他们才是真正了解客户需求、直接帮助客户解决问题的人。

“倒金字塔”构架与传统管理模式的区别在于：

传统管理模式：最上层：决策者，总经理；中间层：部门经理、车间主任；最下层：一线员工，也叫政策的执行者。

核心理念：使最基层员工处于至高无上的地位，可以激发他们的积极性，使企业获得巨大利益。

应用要诀：重视基层，赢得群众。

应用领域：组织管理、教育。

“倒金字塔”构架是：最上层：一线工作人员，也叫现场的决策者；中间层：部门经理、车间主任；最下层：总裁，也叫政策的监督者。

东京迪斯尼的管理也是一种倒金字塔式的管理方式：**客户永远是对的**，站在最上面，一线员工去面对客户，经理人站在员工的底下来支持员工，类似于中国古语：民为贵，社稷次之，君为轻。

东京迪斯尼为什么会进行如此的排序呢？管理人员对这个问题做了这样的回答：“去东京迪斯尼乐园玩10次，大概也看不见一次经理，但是只要去一次就可以看见他的员工在做什么，碰到最多的是扫地的清洁工。所以我们对清洁工非常重视，通常会花3天时间教会一个清洁工扫地、照相、抱小孩、包尿布、辨识游乐园方向等。享受经过这样训练的员工的服务，游客会觉得很舒服，下次还会再来迪斯尼，这也就是所谓的引客回头。”

倾听最底层的聲音

最了解企业的是基层员工，还是领导？很显然，应该是那些在一线埋头苦干的基层员工，因为，基层员工最熟悉企业的弊端，最了解企业的弱点。有人对这种说法不服气，他们认为不能一概而论，最起码那些从基层做起的领导应该还是比较了解公司的。这种想法是错误的，因为即便这些领导是从一线发展、奋斗起来的，但是，当他们坐到高位之后，就逐渐远离了基层。他们对公司的了解基本上是来自于一张张的报表、一份份的文件，还有数不清的抽象的数据。而这些纸面上的东西是否会存在水分，恐怕已经是一个不必回答的问题了。要不怎么会有那么多成功的管理者一直把基层员工的声音奉若神明呢？要知道，即使是如泰山之大，也是起于粒土的，再大的企业，也是由基层员工组成的，因此，必须重视他们的意见和想法，**要注意倾听最底层的聲音**。

宝洁公司董事长约翰·白波就是其中一个，他被《商业周刊》形容为“最乐意倾听底层聲音的经理人”。而约翰·白波恰恰就是一个从基层干起来的人。他从一名品牌助理做起，30多年不断升迁，一直到成为公司的最高决策者。任首席执行官之时，他成功拓展海外业务，使公司的销售额增

长了一倍。当有人问起他的成功秘诀时，他却说：“我的成功完全来自于基层员工。”

美国第四大零售商沃尔·玛特公司，在20世纪70年代销售额就从4500万美元上升到16亿美元，有雇员2.6万人。公司创始人萨姆·沃尔顿先生的成功原因也很简单：对员工保持关心，重视基层工人。

一线员工非常重要的信念灌输在公司的整个管理模式里，经理们大部分时间花在视察沃尔·玛特在全美11个州的服务区域上，具体工作为：指挥新店开张欢庆仪式，同员工一起开“交心会”，侦查竞争对手的活动等。因此，行政办公室实际上形同虚设，公司总部就好像一个大仓库。在萨姆先生的坚持下，几乎所有的经理人都佩戴着“我们关心我们的员工”的徽章，因为经理人都深知：他们的存在就是为员工的需要而服务的。

沃尔顿的员工都被称为“伙伴”，而不是雇员。他本人对经理们常宣扬的观点是：“关键在于走进店里，去听听你的伙计们有什么要说的。所有人都参与进来，这一点极其重要，我们的许多好主意正是来自店员和仓库的搬运工。”

在沃尔·玛特公司，所有人都感觉自己是个成功者。正如足球比赛的加油声是对球员非常有效的刺激一样，每周六早上，公司会召开一个管理例会，本月最大卖主将得到一个徽章，每周亦会授予一批“流动的荣誉”分店。此时，萨姆先生会站起来高声问道：“谁是第一？”当然所有人都会高声回答：“沃尔·玛特公司！”

作为一家有着20亿美元的最高企业管理者，沃尔顿先生起床后便去一家夜间营业的面包房买上四打甜面圈。凌晨两点半，他带上这些甜面圈来到一个分销中心，通过和刚从搬运码头过来的工人聊天，他会发现在那儿还需要另加2个淋浴间。令人惊讶的并非沃尔顿先生行为本身，而是他无论资产数目的增减，依旧向一线员工表达着如此深厚的关心，并从中享受到很大乐趣。他曾驾驶自己的飞机到得克萨斯州，降落后告诉自己的副

核心理念：使最基层员工处于至高无上的地位，可以激发他们的积极性，使企业获得巨大利益。

应用要诀：重视基层，赢得群众。

应用领域：组织管理、教育。

驾驶把飞机沿路开到100英里外的地方去接他。接着他挥手拦下一辆公司的运货车，一边亲自驾驶完余下的路，一边同司机侃大山，仿佛真是有趣极了。

没有满意的员工，就没有满意的客户。没有对工作满意的一线员工，企业就不可能奢望取得一流的业绩。公司在经营过程存在的许多问题，都出自一线员工那里。萨姆沃尔顿正是深明此理，因此取得卓越佳绩。

底层声音何以被阻断

管理层无法听到底层声音的原因很简单，要么是公司没有健康的沟通机制，员工有意见也无从表达，甚至基层员工根本就没有发言权；要么是管理层不把基层员工的意见放在心上，致使基层员工根本就不想提意见。不管是哪种原因造成的沟通不畅，都会导致员工工作热情不高，效率低下。这种问题如果不能及时解决，还会引发员工的频繁跳槽。

精明广告公司就是这么一例。精明广告公司规模不大，员工总数在50人左右，下设总经办、业务部、设计部、工程部等部门。该公司总经理张精明是一个很善于放权的人，实行部门经理负责制，就连员工招聘、录用、解聘等都由各部经理负责。可就是这看似民主、重才的举措，使得张总经理远离了基层员工，甚至连员工的名字都叫不出，就更别说与普通员工谈话交流了。几年来，公司运转良好，张总一直也没有意识到这种管理方式的弊端。直到两年前，张精明提拔总经理助理为业务部经理以后，他发现业务部的人员流动比以前明显增加，甚至一些重量级的元老业务员也相继离开了。随之而来的，也是最让张总郁闷的，是原来的铁杆老主顾也渐渐流失了。张总有些坐不住了，可碍于制度又不好多问。

两个月前，在一次招标会上，张总偶然遇到了不久前从业务部辞职的李明华。闲谈中，李明华的一番话很让张总震惊，李明华说：“张总的为人我们都很钦佩，可就是这种管理方式我们不能认可，我们在公司工作一点都不觉得温暖，所以工作起来也没什么劲头，要不是因为待遇还不错，可能早就走了。但是自从张总提拔总经理助理做我们部门经理后，我们就

实在坚持不下去了。我们不能评论这位新经理人品的好坏,但是他确实不适合做业务部经理,他的自私心理太重了,对于业务员费尽千辛万苦争取来的客户,他总是千方百计地想要据为己有,对犯错的下属也过于苛刻,简直让人忍无可忍。”

张总吃惊得张大了嘴巴,但是他却什么也没说。的确,他也说不出来什么,谁让他不及时倾听基层员工的意见呢?自己酿的苦酒只能自己喝了。

如果想提高生产率并在账面上有所回报的话,就应当把基层员工视为最重要的资产进行管理。可是,有的公司领导却不明白这个道理。某些企业还把基层的员工当做机器,只知道赚取他们的劳动成果,而不重视他们的看法,甚至剥夺了他们的话语权。在某些高层管理人员看来,基层员工就是“蓝领工人”,是出卖劳动力的有声机器,没有管理的能力,也没有管理的资格,当然也就无权对企业的管理指手画脚。

恐怕只有在危机到来的时候,这些领导才会改变自己的看法。但是,那个时候已经晚了。

相反,那些优秀的公司,都会给基层员工以必需的尊重、信任,并赋予每个员工实际自主权,放手让他们去做,以创造最高效益。这种尊重和信任的付出,在营运上给了这些优秀公司不可思议的收获。

如何赢得员工的心

一把坚实的大锁冷面无情地挂在门上,一根铁棒费了九牛二虎之力,来回折腾数个回合,还是无法把他撬开。钥匙姗姗而来,它玲珑的身子转进锁孔,只轻轻一转,大锁就“啪”的一声打开了。铁棒奇怪地问:“为什么我费了那么大力气也打不开,而你却轻而易举地把它打开了呢?”钥匙说:“因为我最了解它的心。”

一线员工的心,就像上锁的大门,任管理者用再粗的铁棒也撬不开。

核心理念:使最基层员工处于至高无上的地位,可以激发他们的积极性,使企业获得巨大利益。

应用要诀:重视基层,赢得群众。

应用领域:组织管理、教育。

那么如何才能赢得员工的心呢？

A 和 B 参加赶羊比赛，比赛规则非常简单：不管用什么方法，只要能以最快的时间将羊由牧场一端赶到另一端，就算赢。A 站在羊背后，用一只脚踏它的臀部，羊因为怕痛，所以 A 踢它一下，它就往前走一步，A 不踢，它就停下来，结果 A 花了整整一小时才把羊赶到终点。B 则站在羊的前面，手中拿着一把嫩绿的青草，羊很想吃那青草，所以拼命往前赶，结果 B 只花了 10 分钟时间就让羊自己走到终点。

企业将员工的满意度作为重要指标对管理者进行考核并取得较好效果时，它的业绩往往会大幅提升。如果员工在工作中表现出不满意，他们就不会全身心投入工作。一线员工的态度是客户满意的关键，因而“倒金字塔效应”告诉管理者在企业运营中要想取得最佳绩效，应先对最基层员工给予尊重和信任，公司管理理念和细节要处处服务于一线员工，要能赢得员工的心。

那么，如何赢得员工的心？

管理者应该做到以下几点

——尊重每个员工的个人价值。

IBM 创业 50 年以来，虽然同其他公司一样也受困过经济不景气的大环境，但在 IBM 没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去一小时的工作。公司晋升永远在自己公司的员工中挑选，在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，没有主管专用餐厅，没有长官专用停车位，在一个非常民主的环境，每个人都知道自己可以使公司变成不同的样子，每个人都同样受人尊敬。

——技巧性地聆听了解对方感受。

聆听是打开对方心门的重要手段，一个出色的管理者必定是一个善于聆听的人，听不仅是一种管理策略，技巧性地聆听更是一种艺术。耐心倾听是管理者良好职业修养的直接表现，没有倾听就没有沟通，这是重要的管理法则。

——时刻注意维护基层员工的自尊。

把基层员工看作能干的独立成年个体，鼓励并赞赏基层员工的意见，表示对他们充满信心。在讨论工作问题的时候，做到对事不对人，小心避免损伤基层员工的自我价值感。

——征求意见，解决问题。

管理者在营造合作、共同参与的气氛时，向基层员工征求意见是必然的，但不是所有意见都是可行的。支持他们的意见，同时也要他们知道自己应承担的责任并切实承担它，这是管理技巧的要点。

——要尽力发挥员工的天性。

外企为了缩短员工能力和公司需求之间的差距，通常采取“放水养鱼”的方法，使员工迅速成长起来。他们认为通过严格的招聘程序进入公司的人，都是具有高素质、高能力的，应该给他们提供一个自由发挥个人能力的场所，而不是强迫他们改变自己的行为模式。

——激励是企业提高员工工作效率的重要手段之一。

激励包括口头的表扬，也包括物质的奖励。激励，是对员工的努力进行嘉奖。如果基层员工做出成绩了，管理者没有什么表示，物质激励没有，就连几句勉励的话都没有，员工肯定感觉不到重视。不被重视的人是不会认真工作的。

——不要对员工过于挑剔。

金无足赤，领导者对人才不可苛求完美，任何人都难免有些小毛病，只要无伤大雅，何必过分计较呢？如果对员工要求太高，可能对他们形成强大的压力，这反而会妨碍他们正常发挥自己的能力。

——不要靠发号施令和权威来管理基层员工。

心理学说，人只有发自内心地愿意那样去做，才能发挥出最大的才能，否则都是应付而已。认为付给了薪酬，就卖身给企业的观点是绝对错误的。在这种心态支配下，企业不会重视基层员工的努力。而不被认同的基层员工不会有更高的工作激情。

——关心员工的生活保障。

企业和员工之间应该是一种互益的关系。企业追求利润，当然也要关心员工的生活保障；员工关注自己的工资，关注企业对自己的重视程度，也必然根据自己的判断来指导自己的工作。这种互动要么是两者良性的回

核心理念：使最基层员工处于至高无上的地位，可以激发他们的积极性，使企业获得巨大利益。

应用要诀：重视基层，赢得群众。

应用领域：组织管理、教育。

应,要么就是恶性的循环。后一种不好的情况大多数是因为企业把员工当作赚钱的机器,忽视对员工的保障责任而导致的。

——“诚信”是企业生存和发展的无形法宝。

上级食言比下级食言对企业的危害更大。因为下级对上级没有直接约束力,如果上司食言,下级很可能敢怒不敢言。如果员工普遍都对上级持一个食言的预期,就不能全心全意地为公司工作。

领导人不要把员工当作贡献劳动力的“羊群”，不能只关心他们创造的效益，而是要在严格的工作之外要真心关爱部属的方方面面，从生活细节到工作业绩。尤其要留意员工情绪的细微变化，了解变化之后的真实原因，并协助员工共同解决。一个小小的关心可能留住一个优秀的人才，一个小的误解也可能把人才推向自己的对手。



美元的魅力有多大

心理学家爱德华·德西让一些学生去单独解答智力难题，他希望借助这个实验找出学生解题的动力指标。实验分为三个阶段，第一阶段，全部学生进行无奖励解题；第二阶段，把学生分为两组，一组学生每完成一个难题后，就得到1美元的奖励，另一组学生解题仍没有奖励；第三阶段，是自由休息时间。研究人员发现，没得到奖励的学生比得到奖励的学生更愿意花更多的休息时间去解题。

这说明，当一个人进行一项愉快的活动时，给他提供奖励结果反而会减少这项活动对他内在的吸引力。在某些时候，当外加报酬和内感报酬兼得，不但不会使工作的动机力量备增，积极性更高，反而其效果会降低，变成是二者之差，这就是著名的德西效应。

“德西效应”的启示是：在生活中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激远远不够。虽然“重赏之下，必有勇夫”，但由物质刺激所激发的兴趣，在一定程度上是淡薄的，也是短暂的。正确的做法应该是：把物质奖励和精神奖励结合，后者为主，前者为辅。即使采用物质奖励，也不可过多过滥，而应恰到好处，因为“物无尽善，过则为灾”。

苏霍姆林斯基说过：“如果你只指望靠表面看得见的刺激来激发学生的兴趣，那就永远也培养不出学生对脑力劳动的真正热爱。要力求使学生亲自去发现兴趣的源泉，使他们在这种发现中感到自己付出劳动并得到了

核心理念：在生活中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激远远不够。

应用要诀：合理结合物质奖励和精神奖励。

应用领域：组织管理、教育。

进步。这本身就是一个最重要的兴趣来源。”因此，在学校中，就要处理好内感报酬与外加报酬的关系，要处理好精神鼓励与物质鼓励的关系，以避免产生德西效应。

在其他领域也是如此……

培养情趣，获得乐趣

心理学的研究表明：对未知本身的内在兴趣是求知的最佳动机，此时最好的奖励办法是引导，使之拥有进一步探究和尝试的机会。就是因为这个原因，德西实验中那些有一定难度的有趣问题才激发了学生的探究兴趣，增强了学生的学习动机，因为这正好满足了学生的成就感这一基本的心理需求。相反，在这个时候给予学生物质奖励，则使学生把注意力和兴趣从探究问题上转移到了奖励上，甚至于把奖励当成了学习的主要目的，这样势必会影响学生的学习效果。

德西实验的结论对改进教育方式很有启迪，作为教育者，首先应该引导孩子树立远大的理想，增进其对学习的情感和兴趣，帮助孩子获得成功和乐趣；其次不能以自己的人生观、价值观来判断成长中的下一代。家长的奖励可以是对孩子的学习有利的，诸如买书、体育器械，如果奖励一些诸如现金、手机的东西，有些孩子以此在同学间炫耀，在学生间引起攀比，就会给教育带来不良影响。

“德西效应”告诉教育者们：如果未知本身已经使人感到很有兴趣，此时再给奖励不仅显得多此一举，还有可能适得其反。一味奖励会使人把奖励看成是研究的目的，导致目的转移，而只专注于当前的奖赏物。因此，不论教育还是管理，要特别注意使用正确的奖励方法而不滥用奖励，要努力避免“德西效应”。

进行奖励时，为防止“德西效应”要注意以下四点：

- * 要及时。奖励要善于抓住有利时机对闪光点及时予以鼓励，使之感受到被重视和期望，从而激发、调动其不断进取的积极性。

- * 要注意方法，奖励要根据被奖励人和事的意义大小、时间、场合的

不同，来选择不同的方式方法。

- * 要客观，奖励要坚持实事求是，不以个人的好恶来决定奖励的对象。
- * 要有针对性，奖励要根据当时的实际情况，有针对性地确定奖励的对象和方法。

天下父母都希望自己的孩子有远大前程，过上美满幸福的生活，这一愿望能否实现，要看我们为孩子的成长做了什么，更要看我们是怎样做的。

激励的原则

一位青年女教师正在上公开课。这位老师非常懂得赞美在教学中的作用，每当学生答对了问题，她都会毫不吝啬地说：“啊，真聪明！”“非常了不起！”“棒极了！”

下课后，老师们来到会议室开始评课。听课老师普遍认为这位老师的课上得很成功，对她通过表扬来调动学生积极性的行为更是大家赞赏。

这时，一位专家不紧不慢地说：“我发现这位老师在表扬学生的语言策略上还有需要改进的地方。”“是吗？”所有在场的人都露出了疑惑的神情。

专家说：“心理学家赫洛克曾做过一个试验。他以106名四五年级学生为被试对象，要他们用5天的时间练习难度相等的加法，每天练15分钟。他把这些被试者分为4个组，每天做完加法作业后分别对各个组的同学施以表扬、训斥、忽视等不同的刺激，结果发现受表扬组的成绩最好。可见，赞扬确实是沟通的‘法宝’，只要给与鼓励，就能加强他们的良好行为，这一点是不容置疑的。可是别忘了，任何事情都有两面性，奖励也是一样，虽然奖励在总体上能够达到激励的效果，但如果不注意讲究策略，不但效果不佳，还可能对人造成心理伤害。”

核心理念：在生活中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激远远不够。

应用要诀：合理结合物质奖励和精神奖励。

应用领域：组织管理、教育。

专家接着说：“至于激励的策略，可不是一句话两句话能说清楚的。我还是先给你们举个例子吧：美国的一个学校采用发‘代币券’的形式褒奖学生的做法就很可取。如果老师要褒奖学生的某种良好行为，就会给这个学生发一张价值若干元的代币券。这张代币券可以在学校的小卖部换取同样价值的小商品。如果学生不马上兑换代币券，或将自己的良好行为保持一段时间，抑或又有新的良好行为，他就可以到教师那里换取一张面值更大的代币券。如果学生仍不兑换，并持续保持良好行为，教师的褒奖方法则仍根据以上原则类推。

“这种做法真的使学生的良好行为得到了持久强化。这是为什么呢？那是因为该校的做法契合了管理心理学中‘期望与效价’理论，即人做某事的积极性等于成功概率和价值判断的乘积。也就是说，激励的同时要给予学生一定的期望，这样才会收到比当下良好行为更好的效果。”

专家还说：“西方还有一个有趣的‘老祖母的原则’，即延后褒奖。意为：先乖乖吃完晚餐，然后才可以吃甜点。这个原则实际是想说：一旦驱使你去做某件事的诱因消失之后，即使有再好的意向也难以实现，因为，谁都知道天下没有白吃的午餐，太早得到的葡萄一定不够甜。”

最后，专家说：“这两个原则并不是激励策略的全部，至于其他，我略做了总结，可以和大家一起分享。”

专家的其他激励原则

- * 奖励内部动机为主。
- * 表扬行为而不涉及人格。
- * 不能太频繁、廉价或过度。
- * 不能随意对两个人进行比较。
- * 公开与私下双管齐下。
- * 隐恶扬善，找好不找坏。
- * 珍惜当下这一刻，不求十全十美。
- * 因人而异，随机应变。

别让奖励变成惩罚

“德西效应”在现代企业管理中也尤其值得注意。我们先提一个问题，对现代企业的管理而言，企业对员工进行奖励的目的何在？当然是为了引起员工某种特定的行为，希望员工能以企业组织所设想的方式行事。可事实却是许多问题依然存在，甚至变得更糟。这是为什么呢？因为额外的物质奖励会有副作用——奖励并不是员工所期望的，并不能引起员工的兴趣。这又是为什么呢？因为每个人的价值观并不相同，譬如，给卖火柴的小女孩一幅精美的油画显然没有任何意义。尤其是当奖励的金额越来越低，奖励的标准越来越高时，奖励就会成为一种惩罚，就会凸现出“德西效应”，致使产量降低、业务成交量减小。

因此，在进行奖励设计时，一定要注意奖励的作用是激励，而不是惩罚，一定要注意它们之间可能形成的转化，不要犯奖励此人却对彼人构成了惩罚的低级错误。记得有这样一个案例：在一个公司里，由于业绩较佳，所以总经理决定给营销部发奖金。可是这件事情被生产部门的员工知道后，却激起了不小的风浪，生产部的员工心里颇不平衡：“既然一切都是营销部的功劳，我们就没必要加班加点地生产了。”于是，第二个月公司产品的次品率、报废率、返工率直线上升，效益自然就大幅下降了。

这是典型的奖励变成了对别人的惩罚的案例。这是企业进行奖励的目的吗？当然不是，所以，作为管理者一定要懂得这样一个道理：**任何矛盾的产生都是源于利益冲突，利益可以驱动人们的行为**，所以，奖励会使团队关系复杂化。别忘了中国历史上任何一次革命运动都是在人民被压迫、个人利益无法保障的背景下发生的。

还有一个案例：销售部经理为了给部门增加一些竞争气氛，决定在部门内实行竞争管理，每个月对销售量最高的销售人员进行额外奖励。没有采用这种模式之前，大家把部门当作是一个整体，彼此都心甘情愿地互

核心理念：在生活中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激远远不够。

应用要诀：合理结合物质奖励和精神奖励。

应用领域：组织管理、教育。

相帮助。而采取这种措施后，当有人再向团队内其他人求助时，很多人都会以种种理由予以拒绝。部门成员之间的关系甚至复杂到有客户主动打电话找某个销售人员，大家都不会转告给当事人。更有甚者，有的销售人员去偷取其他人员的客户资料，甚至在客户面前诋毁自己公司的销售人员。

这种局面会带来什么后果，可想而知，除了客户流失、企业形象受损外，恐怕不会有什么可喜的收获。

中国有句古语“攻心为上”，因此作为管理者一定要清楚了解、认识在员工某个行为背后的真正原因。

另外，奖励是对过去成功模式的鼓励和强化，这样势必会损害员工的创新意识。就像守株待兔中的农夫，在树下捡到一只因撞在树上而昏迷的兔子后，就理所当然地认为，等待就会有兔子撞树，就会捡到兔子。于是农夫便不断强化这种由奖励而得到的思维模式和守株待兔的行为模式。

农夫的行为显然是经验主义。既然是经验，就可以分为成功经验和失败经验，失败的经验会让人望而却步，而成功的经验却会鼓励、强化过去的成功模式，而拒绝创新。这想必也是与奖励者的初衷背道而驰的结局。



小狐狸的美丽爱情

美丽的莱茵河畔，住着一只美丽的小狐狸。有一天，一位公主在草地上散步，看到这只赤色的小狐狸，想：“天啊，多美的长毛啊！要是用它做一件裘皮大衣该有多漂亮！”公主对小狐狸说：“小狐狸，你愿意跟我回宫里吗？”小狐狸一见公主，顿生爱慕之心，就毫不犹豫地说了：“公主殿下，我非常愿意！”

回到宫里的第二天，公主就生病了，接连三天三夜高烧不退。小狐狸每天到公主卧室舔她发烫的额头，为公主降温。每次来的时候，小狐狸还要为公主带来一盆薰衣草。公主在迷糊中以为是漂亮的王子在照顾她。她始终不能忘记那几夜晚上缕一缕飘向她心田的薰衣草的味道。在小狐狸的细心照顾下，7天后公主痊愈，举国欢腾。

有一天，邻国的王子来觐见国王。王后见他一表人才，就要把公主许配给他。公主也以为他就是在她发烧的时候细心照顾自己的王子，就答应要嫁给他。可是王子却对公主说：“我不是照顾你的人，倒是那个小狐狸好像很爱慕你！”

公主一点儿也不相信，还要用小狐狸的皮为王子做衣服。小狐狸说：“用我的皮做大衣，我不就死了！”公主说：“小狐狸，为了报答你，我可以回答你一个问题。”小狐狸说：“告诉我，美丽的公主，怎样才能不爱你？”

可爱的小狐狸的遭遇实在可悲、可叹。可悲的是它被公主美丽的外

核心理念：看待人和事物，不能只看表面，要看本质，看实际行动。

应用要诀：透过现象看本质，同时注重塑造形象。

应用领域：组织管理、教育。

表迷惑，却忘了公主自私的一面，以至于落了个被心上人扒皮的下场；可叹的是，公主空有美丽的外表，内心却极为可憎，以致做出这种让人齿冷之事。

从心理学的角度看，小狐狸的行为存在一定的心理偏差，即**只看重表面不看重内在**。要解释人们的这种心理现象，猪大肠效应是最合适不过的了。我们都知道猪大肠的内壁直接与又脏又臭的猪屎接触，但人们却不受其影响，还是乐此不疲地吃着用猪大肠做的菜肴。但是，如果人们看到猪大肠相当于是从猪屎坑里捞出来的，即便洗得再干净，恐怕也无人要吃了。这就是“猪大肠效应”。

“猪大肠效应”告诉我们，**要看行动，看本质，不能只看表面**，不能只听对方说了什么。天天对你说好话的人，不一定是好人。天天对你说坏话的人，也不一定是坏人。

同在一个珠宝盒里的玻璃和一颗小钻石产生了感情，他们彼此深爱着对方。一天，玻璃带着钻石来到海边，对着宽广的大海，玻璃深情地说：“小钻石，嫁给我吧。”钻石幽幽地说：“我太小了，配不上你。”玻璃说：“你等我一下。”说完，就朝海边的一块礁石奔去。玻璃变得和小钻石一般大了。看着这一切，小钻石哽咽着：“原来……你……是……玻璃……”说完头也不回就走了。

练就一双火眼金睛

一个很有名的木匠带徒弟们寻找适合造船的木材。当走到一座庙宇附近的时候，看见在土地庙旁，长着一株参天大树。这棵树的树阴可以遮盖几千头牛，树身有百尺粗，树干一直越过山头才有枝叶，光是可以用来造船的旁枝就有十几根。在庙旁，许多人都在围观这棵巨树。

但令徒弟们感到奇怪的是，师傅竟然视而不见，对这棵巨树不屑一顾，仍不停脚地往前赶路。徒弟们十分疑惑，不明白师傅的意思，就追着师傅问道：“自从我们跟着您走南闯北学手艺以来，还从没有碰见这样好的木材，可您为什么看也不看它呢？”

师傅说：“你们不要再夸那棵树了，它是一棵脆而不坚的树木，如果用来造船的话，会沉；如果做棺材，会很快腐烂，即使制成柱子也会被虫蛀……”

“可是，它确实是一棵少有的巨树啊！”徒弟们惊叹道。

“是啊！正因为它不能用来做任何东西，所以才长得这么大，有这么长的寿命！”师傅慢慢地说。

同样是一颗巨树，平庸的人认为它是栋梁之才，有见地的人认为它是不材之木。做事情的时候，不能被表面现象所迷惑，要透过现象看本质，否则，就会做出错误的判断。

美国一家著名的汽车公司招聘推销员，许多一表人才、高学历的应聘者均未被录用，而一个身穿粗布工作服、脚着一双帆布运动鞋的“大个子杰姆”却接到了录用的通知。据杰姆说他在此之前任何东西都没卖过，更别说汽车。那么，杰姆为什么被录用了呢？原来，面试那天，杰姆一进汽车陈列室就大声嚷嚷：“说真格的，俺从心眼里想把这些车卖出去！”考官被他的热情感染，就聘用了他。杰姆果然不负重望，上班两周后就赚到了推销部其他人全月的收入。

1874年，“胡庆余堂”药店开业时，胡雪岩打算招聘一名经理，就贴出了告示。告示一出，前来面试者络绎不绝。第一个是一个善打算盘的人，他认为胡雪岩花钱开药店无非就是为了赚钱，于是他跟胡雪岩保证每年可赚白银10万两；第二位应聘者说自己的打算是头两年少赚些，以后再赚大钱；第三位应聘者就是余修初。大家都知道胡雪岩聘用的就是这个人，他当时是怎么打动胡雪岩的呢？他告诉胡雪岩，他要把“胡庆余堂”办成天下闻名的大药店。他的计划是亏下血本，不妨先亏他两三年，赔本赚吆喝，为的是创牌子，扩大知名度。这样一来，就能收到有名就有客、有客就有钱的效果。

如果是你，你会选哪一个？这可是仁者见仁、智者见智的事。我们且

核心理念：看待人和事物，不能只看表面，要看本质，看实际行动。

应用要诀：透过现象看本质，同时注重塑造形象。

应用领域：组织管理、教育。

看胡雪岩的火眼金睛。胡雪岩说：“第一个人光想着赚钱，一定不是赚钱的好手；第二个人太小家子气，眼光太浅，不足与谋；只有余修初才有做大买卖的手笔和胸襟。”

别埋没了人才

伯乐老了，不能再为秦穆公相马了，自己的几个儿子又不成器，只好向秦穆公推荐九方皋。秦穆公要检验一下九方皋的本事，就让他去找千里马。三天后，九方皋说他在河丘找到了一匹黄色的母千里马。可是，九方皋把马牵来后，秦穆公一看，不高兴了，这哪是什么黄色母马，分明就是黑色公马嘛？秦穆公对伯乐说：“你推荐的人连‘牝牡骊黄’都分不清楚，还说能相千里马呢？”伯乐知道事情原委后说：“这正是九方皋胜过我的地方，他看事物总能看到最根本的东西啊！”

后来证明，九方皋找到的果然是一匹天下难得的千里马。

这则寓言，表面看似乎是在说相马，实质是讲述一种精妙的识才之道：看人要看其根本，看其本质，不能只看表面现象，抓细枝末节，舍本逐末。千万别埋没了人才。

相传，战国时期，楚人和氏在山上找到一块大石头，他一眼看出里面藏着绝色的美玉。于是，他拿去给楚厉王看，厉王看不出来，就叫玉匠来鉴定，玉匠仔细看了几遍，说：“这是一块石头，哪里是玉石！”厉王认为和氏胆敢欺骗他，便命人截了他的左腿。后来武王继位，和氏又把那块美石献给武王，武王也请玉匠辨别，玉匠仍旧说：“这是一块石头，谁说是玉石？”武王也以为自己被和氏欺骗，十分恼怒，又把他的右脚也截去。再以后，接位的是文王，和氏捧着那块美石坐在山脚下哭泣，一连哭了三天三夜，几乎流尽了眼泪。文王听到这个消息，叫人去责问他：“你是罪有应得。截脚的人多的是，你为什么悲伤地哭个不停？”和氏说：“我不是为截去双脚而悲伤，我悲痛的是大家把宝石当石头，也许这块美玉永无重现天日的那一天了。我是为此而痛心！”文王很感动，叫玉匠来加工这块石头，果然得到了一块价值连城的绝色美玉。文王就把这块宝玉叫“和

氏璧”。

无数的事实表明，如何选人，选什么样的人，对事业的兴衰成败至关重要。然而，在选拔人才时，以貌取人，凭个人好恶、表面印象对人枉加评价的事可以说是屡见不鲜，只重细枝末节，不重大节、根本的人也不罕见。不管是哪种做法，都违背了伯乐的选才原则，其结果自然就难以选出真正的千里马了。所以，在选才时，切记不要太简单化，不要埋没了人才。

换个角度，站在人才的立场考虑，也是一样，要能正确对待自己所遭遇的不公平，如果没有一副好皮囊，就要在苦练内功上下功夫了。别忘了所有人都会有这么一个共识，那就是**不管是黑猫，还是白猫，抓住耗子就是好猫。**

至于初入社会的人，就更不能让工作待遇等一些表面的东西蒙蔽了自己的双眼。因为作为一名职场新人，如果过多地考虑薪水问题，不但会给人留下好高骛远的印象，还会让你丧失许多提升自己能力的机会，譬如获得持续发展的能力，提高个人的人格魅力等等。虽然工资微薄，但是你却可以通过它，给自己创造令你终身受益的无价之宝。另外，随着你的能力的提高，你在老板心目中的地位自然会提升，变得不可替代，那时你的薪水还会很低吗？因此，职场新人一定要在工作中要时刻告诫自己：别让薪水的多寡，埋没了一个未来的人才。

形象确实很重要

英国科学家大卫·佩伦特和费奥纳·摩尔的研究小组用电脑制图法合成一些具有特殊个性特点的面孔来研究这些秘密，他们把性格外向者面孔共有的外形、颜色和纹理挑选出来加以扩大或缩小，让人们鉴定吸引人的肖像。他们发现，一些人的面孔能够发出大量的信息，通过这些信息，人们可以轻松地判断出他的性格、人品以及个人爱好。

核心理念：看待人和事物，不能只看表面，要看本质，看实际行动。

应用要诀：透过现象看本质，同时注重塑造形象。

应用领域：组织管理、教育。

社会心理学家做过这样一个实验：把一个人安插进一家大型公司的总部，要他让100个秘书把他的公文箱去取回来。试验分两个阶段，第一阶段针对前50人，这个人被要求穿着邋遢、土气。他那天穿了一双黑色、饰有大白鞋扣、鞋尖磨坏的皮鞋，一件俗气的草绿色上衣和一条印花棉布领带。试验结果，前50个秘书中仅有12个人听从了他的吩咐，把他的公文箱取回来了。第二阶段，这个人被要求穿着讲究。那天，他穿了件华贵的蓝上衣，系着一条圆点丝质领带，脚上穿着一双高档皮鞋，发型线条整齐。试验结果，后50个秘书中有42个人听从了他的吩咐，完成了他交给他们的任务。

谁都知道不能以貌取人的道理，可是遇到具体的事时，人们往往就没那么理智了，因为，**凡是人都会受表象影响**，这是客观存在的，是不容忽视的心理现象。上面的实验足以说明这个道理。因此，对于每一个想要成功的人，树立一个美好的外在形象还是很重要的。

当许多打算招聘经理人的企业负责人被问到：“如果有几位专业、资历、管理能力、人际关系各方面实力相似的候选人，你最后会选择哪一个？”他们的回答出人意料地相似：“看起来”像主管的那一个！

什么叫做“看起来像”，答案就不必说了。

美商摩托罗拉行销总经理黄玉莹，曾有过这样一个经验，有一次和一位相貌英俊的公关公司经理一起出席一个重要场合，结果在交换名片之前，对方竟然将那位外貌出色的公关公司经理当作是她。别忘了，黄玉莹可是拥有美国MBA学位、有着近20年的行销经验啊。可是，你也别忘了，在以貌取人者的眼里，一切能力在最初无法体现出来的时候，都不如一副好皮囊重要。

成功者的形象首先表现在外表的形象，然后才是行为，所以，尽管你还不是一个成功人士，也要有一个成功者的形象，它会使你看起来更成熟、更有实力、更值得信赖。一旦你的成功形象树立起来，你成功的机会就会随之而来。

萨盖的手表定律

只有一只手表时，你可以确定是几点，拥有两只或两只以上的手表时，你就无法确定是几点；两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。这就是著名的“手表定律”。它的提出者是英国心理学家p.萨盖，因此手表定律也叫萨盖定律。

在生活中，这种让人无所适从的事情可以说俯拾皆是。求学时，两门选修课都是你所感兴趣的，但是授课时间冲突，你的精力也有限，这时你将做何选择；择业时，地点、待遇不分上下的两家单位，让你不知何去何从；恋爱时，两个同样优秀、同样钟情于你的女孩子，又让你为必须做出决断而苦恼。

在人生的每一个十字路口，我们经常要面对“鱼与熊掌不能兼得”的苦恼。可是如果在无所适从中犹豫不决，不作取舍的话，也会错失良机，结果是“鱼与熊掌都不能得”，甚至会更严重。也就是说，一个人不能同时选择两种不同的价值观，不要想占尽所有美好的事物，否则你的行为将陷入混乱，会什么都得不到。佛教《百喻经》中有这样一个故事：一条两头蛇，左头要向左游，右头要向右游，无法行走，结果掉落油锅中烫死了。可见，只有专心于一事情(物)，才能把这一事情(物)做到最好。

个人如此，企业也是一样。

核心理念：更多选择、更多标准会让人无所适从。

应用要诀：明确目标，不受干扰；懂得取舍，该放则放。

应用领域：社会生活、企业经营。

根据你的价值观进行取舍

手表定律告诉我们：当我们面对两只手表的时候，惟一要做的就是选择其中比较可信赖的一只，尽力校准它，并以此作为自己的标准，听从它的指引。

意大利的世界超级男高音歌唱家卢卡诺·帕瓦罗蒂曾经有过迷茫的一段时间，在他即将从一所师范学院毕业时，他陷入了苦苦的沉思中：毕业后是选择做一名平凡的教师呢，还是从事自己喜爱的歌唱事业？要么二者兼顾？

这确实是个难题，帕瓦罗蒂在大学里学的专业是教育，但他觉得自己更加喜欢唱歌。到底该做什么呢？在思想斗争毫无结果之后，他只得请教自己做面包师的父亲。

父母沉思了片刻之后，对儿子说：“哦，孩子，记着——如果你想同时坐在两把椅子上的话，那你也许会从椅子间的空隙里掉到地上。生活要求你只能选一把椅子坐上去。”

帕瓦罗蒂听了父亲的话，终于下定了决心，从此在歌唱艺术的道路上艰难而不屈地跋涉着，直到成为一名光芒四射的世界巨星。

做事情必须要有一个确定的目标，脚踏实地、始终不渝地去努力，这样才有成功的机会。就像尼采曾经说过的那样：“兄弟，如果你是幸运的，你只需有一种道德而不要贪多，这样，你过桥更容易些。”当两个目标相冲突时，只能放弃一个去完成另一个，这是毫无疑问的，那些同时想做两件截然不同的事的人，必然任何一件事都干不成。

这也是手表定律蕴含的一个深层次的道理，即人不能同时选择两种不同的价值观。什么叫做价值观呢？简单地说，价值观就是我们判断是非黑白的信念体系，是我们实现追求的向导。我们的一切行为，都是为了实现我们的价值观，否则我们就会觉得人生不完整，人生没有意义，也就是说，价值观可以主宰我们的行为方式、人生理想以及我们对周遭所做出的一切反应。所以，认识自己的价值观是十分重要的，否则就会常常不知道自己该做什么以及做某件事的目的，就会出现无所适从的状况。

关于价值观，我们无法评价它的对错，但是我们必须保证自己的价值观能帮助自己、鼓舞自己、引导自己，甚至于要符合下面的条件：

* 我愿意把时间、精力、资源都花在这件梦想的事情上，甚至愿意为

它放弃生命。

* 我活着的每天、每分、每秒都在为了这件事情付出我的生命。

* 为了实践这个理想，我愿意穷尽毕生的心血、精力、想法及创意，甚至为它牺牲。

* 我愿意为它付出生命，这正是我活着的理由。

这样，在它的引导下，即便遇到两块时间不同的手表，我们仍可以根据自己的价值观来进行取舍，也就不至于使自己的行为陷入混乱了。就像马斯洛所说：“音乐家作曲，画家作画，诗人写诗，如此方能心安理得。”

明确目标，适时放弃

一位父亲带着三个儿子去沙漠捕杀骆驼。到达预定地点后，父亲问大儿子：“你看到了什么？”大儿子回答说：“我看到爸爸、二弟、三弟、猎枪、骆驼，还有一望无际的沙漠。”父亲摇摇头说：“不对。”父亲又问二儿子：“你看到什么了？”二儿子回答说：“我看到了猎枪、骆驼和一望无际的沙漠。”父亲又摇摇头说：“不对。”父亲又问三儿子：“你看到什么了？”三儿子回答说：“我只看到了骆驼。”父亲高兴地点头说：“答对了。”

我们在创业致富的过程中也要为自己制定好短期目标和长远目标，**有了目标，才会有方向**。一个没有目标的人，即使他心中有一座无价的金矿，也会因不开采而与平凡的尘土无异。事实上，我们过去或现在的情况怎样并不重要，我们将来想要获得什么样的成就才是最重要的。

手表定律还告诉我们，太多的手表会让人无所适从，目标多不等于收益也多，在同一时间内追求两个目标，实际上就等于没有目标，并且哪个目标也实现不了。只有一个目标一个目标地去实现，才会得到发展。正所谓**有舍才有得**。

雪花开始飘落，毛驴还没有备足过冬的草料，一向虔诚的它向天神求救。

天神说：“到山谷中去吧，那里有两垛草料，但你只能选一堆。”

核心理念：更多选择、更多标准会让人无所适从。

应用要诀：明确目标，不受干扰；懂得取舍，该放则放。

应用领域：社会生活、企业经营。

毛驴来到山谷中，左右各有一堆，左边的草料好，而量不足，右边的数量足，而草质差。毛驴站在中间不知选哪堆好，最后活活地饿死在那里。

没有勇气舍掉一些的人，就得不到更多更重要的东西，甚至还会像那头毛驴一样，活活被饿死。一个公司刚成立的时候，往往会遇到很多的机会，但是这些机遇之间彼此矛盾。“我到底要做什么样的生意”就成了创业者们面临的第一个需要取舍的问题。

不管多难，作为一个企业，必须要有一个明确的目标，因为，目标就是一盏明灯，指导自己的前进，也让别人看清你的方向。为了让引路的主灯更加明晰，就有必要关掉其它的小灯。同样，作为一个企业，还要对自己的核心战略有一个描述，哪怕是有缺点的或者是有偏差的，也都必须要有。因为，战略作为一种远景可以用来激励企业的团队，可以让社会看到企业清晰的发展方向。

1964年，日本松下通信工业公司宣布不再做大型电脑机。世人都很惊讶这个决定，松下通信工业公司的经营一直很顺利，不可能发生财政困难，况且松下已经花了5年时间去研究开发，投入10亿多元巨额研究费用，眼看就要进入最后阶段，为什么突然全盘放弃？松下的行为实在令人费解。

松下幸之助断然做此决定，是有考虑的。他认为像西门子、RCA这种世界性的大公司，之所以陆续放弃了大型电脑的生产，是因为美国市场已经有了IBM。美国这样的大市场，一个公司独占还绰绰有余，更何况在日本这样一个小市场？

当时的日本市场，不只松下一家看好大型电脑机的市场，富士通、日立、日立电器等7个公司都纷纷抢滩，相继投入巨额资金，几乎是赌下了整个公司的命运。市场竞争可谓相当激烈。见此情形，松下幸之助想：万一不慎而稍有差错，将对整个松下通信工业公司产生不利影响，到那时再退，就为时已晚，不如趁可退之时——“走”了之。

松下幸之助毅然作出放弃的决定，主要是缘于他对未来激烈的市场竞争的预见。与其全力以赴同竞争对手拼个你死我活，不如开拓其他无人竞争或竞争不太激烈的领域。他深深地知道：同强手竞争不是鱼死就是网破，即使取胜，也可能元气大伤。

不受噪音干扰

有个磨坊主和他的儿子一同赶着毛驴去赶集。路上遇到一群妇女，只听一个妇女说：“你们快看啊，这父子俩多傻，有驴不骑，却在地上走。”

磨坊主听了这话，觉得有道理，就让自己的儿子骑驴，自己在地面上走。快到山口的时候，父子俩又遇到一群老人，只听一个老人说：“你们快看啊，那个做儿子的多不孝啊，自己骑在驴上，却让老父亲在地上走。”磨坊主听了老人的话，只好让他的儿子下来，自己骑了上去。

出山口的时候，父子俩又碰到一群妇女和孩子。几个妇女一见父子俩立刻大喊起来：“你们快看啊，这父亲多狠心，自己骑着驴，却让儿子在地上走。”磨坊主一听立刻把儿子也拉上驴，两人同骑一驴。他们很快就来到了集市的城门口。一个市民看到这父子俩又说：“你们快看啊，哪有这么狠心虐待牲口的啊，你们都要把它压死了。”

磨坊主听了，不知道该怎么办了，就和儿子把驴的四条腿捆在一起，用一根棍子抬着驴朝集市里走去。

通过这个故事，我们知道盲从别人的意见，没有主见，不但要给别人留下笑柄，还会落个不怎么样的结局。所以，**当我们下决心做一件事情的时候，就应该尽可能地排除外界干扰，义无反顾地做下去。**这也是一个成功者应该具备的基本素质。

肯德基的创始人哈兰·桑德斯在其60多岁的时候才开始创业，他从推销自己的炸鸡方法开始，许多人都认为他不可能成功。据说，他曾被拒绝过1000多次，但是，桑德斯对自己充满了信心，他仍然一如既往地推销自己的炸鸡方法，正是由于不受周围否定性“噪音”的干扰，他最终成功地创立了“肯德基”公司。

同样，在企业的经营管理中，制定一项计划或者草案的时候，如果管理者找准了目标，也不要犹豫，要坚定目标，一气呵成。不要朝三暮四，觉得这个好，那个也行，更不要受到别人，尤其是来自竞争对手的干扰。

核心理念：更多选择、更多标准会让人无所适从。

应用要诀：明确目标，不受干扰；懂得取舍，该放则放。

应用领域：社会生活、企业经营。

克莱斯勒公司在推出蝰蛇(Viper)跑车的时候 ,公司内部曾经有人抱怨噪音太大 ,进行消费者调查的时候 ,得到的反馈是车座太少 ,车内空间太小 ,于是有工程师主张使用马力较小的发动机 ,而且把两座改为四座。克莱斯勒的总裁卢茨坚决否定了这一方案 ,他说人们购买跑车就是看中了他的速度和年轻、洒脱、大胆的气质 ,甚至有些人就是喜欢跑车的噪音 ,我们不要制造完美的但却丧失个性的跑车 ,而要把力量用在最关键的地方。

不要让人无所适从

“手表定律”给管理者的启发也是非常直观的 :企业不能同时采用两种不同的管理方法 ,不能同时设置两个不同的目标 ,否则企业将无所适从 ;员工不能由两个以上的人来指挥 ,否则将使员工无所适从。

“啊 ,课长 ,昨天不是说这样可以吗 ? ”

“不是 ,是情况有所改变 ,如果继续那样做的话 ,就不符合本公司的经营理念。”

“等等 ,课长 ,就算这计划的结尾部分出了点问题 ,但整个策略是按课长吩咐做的呀 ! ”

“虽然如此 ,因为情况有变 ,所以..... ”

这就是明显的朝令夕改 ,朝令夕改只能让员工无所适从。

深圳华为公司老总任正非有一个和朝令夕改相反的理论 :在引进新管理体系时 ,要先僵化 ,后优化 ,再固化。用他在一次公司干部会上所讲的话作为解释最合适不过了 :5年之内不允许你们进行幼稚创新 ,顾问们说什么 ,用什么方法 ,即使认为他不合理 ,也不允许你们动。5年以后 ,把人家的系统用好了 ,我可以授权你们进行最局部的改动。至于进行结构性改动 ,那是 10 年之后的事。

正是这种对制度的始终如一的尊重和坚持 ,才迎来了华为的春天。

行政管理也是一样 ,政出多门 ,很显然的危害是该解决的问题无法解决。比如 ,长江沿岸的非法围滩造地、建场盖房、采沙捕鱼等 ,之所以屡禁不止 ,是因为在其背后有各执一辞的行政领导 ;民办学校办学混乱 ,之

所以长期不治，就是因为管它们的“婆婆”太多。

政出多门之所以会让下属无所适从，让政令不通，以至让政令搁浅，无非是出台政策的人站在自己的立场上，执行政策的对政策胡乱解读造成的。试想，这种局面下出的“政”，又有什么用呢？

当你无所适从的时候，不妨阅读下面的金玉良言

- * 要建立属于自己的价值观，开始自己的生活。
- * 自我认同的第一步就是不再用别人的价值观来评断自己。
- * 你必须照着自己的标准去生活，你必须依着你的价值观念以及对成功的定义而生活。
- * 当你选择了最重要的事情时，你的价值观会影响你的决定。
- * 如果你愿意为自己的选择投入一切，甚至是放弃生命，你的选择就是对的。
- * 一个人做事，要先做自己应该要做的事，再做自己喜欢做的事，这就是责任。
- * 你应该做的事和决定做的事情有差距，就会有冲突，还会使你精疲力竭，最后将你吞噬。
- * 一个人不能同时选择两种截然不同的价值观。
- * 你的选择必须和你的信仰一致，与你的价值观和伦理及道德相符，千万不要忘了你是谁。
- * 做出和你的需要相反的选择，将使你打个根本没有必要去打的仗。
- * 做了越好的选择，你的本质也就越能发展和增强。
- * 什么样的选择决定什么样的生活。
- * 要选择接触最新的信息，了解最新的趋势。
- * 从现在开始，不要再活在过去，而要活在当下。
- * 运用你的优点，增进你的优点。
- * 根据你的价值观、优点、愿望和成功的定义来定义你的目标。
- * 忠实自己，对自己负责，追求属于自己的成功。
- * 任何人都有权利满足自己的需要。

核心理念：更多选择、更多标准会让人无所适从。

应用要诀：明确目标，不受干扰；懂得取舍，该放则放。

应用领域：社会生活、企业经营。

二八法则浮出水面

1897年，意大利经济学家帕列托在对19世纪英国社会各阶层的财富和收益统计进行分析时发现：80%的社会财富集中在20%的人手里，而80%的人只拥有社会财富的20%。

这并不值得大惊小怪，因为它只不过是统计学上的不平衡而已。但当这种不平衡反复出现时，帕列托感到兴奋了。他发现这种现象不仅反复出现，竟然还出现在不同时期和不同国度。这说明这不仅仅是一个单纯的百分比的问题，而是一个证据，它完全能够证明财富分配的模式是不平衡的，而且这种不平衡是可以预期的。

这就是“二八法则”。虽然它是帕列托最先发现的，但当时并没有受到更多人的注意。直到第二次世界大战后，它才在世界范围内轰动，还被冠以帕列托法则、帕列托定律、80/20法则、80/20定律、最省力法则、不平衡原则等不同名号，可见它已经引起了人们的高度重视。

世人能够对二八法则有深刻的了解，应该归功于哈佛大学语言学教授吉普夫和罗马尼亚裔的美国工程师朱伦。

1949年哈佛大学语言学教授吉普夫发现了最省力法则，可以说是对二八法则的重新发现与解释。他的最省力法则说的是：资源总是会自我调整，目的是使工作量减少。而大约20%~30%的资源，与70%~80%的资源活动有关。

后来，罗马尼亚裔的美国工程师朱伦通过自己的分析和研究发现，在产品品质中隐含着80/20法则。在他的倡导和实践下，80/20法则成为全球品质革命的中心思想。朱伦的理论不仅为日本工业的崛起起到了推动作用，也为美国工业做出了重要贡献。

二八法则浮出了水面，还激起了层层涟漪，因为它让人们知道了：

20%的人掌握世上80%的财富，80%的人掌握世上20%的财富。

商家80%的销售额来自20%的商品，80%的业务收入是由20%的客户创造的。

市场上80%的产品可能是由20%的企业生产的。

20%的顾客可能给商家带来80%的利润。

投资市场有20%的人赚钱，就要有80%的人赔钱。

企业人力资源结构中往往是20%的人完成了80%的工作任务。

企业的员工80%的人员在后勤，而20%的人员在一线。

政策的制定、措施的出台往往考虑占80%的大多数人的意见及利益，而非市场的规律。

用80%的时间处理日常20%的事务性工作，而用20%的时间做重要的80%的事。

团队管理中考虑处于中间80%的大多数人，而忽视了最突出的及最落后的20%的人群。

20%的消费者消费掉80%的商品。

老师辅导学生的时间80%用在20%的学生身上。

20%的人用智慧挣钱，80%的人用体力赚钱。

20%的人爱争气，80%的人爱生气。

20%的人会坚持，80%的人爱放弃。

80%的成绩，归功于20%的努力。

经常性地把精力和感情投入到80%的泛泛之交的朋友身上，而对于那20%的真正的朋友却没有花多少时间。

.....

这种神秘的不平衡无处不在，无处不有，存在于社会生活的各个领域。

不平衡背后的黑手

50%的原因或投入，并不会造成50%的结果和产出。这就是老天和我

核心理念：人类社会20%的资源，与80%的资源活动有关。

应用要诀：要事第一，重要产品第一，关键人物第一，核心环节第一。

应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营、组织管理。

们开的一个玩笑。它似乎极不合常理，因为按正常人的思维，所有的投入和原因是同样重要的，那么得到的结果和产出也一样是相同的。残酷的是，这世界并不像人们想象的那样和谐，不知有多少不可思议的事情，多少不平衡的东西正存在其中。二八法则就是这样，它绝对是不以人的意志为转移地客观地存在着。

其实，二八法则的存在并不是一种偶然的巧合，只不过是人们受 50/50 的影响而误入歧途、缺少对它的认知罢了。概率理论告诉我们，所有二八法则所揭示的不平衡都不是随机发生的，在它的背后存在着更深奥的规律。研究二八法则的专家理查德·科克认为：**凡是洞悉了二八法则的人，都会从中受益匪浅，有的甚至会因此改变命运。**

为此，帕列托陷入苦思冥想之中，他试图寻找一个“能反映出从经验观察中所得的事实”的理论，希望能找到有规律的模式、社会规范或“一致性”，用以解释个人和团体的行为，用以研究受二八法则影响的社会。但遗憾的是，帕列托在没有找到具有说服力的关键点时就辞世了。后来的经济学家受物理学混沌理论的启发，发现了二八法则的幕后黑手。

二八法则的关键是不平衡关系问题。因为事物本身是存在一定的秩序关系的，各种关系内在的力量也是不平衡的，必然会有强势和弱势之分，也势必会造成因果关系的不对等。这样一来，投入和产出不成正比的现象就很好理解了。

二八法则中的不平衡和宇宙发展的非线性特点也是分不开的。非线性是一个数学名词，它指两个量之间没有像正比那样的“直线”关系。在宇宙这个非线性复杂系统中存在着许多不易辨识的复杂力量，是它们使得这个世界变得不平衡，使这个世界变得更加奇妙。

了解了二八法则的真面目后，我们就应该清楚地知道自己该做什么了：并不是所有的产品都一样重要，并不是所有的顾客都同样的重要，并不是所有的投入都同样重要，并不是所有的原因都同样重要……千万不能被表象所迷惑，要分清主次，抓住重点。

记住：在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约 20%，其余 80% 尽管是多数，却是次要的。

不平衡法则赐予的人生智慧

按照人们正常的行为准则,按照人们对事物的认知,二八法则是会受到抵制的,因为,它不符合人们对事物的一般判断。比如,人们的习惯认为是:

- 所有的顾客都是上帝,所以我们要一视同仁;
- 我们应该悉心对待每一个来访的电话和咨询者;
- 生活中的每一天都同样重要;
- 企业制造的每一个产品和利润都一样好;
- 公司内的所有员工都具有同样的重要性,发挥同样的价值作用;
-

这就是人的认知习惯,人们普遍认为什么花结什么果,什么原因导致什么结果,事物就是这样一一对应的,就好像50%的原因和投入,会带来等额的价值和产出一样。可这样的认识是错的。我们并不是因为它违背了二八法则它就说是错的,而是因为它违背了客观规律。

我们不否认会有投入和产出相等的情况,但就是这种偶然使我们的认知习惯变得根深蒂固,认为世界就是绝对平衡的。这种观念让我们在平衡面前不知所措,甚至阻碍了我们事业和生活的步伐。

好在帕列托很及时地提出了二八法则,提醒我们要对那些客观存在的不平衡现象给予足够的重视,提醒我们应该打破那些束缚我们的常规认识,从而提高生活和工作效率。

二八法则告诉我们,如果你想取得人生的辉煌和事业的成就,就必须遵守这样的规则:

- * 奖励特殊表现,而非赞美全面的平均努力。
- * 抓住重点,而非全程参与。
- * 学会用最少的努力去控制生活。
- * 选择性地寻找,不要巨细无遗地观察。

核心理念:人类社会20%的资源,与80%的资源活动有关。

应用要诀:要事第一,重要产品第一,关键人物第一,核心环节第一。

应用领域:政治、经济、军事、社会生活、企业经营、组织管理。

- * 做一件事就要做好，不要事事都追求有好表现。
- * 让别人来负责一些事务，不必事必躬亲。
- * 只做最能胜任的、最能从中得到乐趣的事。
- * 深入思考，找出自己的生活中可笑或奇怪的事情。
- * 找出能收达 80% 效果的关键的 20%。
- * 锁定少数，不必苦苦追求所有机会。
- * 寻求捷径，不要盲目地努力。

.....

可见，二八法则不仅反映了宇宙中客观存在的不平衡性，更浓缩了一种人生智慧，它带给我们的深刻的启发对于我们人生的成败是不可估量的。

其实，二八法则带给我们的好处远不止是启迪层面的，在生活中，如果我们能善用这种不平衡，我们的生活会比现在幸福得多。比如，当我们知道了 80% 的啤酒是被那 20% 的人喝掉了，我们完全可以倾我们所能给予那 20% 的人特别的关注，以便牢牢地抓住他们。也就是说，作为经营者，只要能把把握住那给自己带来利润的 20% 的客户，就不用犯愁企业不能生机勃勃了。

正是因为这个原因，在现实生活中，我们才会发现经常有人看起来并不怎么努力，却能得到比别人多的好处，甚至是成功。换句话说，这些人之所以会活得那么轻松，与其说他们私下里下的功夫多，倒不如说当别人在偏离要点的 80% 的部分上打拼的时候，他们抓住了重要的 20% 那部分。

企业经营管理的二八法则

比尔·盖茨的企业很“大”，他却可以常常“周游列国”；巴菲特的企业也很“大”，他却“几乎每星期都要欣赏两部以上的电影”。这些成功企业家“清闲”的原因在哪里？——他们抓住了关键的 20%。

对企业经营者来说，不善于放权就形不成真正的职业化经营，这样，老板会被各种大小事物拖得疲惫不堪，员工也会因为自主权的缺失而丧失工作热情。久而久之，企业效益可想而知，肯定是不尽人意。鉴于此，二

八法则告诫企业主们，管理工作是要“有所为，有所不为”的，没必要事无巨细地事必躬亲，有智慧的人应该懂得抓重点，比如，抓关键人、关键环节、关键岗位、关键项目等。这就是二八企业管理法则。

这一法则揭示了这样一个真理：要想提高企业的效益，就要创建优良的管理模式，以使经营管理突出重点。而重点无非就是企业中20%的经营骨干力量、20%的重点产品、20%的重点客户、20%的重点信息以及20%的重点项目，找到重点后，企业主就要将注意力集中到这20%上来，采取必要措施重点突破关键之处，达到以点带面的效果。二八管理法则的精髓就在于使那些关键性的，也就是20%那部分的经营要务，在管理中得到突出、倾斜，并为企业全面发展起到了“龙头”作用。

二八企业管理法则之所以得到国际企业界的普遍认可，就在于它真的给企业家们带来了甜头。

一些国际知名企业的经营管理层，都很注重二八法则的运用，他们在经营管理运作中，随时调整和确定不同时期的20%的关键处，并采用最高效的方法，及时解决企业的关键问题。这一点，美国、日本的企业做得尤其突出。正是因为他们企业管理中大胆运用二八法则，才使得像他们那样的大规模的企业一直保持着有条不紊、效益优良的发展势头。

在营销中，二八法则的作用更是不容忽视。以瑞典银行为例，经过长时间的观察，瑞典银行组织发现，在银行的全部客户中，真正能为银行创造利润的只有20%的客户，而其余的80%的客户基本上对银行的发展起不到什么作用。最让银行感到不安的是这20%的大财主们对银行的服务很不满意，他们一直在和银行保持着若即若离的关系。

于是，银行组织决定为这20%的“大财主”提供特殊的礼遇，开始努力改善对可盈利客户的服务。虽然此举让银行失去了一部分客户，但却增加了可盈利客户与银行的往来，银行的总营业额却在上升。

瑞典银行营业额上升的原因就是他们把握住了二八法则。可见，二八法

核心理念：人类社会20%的资源，与80%的资源活动有关。

应用要诀：要事第一，重要产品第一，关键人物第一，核心环节第一。

应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营、组织管理。

则对企业营销的作用是不可估量的，因此，企业在营销过程中一定要做到：

- * 要善于发现能带来超额利润的 20% 的核心商品，集中精力在这些产品上下功夫。

- * 时刻关注为公司带来 80% 利润的 20% 部分的商品，同时要洞察在未来有较大发展潜力的产品。

- * 公司必须弄清楚 20% 的关键客户是谁，然后专注于他们，并给他们提供周到的服务。

- * 充分关注发挥主要作用的大客户，将有限的精力充分投入到他们身上，从而取得事半功倍的效果。

- * 根据不同的顾客群，实施相应的营销策略，还要从整体出发，建立长久而稳健的顾客发展战略。

- * 抓住决定业务成就的老客户，就等于抓住了财源。

- * 在开发新客户的同时，不要喜新厌旧，应更加重视老客户的利益，力争与他们建立长期的合作、稳定关系。

- * 把主要精力放在吸引大量使用者上，不要费心劳神地吸引一些少量使用者。

- * 根据顾客的购买数量和频率，制定不同级别的奖励制度来吸引大量使用者购买，如设立不同等级的会员制度。

- * 把 80% 部分的客户集中起来，采用电话沟通的方式进行销售和订购，这比面对面的销售要有效率得多。

- * 将 80% 的精力放在关键的 20% 客户的身上，同时，用 20% 的精力努力去开发新的客户群。

同样，一个组织的生产效率和未来发展，也往往取决于少数(比如 20%)关键性的员工，所以二八法则也适用于人力资源管理。如果在人力资源管理中运用二八法则，有可能会使组织中人力资本的使用效率提升一倍。鉴于此，管理者完全有必要重新构建一个基于新规则的新制度。不过，即便现有条件不允许进行大刀阔斧的改革，管理者也可以在现行制度下运用二八法则，这样同样会让二八法则发挥效用，帮助组织实现目标。

不管是重新构建制度，还是继续老模式，有一点是必须遵守的，那就是运用二八法则进行人力资源管理，必须先找到公司的 20% 的关键人物，因为，人力资本是不可视的，这就需要管理者要有一双火眼金睛，要能像

“伯乐”相看千里马那样，找出真正的人才。比尔·盖茨曾开玩笑似的说，谁要是挖走了微软最重要的约占20%的几十名员工，微软可能就完了。可见，一个企业要想持续发展，就要留住关键性人才，因为**关键人才是企业最重要的战略资源，是企业价值的主要创造者。**

除了管理和营销，投资、商业谈判中也存在二八法则，其内涵是大同小异的，为了尊重二八法则，我们就不一一细说了。

有一点值得我们注意，那就是二八法则的最终目的是通过抓重点带动全局，而不是只关注20%部分，对其余的80%就可以置之不理了。另外，这个“二八”，也不是绝对意义上的“二八”，有的时候还可能是“三七”、“一九”、“四六”，是为了方便才把它定义为二八法则。

个人幸福也同样离不开二八法则。二八法则告诉我们，工作、学习、生活都要讲究一定的方法。但是，怎样才能掌握这种事半功倍的好方法呢？至关重要的一点是把握关键。那么，如何让自己做到这一点呢？请看下面的二八法则与个人幸福和时间管理的二八法则。

二八法则与个人幸福

- * 明确奋斗目标，弄明白自己最关键的事情是什么。
- * 发现生命中的贵人，朋友不在于数量的多少，而在于真正的价值。
- * 发现自己的优势和最容易成功的捷径。
- * 倾注精力做好生命中最重要的事情。
- * 在现有基础上再努力20%。
- * 从忙乱中摆脱出来，享受生命中80%的快乐。

时间管理的二八法则

- * 明确态度，再排定先后顺序，订出远期和近期目标；
- * 重新审视工作时间表，分出事情的轻重缓急，要毫不留情地抛弃低价值的活动；
- * 永远先做最重要的事情。

核心理念：人类社会20%的资源，与80%的资源活动有关。

应用要诀：要事第一，重要产品第一，关键人物第一，核心环节第一。

应用领域：政治、经济、军事、社会生活、企业经营、组织管理。

瘾症让你拿生命作赌注

海洛因的本质是非永恒的死亡，给人一种没有痛苦的生命的幻觉。服用海洛因后会出现注意力向内心转移，伴随着逃避外部世界离群索居的感情倾向，在这种失去痛苦的状态中可以摆脱一切忧虑、担心。反复使用海洛因后，会产生耐药性，则下一次必须增加剂量才能产生同样感觉，造成生理和心理上的依赖。

这种因染上某种不良嗜好走火入魔、乃至成瘾而难以自拔的心理效应，心理学称之为“海洛因效应”。

成瘾是人类活动中既复杂又令人费解的一种行为方式，每个人或多或少都有某类瘾，健康的称之为嗜好，例如运动、阅读、音乐艺术等；可损坏健康的包括赌瘾、烟瘾、酒瘾、毒瘾、药瘾等，另外，工作瘾、工作狂、上网瘾、游戏机瘾、咖啡瘾、茶瘾等对健康也是有害无益的。可损坏健康的瘾有的还可直接破坏身体的机能组织。这些“瘾”除了会对健康造成伤害，还会使人废寝忘食，工作能力大减，破坏正常的家庭人际关系，增加经济负担，甚至使人失去自主能力。

总而言之，那就是海洛因效应很容易会由上瘾发展成玩物丧志。玩物丧志的后果可想而知，这方面的例证可不少见。

春秋时，卫国的卫懿公特别喜欢鹤，他整天与鹤为伴。他让鹤乘坐漂亮的车子，比大臣坐的车子还要高级，这引起了大家不满。一次，北方狄族部落侵入国境，卫懿公命军队前去抵抗。将士们气愤地说：“既然鹤享有很高的地位和待遇，现在就让它去打仗吧！”卫懿公没办法，只好亲自带兵出征。

在现实生活中，因过度沉迷而导致可怕后果的也是屡见不鲜，玩家猝

死的消息常能在报端看见：一条来自南昌的消息几乎让全国所有的学生家长都感到惊愕——一名沉迷网络游戏的高三学生，在玩游戏时因心理过度紧张、激动而猝死在网吧；一名21岁的外地青年在游戏房玩耍时突然倒地身亡，其父母在悲痛之余，将游戏房老板告上了法庭。中国大陆网络游戏高速发展，然而，人们对它的认识和规范程度远远落后于成长速度，由此而产生诸多悲剧也就在意料之中了。

虽然我们不能简单地把罪因归在游戏身上，但医学专家说过度的刺激和疲劳，不能排除在瞬间出现心脏问题的可能性。故医生提醒：“**别拿生命作赌注**”，“**瘾症能导致神经紊乱**”。

为何成瘾

“**瘾**”，是人与环境互为因果的产物。对不良嗜好的依赖分为生理依赖和心理依赖，二者不能截然分开，成瘾的过程是一个心理依赖和生理依赖相互伴随的过程，对前者的依赖越深越会加重对后者的依赖。在各种瘾症中，大量重复的情感刺激体验往往比生理刺激更重要，心理、社会因素在这些瘾症中占据着极为重要的地位。

网瘾就是如此。长时间上网会令大脑里的化学物多巴胺分泌水平升高，这种化学物质令患者呈现短时间的高度兴奋，同海洛因效果类似，给人体带来一系列复杂的生理、心理的物理、化学变化，破坏人体机能的自我平衡能力，从而产生网瘾。医学上将痴迷互联网无法自拔的症状称为“**互联网成瘾综合症**”。

需要的时候得到满足，就是一种幸福，表现在网隐上尤其如此。“俄罗斯方块”被首次冠以“**电子海洛因**”的头衔，其令人上瘾的原因在于：

短时间内视觉刺激反复出现，致使操作者的神经系统处于极度的兴奋状态；

核心理念：染上不良嗜好成瘾而难以自拔，会伤害健康，使人失去自主能力。

应用要诀：远离诱惑，养成好习惯。

应用领域：社会生活。

游戏永无止境 ,水平高超的人可以一直继续下去 ,这样可以满足操作者的征服欲望 ;

简单的机械化操作就可让操作者实现虚幻的梦想。

“ 癮 ”, 其实是一种依赖习惯 ,亦可能演化成一种生活的逃避。比如 ,加入了更多的人际互动的 “ 电子海洛因 ”, 就能让逃避现实者、愤世嫉俗者产生团队归属感 ,即爱、友情、被他人接受。这些人陷入其中 ,就会有一种超出现实的另类体验。这种体验是超现实的 ,是在现实中绝对无法得到满足的一种乐趣。长此以往 ,他们自然会对其产生一种依赖 ,进而沉迷到这个虚幻中的另类世界中。

不只是网瘾 ,迷恋其他不良嗜好者也是如此 ,现实中的失望、不满和较低自我评价长期积累后使人产生心理危机 ,而瘾症恰恰为他们提供了一种新的存在方式 ,于是他们选择了背叛现实 ,就像数千年前的庄子 “ 不知周之梦为蝴蝶与 ,蝴蝶之梦为周与 ” 一样 ,宁愿将自己的幻想世界当成真实 ,而把现实世界当作虚幻 ,其作用都是对现实的逃避。

《黑客帝国》中的雷根没有什么瘾症 ,但他为了忘记从前的一切 ,他选择了另一种存在方式—— “ 无知就是快乐 ”。那么 ,有瘾症者又在逃避什么呢 ? 他们为什么要逃避 ? 他们要逃向何处呢 ? 这一系列问题还有待社会学家们去回答。

心中的顽石

阻碍一个人成功的脚步 ,很大程度仅仅是心理上的障碍和思想中的顽石。要想不让海洛因效应在自己身上发挥作用 ,就要靠自己的努力搬开心中的顽石。

风雨过后 ,一只蜘蛛艰难地在墙上爬着 ,由于墙壁潮湿 ,它爬到一定高度就会掉下来 ,但蜘蛛却一次次地向上爬 ,一次次地又掉下来.....

3个人先后看到了这只爬上去又掉下来的蜘蛛 ,3个人有3种不同的看法。

第一个人叹了口气 : “ 这只蜘蛛多像我的一生啊 ,虽然我很努力 ,但

总是失败，怎么也没有成功。”于是，他日渐消沉。

第二个略有所思：“好愚蠢的一只蜘蛛啊，墙壁潮湿，再努力也是失败，为什么不从旁边绕过去呢？现在的我不正处在这种情况下吗？我可不能像它那么笨。”于是，他变得聪明起来。

第三个则被蜘蛛屡败屡战的精神所感动。于是，他变得坚强起来。

同一件事，不同的人会有不同的感悟，消极的人会因为自己消极的感悟而变得愈加消极，积极的人则会因为自己积极的感悟而变得更加积极。所以一位哲人说：“你的心态就是你真正的主人。”心态决定一切，好的心态可以成就一个人，而不良心态则可以毁掉一个人。

有一个真实的故事可以证明这一点：

在美国田纳西州的一个小镇上有一个小女孩，她总是感到自卑，总认为因为她是个私生女别人会看不起她。她为了排解自己心中的郁闷，经常到镇上听牧师的布道，这也是她生活中唯一的一件快乐的事情。有一天散场后，牧师问她：“你的父母是谁？”这个问题很简单，但对她来说却是最难回答的，她为此感到难堪。牧师似乎感觉到了什么，就平静地对她说：“我明白了，你是上帝的孩子，我们都是上帝的孩子。记住，过去不等于未来。”这个女孩听从了牧师的建议，从此改变了心态，最终成为了田纳西州的州长。

这个小女孩的成功，就在于她心态的变化，她从糟糕的心态中走了出来，积极乐观地面对自我，面对世界，才最终取得了让人敬仰的成功。

你抱着下坡的想法上山，便无法爬上山去。如果你觉得世界郁闷绝望，那是因为你自己的郁闷绝望。要想改变世界，先得改变你自己的心态。戒烟也是一样。

戒瘾理念

- * 所有“瘾”的本质都是强迫症，“瘾”完全是心理上的问题。
- * 所有的“瘾”反映在神经系统上，就是“瘾神经链”，它

核心理念：染上不良嗜好成瘾而难以自拔，会伤害健康，使人失去自主能力。
应用要诀：远离诱惑，养成好习惯。
应用领域：社会生活。

有着特定的“刺激—反应模式”。

* 所有“瘾”的背后都有潜意识的目的，这个目的得到了满足，“瘾”也就消失了。

* 不要以爱的名义做违反爱的事情。

* 人生的目的不只是“追求快乐，逃避痛苦”。

* 要想戒“瘾”，除非从神经系统着手进行调整，否则再怎么讲道理也无济于事。

* 戒瘾的关键是培养自控。

改变习惯，获得新生

“瘾”其实是一种难以自控的习惯，它并非是先天的，而是通过后天的学习得来的，所以我们完全可以通过另一次学习将之戒除。话虽这么说，可是，当我们真要面对改变时，我们常常又会觉得不习惯，甚至会感觉到压力和恐惧。

这正是你成长的机会！因为不习惯之时就是成功之时。试想，如果你不想接受不习惯或者压力，那么你就会去做原来一直都在做、一直都习惯做的事情，那么你当然还是过去的你，不会有任何改变。也就是说，如果你真的想要改变，想要成长，你就必须放弃曾经的舒适，放弃暂时的安全感。这样虽然有些痛苦，但是当你意识到你正在痛苦中成长的时候，你就会有勇气面对不习惯了。

一个妇女正在家中劳动，来了一个没有右臂的乞丐。

乞丐可怜兮兮地向女主人说：“能给我一些吃的东西吗？我已经好几天没有吃过饭了。”

女主人面无表情地指着门前的一堆砖说：“你帮我把这些砖搬到屋后去吧。”

乞丐看着女主人，生气地说：“你怎么能这样？一点同情心都没有！难道你没有看到我只有一只手吗？”

女主人并没有回应乞丐的话，而是俯下身去，用一只手拿起两块砖，然后对乞丐说：“看到了吗？我刚才不是在用一只手搬的砖吗？并不是非

得有两只手才能干活的。”

乞丐怔在那里半天没有说出话来，最后，他俯下身子，用那只能行动的左手搬起砖来，虽然每次只能搬两块，但要是把这些砖全部搬完，还是相当不容易的。等搬完时，这个缺了右臂的乞丐累得一屁股坐到地上。

女主人递给乞丐一杯水和20元钱。乞丐接过钱，向女主人道谢。

“你错了，这并不是我同情你才给你的钱，而是你自己凭力气挣来的工钱。”

乞丐向女主人深深地鞠了一躬，接过20元钱走向了远方。

很多年过去了，女主人早已淡忘了那个没有右臂的乞丐。一天，一个西装革履的人来到这个庭院，他俯下身对有些老态的女主人说：“如果没有您，我还是个乞丐，可是现在，我已经成了一家公司的董事长。”

他露出自己空荡荡的右袖管，以使女主人能想起他，但女主人还是想不起来。独臂的董事长执意要留给女主人一笔巨款，但女主人却说：“我们不能接受你的钱，我们一家人都有两只手，我们完全可以养活自己。”

董事长坚持道：“是您让我知道什么是人格，这钱是您应得的报酬。”

“那你就把房子送给连一只手都没有的人吧。”

这个故事很感动人，发人深思。乞丐当初之所以为乞丐是因为他不知道自己虽说失去了一条胳膊，却仍然可以靠另一只手自食其力，在妇人的点拨下，**当习惯不再习惯时乞丐幡然醒悟，命运也从此改变了。**

下面这则《来自蚂蚁的启示》也能给我们一些启迪。

午后3点，瑞思该吃下午茶了。她优雅地拉开抽屉，拿出中午买的黑森林蛋糕。可是，她刚咬了一口，就看见一只蚂蚁正在蛋糕上逡巡。她一阵恶心，兴致全无。瑞思气呼呼地拿起叉子把蚂蚁取出，扔在一张废纸上，然后恶狠狠地质问它：“你这个可恶的东西，为什么破坏我的好心情？”

蚂蚁被瑞思弄得浑身沾满了奶油，好不容易才在纸上站稳，然后说：“我是被蛋糕的香味吸引过来的，我又吃不了多少，干吗发那么大的脾气

核心理念：染上不良嗜好成瘾而难以自拔，会伤害健康，使人失去自主能力。

应用要诀：远离诱惑，养成好习惯。

应用领域：社会生活。

啊！”蚂蚁的话更让瑞思生气了，她厉声说：“你想跟我一起用餐？你没那个资格！你只配吃些残羹剩饭！”蚂蚁也生气了：“请你不要侮辱我的人格！”

蚂蚁接着说：“你以为我愿意这样吗？是老天不公平，非要让我过这种不起眼的日子。我做梦都想出人头地。我正是因为不想庸庸碌碌地生活，才来到了这个陌生的城市。”

听了蚂蚁的话，瑞思有些心软了，语气也就缓和了一点：“你不害怕吗？”蚂蚁说：“害怕有什么用，害怕也改变不了我的人生。我坚信生命充满无限可能，所以，我愿意试一试，只有做过了才知道到底是怎么回事。”

瑞思不说话了，蚂蚁的话让她陷入了沉思。现在，她的心情很复杂，也很沉重。瑞思想：“这些年来，我明知道自己要的是什麼，却始终未曾付诸行动。这是为什么？难道是我胆小，害怕改变？我不正是缺少蚂蚁那样的勇气吗？”想到这里，她决定把整块蛋糕送给蚂蚁作为回报，因为蚂蚁让她知道了她该做什么。

可是，蚂蚁却谢绝了她的好意，它说：“我已经知道黑森林蛋糕是什麼滋味了，我要再去尝试点别的味道。”

要想获得新生活，就不能总是原地踏步，就必须改变自己，勇于突破。瑞思受蚂蚁的启发，开始了新的生活。

在现实生活中，每当面对挑战时，许多人都会放弃或者中止，而不是继续努力。为什么会这样？因为人们头脑中的不良习惯无时无刻不在影响和左右着他们的思维，让他们变得对一切都无能为力。可是，别忘了，如果轻易地就向无能为力低头的话，不论你做什么，不论如何努力，都不会有任何效果，因为它让你变得消极无为。

不值得做和不值得做好

不值得做的事情，就不值得做好。这就是不值得定律。那么，到底什么事值得做呢？那就是：符合我们的价值观，适合我们的个性与气质，并能让我们看到期望的事情。

不值得定律是一种心理效应，在正常情况下，如果一个人从主观上认定某件事是不值得做的事，那么在做这件事的时候，他就不会全力以赴地去把它做好，即便做好了，他也不会觉得有成就感。所以，对于个人来说，如果你的工作不具备“值得做”的三个因素，你就要考虑换一个更合适的工作了。

伦纳德·伯恩斯坦是世界著名的指挥家，但他最倾心的事却是作曲。伯恩斯坦年轻时和美国最有名的作曲家和音乐理论家柯普兰学习作曲，附带学习指挥技巧。他很有创作天赋，曾写出一系列不同凡响的作品，他几乎就成了美洲大陆的又一位作曲大师。可就在伯恩斯坦在作曲方面一发而不可收的时候，他的指挥才能被当时纽约爱乐乐团指挥发现，力荐伯恩斯坦担任纽约爱乐乐团常任指挥。伯恩斯坦一举成名，在近30年的指挥生涯中，伯恩斯坦几乎成了纽约爱乐乐团的名片。

但在伯恩斯坦的内心深处，他更热衷于作曲。闲暇时间他总要找一段时间把自己关在屋里作曲。虽然创作的欲望不时地撞击和折磨着伯恩斯坦，但作曲方面的活力和灵感再也回不到他的身边了，除了偶尔闪现的灵光外，伯恩斯坦得到最多的却是深深的失望与苦恼。他的乐思好像一下子

核心理念：不值得做的事情，就不值得做好。

应用要诀：合理运用资源和时间，把值得做的事情做好。

应用领域：社会生活、组织管理。

就枯竭了。

“我喜欢创作,可我却在做指挥”,这个矛盾一直在折磨着伯恩斯坦。当他在舞台上无数次接受掌声和鲜花时,有谁能明白他内心的隐痛和遗憾?

伯恩斯坦是出色的,但并不是成功的,因为他的大半辈子都活在苦恼和矛盾之中,甚至最后还是带着深深的遗憾告别了人世。

伯恩斯坦的经历告诉我们:“选择你所爱的,爱你所选择的”,只有这样才可能激发我们的奋斗精神,也才可以心安理得。这也是不值得定律给予我们个人的启示:不值得做的事不要做,值得做的事就要把它做好。

不值得定律给管理者的启示是:要善于培养和满足员工的成就感,这样他就会觉得所从事的工作是值得做的,这样他就会拿出全部的热情去把工作做好。

值得做的事就得把它做好

美国著名的电视新闻节目主持人沃尔特·克朗凯特,很小的时候就对新闻感兴趣,14岁时,他还成了校报《校园新闻》的小记者。每周学校还会请休斯顿一家日报社的新闻编辑弗雷德·伯尼先生来给小记者们讲授一个小时的新闻课程,并指导校报的编辑工作。有一次,克朗凯特被安排写一篇关于学校田径教练卡普·哈丁的文章。可是,那天正是克朗凯特一个朋友的生日,他必须去参加朋友的生日聚会,克朗凯特只好胡乱对付了一篇稿子交了上去。第二天,克朗凯特被弗雷德叫到办公室。弗雷德很生气地说:“克朗凯特,你的文章糟糕极了,根本就不像一篇采访稿件,该问的没问,该写的没写,你甚至连被采访者是干什么的都没弄清。克朗凯特,你应该记住,如果有什么事情值得去做,就得把它做好。”

如果有什么事情值得去做,就得把它做好——这句话成了克朗凯特的座右铭,一直鞭策了他70多年,正是因为这句话,克朗凯特才对新闻事业忠贞不渝。

一个鞋匠接了顾客的一双鞋来修理,但是当鞋修好以后,顾客发现他所做的绝不止是修理工作。他在每只鞋里都放上了一块用蜡纸包着的巧克

力夹心饼干，并且附上一张纸条：“任何值得一做的事就是值得做好的事。”然后把鞋交给顾客。

你不是克朗凯特，你也不是鞋匠，但是你知道“值得做的事就要把它做好”这个道理吗？并且不仅要把它做好，还要用100%的精力。画家莫奈曾画过这样一幅画：修道院里，几位天使正在工作着，其中一位正在架水壶烧水，一位正提起水桶，还有一位穿厨衣的天使，正在伸手去拿盘子……这些事情虽然很单调，但是在天使看来都是值得做的事情，所以她们就全神贯注地把它做好。

莫奈告诉我们工作单不单调，全由我们工作时的心境来决定。如同我们在外面观察一个破旧的小屋，窗户也许早已残损，门可能也没有了光华，但是，如果我们推门走进屋里，看到的也许就是另外一幅景象——温暖的亲情。工作也是一样，只有当你身临其境，努力去做时才能体会到其中的乐趣与意义。

然而，在现实中许多人都会不可避免地遇到这样严酷的事实：即便不喜欢所从事的工作，也必须长期、努力地工作，因为我们无力改变什么。遇到这种情况时，我们也必须调节自己的心态，把它当作值得做的事去做，否则这份工作势必会成为我们的负担，长期下去将使我们心情压抑，甚至身心疲惫。

如果真的遇到这种情况，我们不妨用恋爱的心情面对工作——不只要选择所爱，忠于自己的选择，还要在漫漫情路上苦心经营，这样的爱情才可长久——用这样的态度面对工作，才可能在工作中有所收获。也就是说，任何工作，只要摆在了你的面前都值得你做好，只要有了这种心态，你会无往而不利。

核心理念：不值得做的事情，就不值得做好。

应用要诀：合理运用资源和时间，把值得做的事情做好。

应用领域：社会生活、组织管理。

不值得做的事情不要做

班尼斯说：“最聪明的人是那些对无足轻重的事情无动于衷的人，但他们对较重要的事物却总是很敏感。那些太专注于小事的人通常会变得对大事无能。”在生活中，总是为一些美中不足自寻烦恼的人很多，很显然，这种人是在平白无故消耗自己的精力，他忘了什么是不值得做的事，也忘了不值得做的事一定不能做的道理。

张毅是计算机专业的硕士生，毕业后去了一家大型软件公司工作。工作没多久，他就凭借深厚的专业基础和出色的工作能力，为公司开发出了一套大型财务管理软件，得到了单位同事的称赞和领导的肯定。去年还被提升为开发部经理。他不但精通技术，还是一个值得下属信任和尊敬的上司，开发部在他的领导下取得了不凡的业绩。公司老总认为张毅是个人才，就把他提升到总经办，负责全公司的管理工作。接到任命通知后，张毅并不高兴，因为他深深知道自己的特长是技术而不是管理，如果去做纯粹的管理工作，不但会使自己的特长无法发挥，还会使自己的专业技能被荒废掉，尤其重要的是自己并不喜欢做管理。可是，碍于领导的权威和面子，张毅还是接受了这份对于他来说不值得做的事情。

果然，接下来的一个月他虽然做了很大的努力，但结果却令人失望，上司也开始对他施加压力。现在的张毅不但感到工作压抑，毫无乐趣，还越来越讨厌工作和这个职位，甚至想到了跳槽。

职场中人3/4的精力都要花在与工作有关的事情上，如果一天花这么多时间在一件不值得做的事情上，那么工作恐怕就要变成一件再痛苦不过的差事了，就像张毅一样，甚至还会影响到自己的远大前程。

所以，奉劝那些把星期五当作最棒的一天的人们，不要再无谓地耗费自己的生命了。

一个觉醒的朋友在离开他的公司时曾写下了这样一段：是时候了，该走了，该离开这个不能再让我振奋、再给我新知的地方了。我只是惋惜在那对我来说异常宝贵的逝去的时光中我做了不值得的付出。我不想让自己的人生越来越狭隘，也不想继续花时间和精力在不值得的事情上。离开不是因为软弱，不是因为想要被认同，而是因为我要追求我自己的价值，追

求值得我做的一切。

这段话很发人深省，每读一遍都会有新的感觉。

不值得备忘录

- * 人的资源和能量是有限的，你无法同时做好数件同等重要、难度又都很大的事情。
- * 不值得做的事，会让你误以为自己完成了某些事情。
- * 不值得的事只会让你得到一丝自我安慰和虚幻的满足感。
- * 当梦醒后，你会发现该做的事一件都没有做，而自己却已疲惫不堪。
- * 不值得做的事会让你说：“我都做这么久了……”，其实它还是不值得做的事情。
- * 越拖延，牵扯面越大，“内容”越丰富，不值得的事情耗费你的成本也就越大。
- * 一个人最终要为自己做了不值得做的事付出代价。
- * 比较明智的做法是，在一些事情“做大”之前就及时抛开它。
- * 别因为便宜就买自己不想要的东西，最终会是很昂贵的。
- * 假如我们不在乎谁会获得荣誉，那么我们能做的将没有局限。
- * 用60%的时间做有长远价值、自己喜欢的“重要但不紧急”的工作。
- * 选择像一条河流，它变得越宽，就有越多的人淹死在里面。

培养和满足员工的成就感

对一个企业或组织来说，只有让员工觉得自己所从事的是值得做的事情，才会大大地激发员工的工作热情，提高工作效率。所以，作为企业或一个组织，就应该对员工的性格特性进行深入分析，并根据分析结果合理分配工作，比如，让富有权力欲的员工担任他能胜任的主管工作；让富有

核心理念：不值得做的事情，就不值得做好。

应用要诀：合理运用资源和时间，把值得做的事情做好。

应用领域：社会生活、组织管理。

成就欲望的员工单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作,并在完成时给予及时的肯定和赞扬;让独立意识不强的员工参与那种要由一个团体共同完成的工作等。

除此之外,还有很重要的一点应该引起企业管理层的注意,那就是对员工成就感的培养和满足。

“成就感”是一个人取得成绩后产生的自我满足的感觉。因为人的价值观、世界观的不同,所以每个人对成绩的认同标准就会不同,与之相伴而生的成就感也就各不相同了。比如,从事同样工作、各方面待遇都基本相同的两个人,就有可能一个有成就感,而另一个却不以为然。同样,两个成就完全不同的人也可能因为价值观、世界观的不同,而造成有成就的人丝毫感觉不到成就感,而没什么成就的倒满有成就感。

虽然,不同的价值观决定不同的成就感,但这并不意味着企业对员工的成就感就无从把握。相反,企业通过员工的表现完全可以掌握每一个人的成就标准,因为,每一个人都希望目前所从事的工作能有助于实现自己的理想,这一点是最基本的,所以,企业完全可以通过加大人力资本投入,加强对员工的知人善任和教育培训,努力构建尊重员工、以员工为本的企业文化,让员工觉得在现供职单位长期干下去是有前途的。这无疑是培养员工的成就感和对企业的忠诚感的最好的方法。

对成就感的渴望是每个人与生俱来的,每个人都希望工作富有意义,自己能够承担更多责任,能力得以施展,并且得到人们的认可,这也是员工努力工作的最大动力。所以,管理者应特别关注对员工成就感的培养和满足,并要采取一定的方法:

- * 树立员工的自信心:一个平日唉声叹气、缩头缩脑的员工是不会有成就感的。
- * 提供适度挑战性的工作:这个挑战应该是经过员工自己的努力和上级的帮助能够完成的。
- * 提供充分信任的独立空间。
- * 待遇公正,并且要建立稳定、完整的薪资制度:金钱和地位在某种意义上是对个人成就和价值的肯定。
- * 充满关爱:使员工每天乐在其中,是员工获得成就感的源泉。

* 必要的培训：当员工沿着生涯规划的路径一步一步实现既定目标时，那种成就感是不言而喻的。

* 不要过分监督：将完成本职工作所需要的权利赋予员工后，不要事无巨细一一过问。

* 让员工成为决策者：让员工参与决策，可以让员工把企业和企业的事当成自己的家和自己的事一样。

总而言之，就是要“把成就感留给别人”，这样别人才会认为自己所从事的是最值得做的。



核心理念：不值得做的事情，就不值得做好。

应用要诀：合理运用资源和时间，把值得做的事情做好。

应用领域：社会生活、组织管理。

倒霉的猫

斯坦德是一位经理，一天早晨他起床有些晚，便急急忙忙地开了车往公司急奔。为了赶时间，他连闯了几个红灯，终于在一个路口被警察拦了下来，警察给他开了罚单。到了办公室之后，他看到桌上放着几封昨天下班前便已交代秘书寄出的信件，把秘书叫了进来，劈头就是一阵痛骂。

秘书则拿着未寄出的信件，走到总机小姐的面前，又是一阵狠批。总机小姐被骂得也很委屈，便借题对公司内职位最低的清洁工进行了一番指责。清洁工只得憋得一肚子闷气。

下班回到家，清洁工见到读小学的儿子趴在地上看电视，衣服、书包、零食，丢得满地都是，当下把儿子好好地修理了一顿。

儿子忿忿地回到自己的卧房，见到家里那只大懒猫正盘踞在房门口，就狠狠地一脚，把猫给踢得远远的。正巧这时斯坦德从猫身边走过，谨慎的猫为防止再被人踢，迅速抓了一下斯坦德就溜了，可怜的斯坦德被猫抓破了腿。

人并不是孤立地存在着，如果无缘无故地被人丢了一个包袱过来，当然要想办法甩掉它。这就是“踢猫效应”，是人们在受到挫折后的典型消极心理反应之一。

踢猫效应告诉我们：**发脾气就等于在人类进步的阶梯上倒退了一步。**当处于情绪低潮时，不要迁怒于你周遭所有的人、事、物，而要学会控制情绪，做到处乱不惊。另外，在现实生活中，每个人都难免被别人“扔包袱”，这时候，你需要用平和的心态看待你的遭遇，不要让别人的“包袱”变成自己的“包袱”。记住：**不要拿别人的过错来惩罚自己。**

如何制怒

愤怒的情绪对人的身心健康是不利的。人在愤怒时,由于交感神经兴奋,心跳加快,血压上升,呼吸急促,经常发怒的人易患高血压、冠心病等疾病,愤怒还会使人缺乏食欲,消化不良,导致消化系统疾病,而对一些已有疾病的患者,愤怒会使病情加重,甚至导致死亡,这一点古人早有认识,如中医认为“怒伤肝”“气大伤神”等。同样,愤怒时因为情绪处于激动之中,还可能引发其他不理智的情绪,比如:自以为是、自尊受损、好下结论等,这些都可能使事态向更严重的方向发展,甚至会对别人造成伤害。可见,愤怒于己于人都不是什么好事,所以我们要想办法控制自己的情绪,让自己少发脾气。

一天,林肯正在办公室整理文件,陆军部长斯坦顿气呼呼地走了进来,一屁股坐到椅子上,一句话也不说。

从以往的经验来看,林肯知道他肯定是又被人指责了。

“怎么了?发生了什么事?给我说说,说不定我能给你出出主意。”林肯笑着对斯坦顿说。

斯坦顿像是找到了发泄的对象,对林肯一阵咆哮:“你知道吗?今天有位少将竟然用那种口气和我说话,那简直是侮辱,他所说的事根本就不存在啊。”

满以为林肯会安慰他几句,痛骂那名少将几句,但林肯并没有这样做,而是建议斯坦顿写一封信回敬那位少将的无礼。

“你可以在信中狠狠地骂他一顿,让他也尝尝被指责的滋味。”

“还是你想得周到,我非得大骂他一顿不可,他有什么权利指责我呢?”斯坦顿立刻写了一封措辞激烈的信,然后拿给林肯看。

林肯看完以后,对斯坦顿说:“你写得太好了,要的就是这种效果,好好教训他一顿。”林肯把看完的信顺手扔进了炉子里。

斯坦顿看到自己写的信进了炉子,忙责问林肯:“是你让我写这封信

核心理念:不要拿别人的过错来惩罚自己。

应用要诀:有效控制情绪,正确对待错误。

应用领域:社会生活、组织管理。

的，那你为什么把它扔进了炉子里呢？”

林肯回答说：“难道你不觉得写这封信的时候你已经消了气吗？如果还没有完全消气，就接着写第二封吧。”

愤怒是一种极具毁灭力量的情绪，它不仅能够摧毁你的健康，而且可以扰乱你的思考，给你的工作和事业带来不良的影响，林肯的处事方法又告诉我们，反击回去或发泄给别人也不是什么上策，所以，我们只能自己想办法消除心中的不满，或是把它转化成一种力量。

那么，我们应该怎么做来克制自己的愤怒情绪呢？我们还是先来看一个故事：

从前，有一个脾气很坏的男孩，他经常和伙伴们吵架。有一天，他的父亲给了他一袋钉子，并且告诉他，每次发脾气或者跟人吵架的时候，就在院子的篱笆上钉一颗钉子。一周以后，男孩在篱笆上共钉了36颗钉子。后面的几天他学会了控制自己的脾气，尽量避免发脾气和与别人吵架，每天钉的钉子也逐渐减少了。他发现，控制自己的脾气，实际上比钉钉子要容易得多。终于有一天，他一颗钉子都没有钉，他高兴地把这件事告诉了父亲。

父亲并没有表扬他，而是说：“从今以后，如果你一天都没有发脾气，就可以拔掉一颗钉子。”男孩按父亲的话去做了，终于有一天，钉子全部被拔光了，他忙去告诉父亲。

爸爸带他来到篱笆边上，对他说：“儿子，干得不错！但是，篱笆上的这些钉子洞，永远也不可能消失的。就像你和一个人吵架，说了些难听的话，就在他心里留下一个伤口，像这个钉子洞一样。”插一把刀子在一个人的身体里，再拔出来，伤口就难以愈合了。无论你怎么道歉，伤口总是在那儿。

通过这两个故事我们可以看出，要克制愤怒不是没有办法的。具体而言，我们可以采取以下方法来控制自己的愤怒：

- * 通过意志力控制愤怒，使愤怒情绪少产生，或有愤怒不发作。
- * 努力控制自己的情绪，当愤怒时多想想盛怒之下失去理智可能引起的不良后果。
- * 不断提醒自己“不要发怒”，这样可以起到控制愤怒的作用。

* 将心中的愤懑、不平向人倾诉，从亲朋好友处得到规劝和安慰，可以缓解怒气。

* 向使自己愤怒的人说明自己的不满，说出自己的意见，使矛盾得以调和，不满得以消除。

* 尽量避免接触使自己发怒的环境，减少愤怒情绪，或者在即将发怒时通过转移注意力而减轻愤怒。

* 尽快离开当时的环境，避免进一步的刺激，使愤怒情绪消退。

战胜恼怒，比战胜劲敌更难。身体上的伤口和心灵上的伤口一样都难以恢复，控制你自己，笑对你的朋友，他们是你最大的财富。

寻找正确的发泄渠道

哲学家笛卡尔说：不求改变命运，只求改变自己。改变你所能改变的，接受你所不能改变的，这是很重要的、很有用的人生智慧。

我们都知道鲁迅笔下的祥林嫂。她的生活非常的不幸：丈夫早死，由于自己的疏忽，自己的孩子又让狼给叼去了。祥林嫂整日生活在抱怨之中，每天逢人就向他诉说自己的不幸。

“我的丈夫是怎么死的，我可怜的孩子，还没有明白这个世界究竟是什么样子呢……”

祥林嫂每日就生活在抱怨和诉说之中，人们一开始还对她的遭遇充满了同情和怜悯。可是随着时间的流逝，越来越对她感到反感，所以也就不再对她有同情感了。

可是祥林嫂好像对此浑然不觉，仍然继续着她的不幸遭遇的诉说，所以她仍然生活在这种无法改变的环境之中。

当人遇到不幸时，都会身不由己地向别人抱怨、诉苦，这无疑是一种发泄的手段，但是通过祥林嫂的经历我们可以看出这种方法实在是不可取

核心理念：不要拿别人的过错来惩罚自己。

应用要诀：有效控制情绪，正确对待错误。

应用领域：社会生活、组织管理。

的。正确的做法是找到一种不会妨碍别人的发泄途径，排遣掉心中的痛苦，然后再改变观念，积极地去创造自己的生活，惟有这样你才能走出自己设置的阴影。

张三人缘极好，从没跟别人生过气。李四感到很好奇，就问他：“你怎么从来不生气？你是怎么修炼的啊？”张三说：“我也是正常的人，怎么可能不生气呢？只不过我不表现出来罢了。”

李四说：“那还不把人憋死。”

张三说：“我住的地方后面有一片树林，当我心情不好或是受了委屈、遇到挫折想要发脾气时，我就会跑到树林里，狠狠地用手掌打树干，等手打疼了，我的不快、怨气也就没了！”

张三就是一个很有生活智慧的人，他知道，一味的压抑不但不能解决问题，反而还会造成自己身心不健康；他更知道，在现今社会中，人与人的关系这么微妙，又怎么能随便发泄？所以，只好自己想办法舒解自己的精神压力了。

想发泄郁积在胸中的怒气，除了要有一定的方法外，还要有健康、乐观的心态，因为生活中的所有事物都有其有利的一面，也有其不利的一面，只要我们能正确看待，我们所遭遇的一切不幸也就算不上什么了。明人陆绍珩说，一个人生活在世上，要敢于“放开眼”，而不向人间“浪皱眉”。“放开眼”和“浪皱眉”就是对人生两面的选择。你选择正面，你就能乐观自信地舒展眉头，面对一切。你选择背面，你就只能是眉头紧锁，郁郁寡欢，最终成为人生的失败者。

别总是对自己说：“我真倒霉，总被人家曲解、欺负。”那你当然没有一刻的轻松愉快。

别拿别人的过错惩罚自己

有个女人的丈夫做生意被人骗了。她非常生气，又非常伤心，就每天倚在门口装疯卖傻，哭诉她家的不幸，用最恶毒的语言谩骂那骗子的卑劣行为。

一天又一天，她一遍又一遍地重复着她的哭诉和谩骂。

一开始，人们还同情这个不幸的女人，后来见她的哭闹无休无止，大家都说：“这个女人疯了。”

一年之后，在自己的谩骂声中，这个女人真的疯了。

事情发生了，再生气也于事无补，况且人家也不知道，这不是糟践自己吗？记住：**屋宽不如心宽，千万别做拿别人的过错惩罚自己的傻事！**

亨利·福特曾经是一个修车工人，那时候的薪水很少，他一直很想去一家高级餐厅吃饭，但却一直没有如愿。

一次，福特手拿着刚发下来的薪水来到这家餐厅，他今天一定要满足这个愿望。他坐在餐厅里等服务员过来招呼他，但他足足坐了15分钟却不见一个人来。最后，一个服务生勉强走到桌边，粗鲁地丢给他一张菜单。

福特刚打开菜单，服务员就用轻蔑的语气指着右边的那部分说：“你只适合看这部分（价格），左边的部分（菜色）你就不必去看了！”

福特惊愕地抬起头来，看到服务生满脸的不屑表情，他虽然很生气，但转念一想，也不能全怪这个服务员，自己本来就是没有钱的人，怎么能吃得起那么昂贵的大餐呢？最后，福特只点了一个汉堡。

从那以后，福特立志一定要成为社会中顶尖的人物。终于，他由一个平凡的修车工人，成为了叱咤风云的汽车大王。

每一件不幸事件的背后，都相对隐藏着更大利益的种子。所以，我们要领会上帝的安排，把每一次遭遇的不如意，都当成更大利益的种子，埋入内心充满潜能的沃土中，来激励自己迈向成功。

顾客指着面前的杯子，对服务小姐大声喊道：“小姐！你过来！你看看！你们的牛奶是坏的，把我的一杯红茶都糟蹋了！”

服务小姐一边陪着不是一边说：“真对不起！我立刻给您换一杯。”

新红茶很快就准备好了，碟边放着新鲜的柠檬和牛乳。

小姐再把这些轻轻放在顾客面前，又轻声地说：“我能不能建议您，

核心理念：不要拿别人的过错来惩罚自己。

应用要诀：有效控制情绪，正确对待错误。

应用领域：社会生活、组织管理。

如果放柠檬，就不要加牛奶，因为有时候柠檬酸会造成牛奶结块。”

顾客的脸一下子红了，匆匆喝完茶，走出去。

在旁边的一个顾客看到这一场景，笑问服务小姐：“明明是他的错，你为什么不直说呢？”

服务小姐笑着说：“正因为他粗鲁，所以要用婉转的方法对待，正因为道理一说就明白，所以用不着大声！理不直的人，常用气壮来压人。理直的人，要用和气来交朋友！”



刺猬的生存哲学

两只小刺猬不期而遇，双方一见钟情，不顾一切地拥抱在一起，结果两只小刺猬都被对方尖利的刺刺伤。它们只好保持着一段距离，可是它们又觉得只有拥抱才能表达自己的爱意，于是又凑到一起，结果又被对方刺伤。

为了爱情，其中一只小刺猬勇敢地拔下了自己身上所有的尖刺，变成了一只没有刺的刺猬。它们再次拥抱时，这只没有刺的刺猬被心爱的小刺猬扎得遍体鳞伤。它心爱的小刺猬不忍心看到它这样，就离开了它。这只没有刺的小刺猬只好又把刺重新安回去，变回了刺猬的模样。

还有一个关于刺猬的故事。两只小刺猬共住在一个山洞里。这天天气异常寒冷，两只刺猬被冻得哆哆嗦嗦。它们为了取暖拥挤在一起的时候，却感觉到了一阵刺痛，原来它们都被对方的刺扎伤了。于是，它们又分开了，可分开后没多久又都冷得打起寒战来。经过几次磨合，它们终于找到了合适的距离，即能取暖，又不至于被扎伤。

这些都是刺猬的生存哲学。后来，聪明的人类发现，刺猬的经验用在人际关系上很合适，就把刺猬的生存哲学归结为刺猬理论。

刺猬理论告诉我们：人与人之间的交往也应该像刺猬一样保持适当的距离。因为每个人的观念、文化、知识、性格等方面的差异必然会影响到自身的处世态度和交际方式。如果人与人之间的交际过于亲密，这时的个性差异就会明显起来、突出起来，就免不了会发生碰撞、摩擦。因此保

核心理念：人与人之间的交往也应该像刺猬一样保持适当的距离。

应用要诀：亲密有间，疏而不远。

应用领域：社会生活、组织管理。

持适当的距离，会减少不必要的摩擦，使彼此少受伤害。

一位书法大师受寺庙住持之邀为寺庙题字。他写字的时候，他的一名弟子在旁边为他磨墨。等他写完了，他的弟子坦率地说：“这幅写得不好！”大师就又写了一幅，这个弟子见了又说：“不好，还不如刚才那一幅呢！”

大师又写了一幅，可还是没得到徒弟的赞许。大师就耐着性子继续写，一连写了80多幅，都不能令那位弟子满意。后来，这位弟子出去小解，大师想：“这下我可自由了，不用在他的监督之下写字了。”

等弟子回来，大师又写了一幅，弟子一看，连连称赞：“真是神来之笔！”

朋友之间也是如此，人们都把亲密无间作为交朋友的最高境界，其实这只是一种美好的愿望，亲密是常见的，无间是不可能的。

总而言之，一句话——距离产生美。但是也别忘了赵本山小品中的一句台词：距离有了，美没了。

身体距离和心理距离

“距离产生美”实际是说保持恰当的距离容易让人产生审美经验。“审美经验”是心理学上的一个专有名词，它的内涵是指人在审美活动中的特殊感受和状态。具体地说，如果距离太远，审美活动中的双方就会脱离联系，审美主体就不会感受到审美客体蕴含的美感，审美客体就不容易发挥自己的感染力；如果距离太近，审美活动中的主体又会给对方造成压迫感和威胁感，更不利于主客体的交流。

为什么会这样呢？要回答这个问题，我们有必要先了解一下心理学上的几个有关距离的概念——亲密距离、个人距离、社交距离和公共距离。

亲密距离一般间隔在15~45厘米之间。处于这一距离中的两人，很容易就能接触到对方的身体，所以，这一距离只适用于情人、夫妻、父母与子女或绝对要好的朋友之间。可想而知，这种距离是绝对私人化的，是绝对禁止外人进入的。

个人距离一般在45厘米至1米之间。处于这一距离中的两人，不容易

接触到对方的身体，只有握手时才可以接触到对方。这一距离通常是用于熟人或朋友。如果想向对方表示一种亲近感时，也可以采用这种距离。

社交距离比较灵活，可进可远，可在1米左右，亦可在3米以上。这种距离通常适用于关系一般的人际交往，处于这一距离中的两人，通常隔几步远打招呼或寒暄几句便又分开。

公共距离一般都在3米以外。人们在公共场合经常采取这种距离，如公园散步、路上行走等。这种距离常被演讲者和教师采用。

其实，各种距离中的远近指标也不是绝对的，比如说，公共距离，如果在公共汽车和电梯上就没办法再保持3米远的距离了。但是，人与人之间保持什么样的距离，对心理距离会产生相应的影响，这一点却是绝对的。也就是说，距离有一种“自我矛盾”——远与近的矛盾，解决好这一矛盾，心理距离才能真正发挥其审美功能。

比如，有一个人你一向对他没有什么亲密感，一旦他侵入到你的身体距离的领域里，你就会暗吃一惊，或微微震撼一下。为什么会这样？因为对方已经给你施予了某种压力或威胁。这种局面正如同打破了别人家的墙壁，自顾自地登堂入室了。即使对方在表面笑脸相迎，但在你的内心里，却会自然涌起一阵意欲恢复身体领域的动机。

再比如，美国警察询问犯人的时候，只要一问完话，刑警会马上靠近犯人，而后再用两膝夹住嫌疑犯的单膝盖，在这种情况下，无异于侵入对方的身体领域里，而施予某种不安之感，意在强迫对方坦白，这就是警察的心理战术。

那么，什么才是最佳距离呢？**最佳距离是那种最近而又没有丧失距离感的距离**，最佳距离的产生依赖于客体提供的条件和主体认识的条件的交叉，这种交叉导致了审美经验的多样性、个体性。

可是，在现实生活中是不是一定要保持最佳距离呢？当然不是，从前面的警察审犯人的例子就可以看出，我们完全可以利用身体距离和心理距离

核心理念：人与人之间的交往也应该像刺猬一样保持适当的距离。

应用要诀：亲密有间，疏而不远。

应用领域：社会生活、组织管理。

的关系，在恰当的时候侵入对方的身体领域，以达到自己的目的，因为这样做很容易就能看透对方的真意。因为，对方的身体领域遭受到了侵犯，虽然会自然地产生一种不愉快的感觉，但同时内心里也似乎有一种被对方吸引住的痒痒之感。这方面最具代表性的例子，就是推销员的访客之道，以及女性的媚态。

距离产生美

朱自清先生的《背影》一文很好地阐释了距离产生美这个道理。文中，作者细致地刻画了父亲买橘子的行动，这时的“我”，虽然为父亲的一举一动所感动，然而，因为和父亲保持的“距离”太近，在“我”和父亲之间，丧失了原来应当保持的某种适度的“距离”，所以，父亲与脚夫讲价钱，我“总觉得他说话不大漂亮，非自己插嘴不可”，“他嘱我路上小心，夜里要警醒些，不要受凉”，“又嘱托茶房好好照应我。我心里暗笑他的迂”……而且“我这样大年纪的人，难道还不能料理自己么”。即便父亲艰难地为我买来橘子，“背影混入来来往往的人里，再找不着了”，“我禁不住地流下眼泪”，这也只是“我”的些许感激和离情别绪的悲伤。

如果说“车站送行”一幕中的“我”感受不到父爱的博大，是因为在审美距离上与父亲保持得太近的话，那么“近几年来，父亲和我都是东奔西走，家中光景是一日不如一日”，则是我们由过于相近的距离走向了另一个极端——过于遥远。这样的距离又使“我”忘记了对博大父爱的品味。

心理学家说，美感在适度的距离上产生，情感在适度的距离上升华。“我”对父爱的真正理解，是“最近两年的不见”；是父亲“终于忘却我的不好，只是惦记着我，惦记着我的儿子”；是“我”北来后收到了父亲悲观的信，“大约大去之期不远矣”的时候，父亲的真情表露把“我”与父亲拉到了一个合适的距离，在这个距离中，“我”才被父亲的挚爱深深感动，“我读到此处，在晶莹的泪光中，又看到那肥胖的、青布棉袍黑布马褂的背影”。

这是对“距离产生美”的多么贴切的阐释啊！父子之间这样，夫妻之

间又何尝不是如此，鲁迅先生就曾在《伤逝》中向人们提出“爱情必须时时更新、生长、创造”，他就是在警示婚姻中人要注意调适心理距离。

小张和小李，从认识到结婚再到现在已经有5个年头了。这5年中，他们从相知相惜到熟悉得不能再熟悉的感情历程也验证了那个真理——距离产生美。小吵——和好——大闹——分居，他们的感情不知经过了多少个这样的轮回，按理说早就应该分道扬镳了，可每每就在两个人真的不在一起的时候，双方又都互相牵挂起来，纷纷念起对方平日的诸多好处，于是在亲朋好友的推波助澜之下夫妻言归于好。像这样反复几次之后，夫妻俩也意识到了问题的严重性，于是去找心理医生做夫妻治疗，结果心理医生说：夫妻之间也要保持一定的距离，不能因为成了夫妻就不分你我了。

其实，朋友之间也是一样，也要保持必要的距离。在现实生活中，我们经常会看到这样的情形：当两个人因为彼此投缘而一见如故、相见恨晚的时候，双方就成了亲密无间的好朋友。随着时间的推移，双方的态度就从尊重、容忍发展成要求，再加上彼此之间的差异引起的摩擦，慢慢地，当要求不被满足，当摩擦不断升级，挑剔和批评就会出现，到最后连朋友都做不成了，就更别说好朋友了。

可见，就是好朋友也应该保持一定的距离，以免太接近而产生摩擦，最后造成彼此的伤害。

亲密有间，疏而不远

距离产生美，但如果过分保持距离，也会使双方变得疏远，甚至互相遗忘，所以，在人际交往中，亲密有间，疏而不远就显得很重要了。这也是刺猬理论所强调的“心理距离效应”。

“心理距离效应”同样也适用于领导和员工以及合作者之间。在企业管理中，领导者也经常要面临如何与员工保持关系的问题。因此有人说，

核心理念：人与人之间的交往也应该像刺猬一样保持适当的距离。

应用要诀：亲密有间，疏而不远。

应用领域：社会生活、组织管理。

领导者要想搞好工作，就必须与下属保持亲密关系，但那是“**亲密有间**”的关系，是一种不远不近的恰当的合作关系。这样不但可以得到下属的尊重、信任，也能减少不必要的人际麻烦，还能保证工作的正常进行。“疏者密之，密者疏之”，这才是一个优秀的管理者应该遵循的法则。

这一点法国总统戴高乐做得就很好。“保持一定的距离”，长久以来一直被戴高乐奉为座右铭，就是这句话使得戴高乐和顾问、智囊和参谋们之间的关系保持得既和谐又恰当。通用电气公司的前总裁斯通，在工作中也很注意刺猬理论的实施，尤其在对待中高层管理者方面更是做到了有礼有节。公和私，在斯通那分得很清，在工作上他可以毫不吝啬地对管理者们给予关爱，但在业余时间，他从不接受员工的邀请，也绝不邀请员工到家做客。

企业管理者与员工之间的关系如同铁路的两根铁轨，两根铁轨共同载着火车，管理者与员工共同载着公司，二者之间的距离既不能离得太远，也不能靠得太近，否则结果都不会太好，或许脱轨，或许翻车。对于管理者，适当的距离有利于绩效管理，也可以避免上司与下属产生不必要的摩擦。

与员工保持适度的距离，这是管理的最佳状态，因为这种状态既不会让管理者高高在上，也不会让管理者丧失必要的威信；既可以约束领导者自己，也可以约束员工。对于现代企业来说，这已经不仅仅是一种状态，而是一个必须要遵守和维护的管理原则。

同样，**企业间的合作也要保持适当的距离**。同一行业，不同企业的合作越来越受到人们的重视，因为，通过合作，企业可胜于无形，获得各种好处：分摊生产成本、利用优势互补、降低经营风险等。但是合作也要讲究一定的原则，也要注意保持合作距离。

马克·吐温为什么偷钱

美国著名作家马克·吐温有一次在教堂听牧师演讲。最初，他觉得牧师讲得非常好，让他感动，他准备捐款。过了10分钟，牧师还没有讲完，他有些不耐烦了，决定只捐一些零钱。又过了10分钟，牧师依然没有讲完，于是马克·吐温决定，一分钱也不捐了。等到牧师终于结束了演讲，开始募捐时，马克·吐温由于气愤，不仅未捐钱，还从盘子里偷了2元钱。

在著名作家克雷洛夫的寓言《杰米扬的鱼汤》中写道：杰米扬是一个热情好客的人。有一天，朋友远道来访，杰米扬非常高兴，亲自下厨做了最拿手的好菜：一大盆鲜美的鱼汤。朋友喝了第一碗，感觉很不错。杰米扬劝他喝第二碗。第二碗下肚，朋友觉得有点多了。可杰米扬没有觉察到，仍然继续劝朋友喝汤。朋友终于忍无可忍，扔下碗，掉头而去。

两个故事讲述的是同样的道理：刺激过多、过强或作用时间过久，就会引起极不耐烦的或逆反的心理。这就是超限效应。引申开来，超限效应强调的不仅是次数的限度，还包括挑战极限的含义。

超限效应告诉我们

- * 再好的东西，也要奉行“适度”的原则，过犹不及。
- * 如果不加节制地强加于人，就会给别人造成负担。
- * 人生在世，要把握好一个度，要学会设身处地，懂得适可而止的道理。
- * 现实意义中的“底线”可不像球类运动中的“底线”，是

核心理念：任何事物要遵守“适度”原则，过犹不及。

应用要诀：既要适可而止，又要敢于突破极限。

应用领域：社会生活、企业经营、组织管理。

需要固守的，是不可超越的。

* 如果超越了“底线”，不但会受到处罚，还会丧失再次参与的机会。

* 要想成功，既要能守住底线，又要敢于突破极限。

适可而止，过犹不及

有一个刚上小学三年级的男孩，每次考完试后，如果成绩不好，回家后肯定会遭到父母亲的轮番批评与教训，一次、两次、三次……每一次的内容基本相同。这个男孩开始时还为自己的成绩感到内疚，可是时间长了，他也就不以为然了，甚至还对父母表现出了极度的不耐烦和反感。后来，家里发生变故，母亲抛弃了男孩和他的父亲。男孩的父亲一个人又当爹又当娘，脾气也变得越来越坏，对男孩的惩罚也不断升级，竟然发展到了体罚。这个男孩越来越不愿意学习了，就经常逃学，后来干脆离家出走和一些小流氓混到了一起。

超限效应不仅在家庭教育中表现明显，在学校教育中也是一样。老师，尤其是班主任，一遇到学生成绩下降的时候，经常就会不厌其烦，一而再、再而三地对学生进行思想教育；一遇到学生犯错误，就会把学生叫到办公室反复批评教育，有时会“新旧帐”一起算，甚至让学生在全班作检查，受同学的批评。

不管是家长，还是老师，都应该知道超限管理会使学生从内疚不安到不耐烦，进而到反感讨厌，可能也会出现“我偏这样，你拿我怎么办”的反抗心理和行为。

超限效应在广告营销方面也有很好的借鉴意义。广告要奏效，除了广告创意及其他配套措施外，播放频率的适度也很重要，因为广告受众对广告播放频率是有一定的接受极限的，太多了就会让观众觉得烦人，就会对广告主企业生出种种不满，对企业印象不好了，人们自然不会去购买它的产品。

有家保健品企业的广告本来就没什么创意，看完一遍就让人很烦，但是他们却笃信“信息轰炸”战术，以极高的播放频率让观众几乎每时每刻

都能看到它，最后引起电视观众的投诉，在公众压力下才做了一些改动。

超限效应也应该引起那些盲目扩张的企业的领导者注意，因为**不顾限度地盲目扩张，往往会给企业带来致命的创伤。**

1997年，加里·温尼克在免税大厦百慕大成立了环球电讯公司，它是世界上第一家自行筹资铺设海底光缆的公司。环球电讯将盈利放在令人激动的互联网概念上，然后举债大笔投入。随着互联网的兴盛和衰落，也就有了环球电讯这颗电信新星的升起和坠落。1997年成立、2002年破产的环球电讯几乎是和互联网公司同生共死。

同样是扩张，沃尔玛的做法就很值得企业借鉴。沃尔玛是全球最大的商品零售连锁机构，它在全世界都有自己的超市，而且还在以极快的速度在各地扩张。但是，沃尔玛并不盲目扩张，它在开每一个超市之前，都要对各种情况进行深入的考察和了解，用科学的方法预测各种可能发生的情况，直到确定能够获利之后才会做出开店的决定。

道理很容易讲，例子也很容易举，但是在具体的情况中，要把握好一个度谈何容易！中国有个吃烧饼的故事，讲的是一个人很饿，在一个烧饼摊上买烧饼，他先买了5个，结果5个烧饼吃完了还是感觉饿，于是他又买了1个，这次只吃了半个就饱了。于是，他跑去责问卖烧饼的：“你为什么不先卖这个烧饼给我？只顾赚钱，真是黑心！”是不是很可笑？虽然当局者迷，旁观者清，但是就吃没吃饱这么个极主观的问题，还是应该自己来把握的，千万不能像那个吃烧饼的人那么糊涂。也就是，能不能**把握好这个“度”，懂不懂适可而止，完全在于个人**，别人是决计帮不上忙的。

不要试图挑战底线

所谓的“底线”，是足球、篮球、羽毛球等球类运动中的专有名词，原指运动场地两端的界限。在比赛中，如果球超出了底线，就会被判为无效，

核心理念：任何事物要遵守“适度”原则，过犹不及。

应用要诀：既要适可而止，又要敢于突破极限。

应用领域：社会生活、企业经营、组织管理。

并重新发球。就对抗双方而言，在比赛中守住底线似乎没有多大意义。而时下非常流行的“底线”，似乎完全超越了球类运动中“底线”的含义，变成了关系到自身行为的一个界限。这个底线的意义远比球类运动中的底线意义重大，是需要固守的。在日常行为中，如果超越了“底线”，不但会受到处罚，严重者还可能丧失“重新发球”的机会。比如，不损害公司的利益，这是很多公司对员工要求的“底线”。守不住这个底线，员工就会犯规，违纪，被开除；见到利，不要忘掉义，这是一个成年人做人的“底线”。守不住这个底线，这个人就会唯利是图，没有原则，这样的人不会有信誉，难以交上朋友，很容易被人唾弃，四处碰壁，在职业的路上跳来跳去，越走越窄。

愚人节，向来被大家看成是可以任意取笑、嘲弄别人的时候，并且每到这一天不管是谁遭遇了别人怎样的戏弄，多半都会一笑了之，不会记在心上的。可是，今年的愚人节却发生了一件出人意料的事情。同事小李和小王是一对很要好的朋友，平日里无话不谈，基本上可以算作一对“死党”了。他们还曾被同事们戏称“穿一条裤子”。可是，愚人节那天，小王竟然和小李当众翻脸，并决绝地说要和小李一刀两断。

小王之所以这么绝情，原来是因为小李的一句玩笑话。到底是句什么话我们已经没有必要追究，但有一点是可以肯定的，那就是小李的玩笑话触及了小王忍耐的底线，甚至可以说是触及了小王的人格底线。

其实，**每个人都有其最在意和最不能碰触的地方，这就是他的底线。**如果谁向它挑战，任你是不是有意，后果都是不堪设想的。

旅馆大王希尔顿的经营原则是最低的收费，最佳的服务。在推行这一原则时，希尔顿特别强调饭店所有职员，包括各层管理者，都要做到顾客至上，如果违反了这一规定，必定会受到严厉的惩罚。这是绝对没商量的。

有一次，一位经理不知什么原因与顾客发生了争吵，最后被顾客投诉到了希尔顿那儿，给饭店造成了很坏的影响。希尔顿马上找来这位经理，态度极其严厉地说：“你违背了我的原则，你必须离开！”其实，这位经理平时的贡献可真是不小，这一点希尔顿也清楚，但是希尔顿一点都没给他机会，因为他触犯的是与公司生存息息相关的经营理念原则。为了饭

店，希尔顿是绝不姑息挑战饭店经营底线的行为的。正是因为这一点，希尔顿饭店才保持了对消费者的持久吸引力。

那位经理的遭遇是很值得同情的，也许错误根本就不在他而在那名顾客，但是企业经营就是这样，**原则性的东西是绝对不允许被破坏的**。这一点，颇值得职场中人借鉴，在任何情况下都不能试图去挑战企业的底线。

业务员小龚一连几个月没出什么业绩了，心里很着急，因为再不出单恐怕自己就有被辞退的危险了。于是，小龚就挖空心思地想办法解决自己的燃眉之急。天无绝人之路，有一天，小龚无意间得到了同事的一个意向客户的电话，小龚就展开了攻势，把这笔业务做成了。不料东窗事发，小龚的行为被同事知道了，并把他告倒了老总处。抢别人的客户是业务员最忌讳的事，公司为了维护正常的秩序，一成立业务部时就郑重强调过这一纪律，并在以后的业务管理中严格执行，别说像小龚这样既成事实的举动，就是稍有苗头的，公司都予以开除了。小龚的行为触及的不仅是公司的底线，也是业务员的道德底线，小龚被开除了。

底线如此脆弱，难怪一个深谙处事之道的智者对一个初出茅庐的毛头小子警告说：“你这是在玩火，你怎么敢挑战底线呢？”

守住底线，突破极限

有一个老谋深算的走私犯，在一次作案过程中留下了线索，结果遭到了警方的穷追猛打。被逼无奈，罪犯灵机一动，带着赃物躲进了一家破旧的教堂里。他如实地向牧师说了自己的遭遇，并请求牧师帮忙。牧师断然拒绝了走私犯的要求，并要他立刻离开，否则就要报警。罪犯见状，决定给牧师一点好处，他坚信任何人都无法抵制金钱的诱惑。

罪犯开口了：“你如果帮助我把我的走私物品藏在阁楼上，我会给你20万作为回报。”

核心理念：任何事物要遵守“适度”原则，过犹不及。

应用要诀：既要适可而止，又要敢于突破极限。

应用领域：社会生活、企业经营、组织管理。

牧师坚定地说：“不行！你快出去。”

罪犯又说：“20万不行，50万怎么样？”

牧师态度坚决地说：“别妄想了。”

罪犯狠狠心说：“100万，总可以了吧？”

牧师勃然大怒，用力把那个罪犯推到了门外：“你快给我滚，你开的价码已经快接近我心里的数目了。”

这位牧师在关键时刻掐灭了自己的贪欲，他很值得尊敬，因为他最终守住了自己做人的底线。

做人就应该像这位牧师一样，不但要知道什么是做人的底线，还要懂得如何守护自己的做人底线，只有这样才不失为一个人，才不至于堕落为禽兽、魔鬼。生活中像牧师这样的人很多，他们一直在坚守着自己的底线，因为这底线是他们自己尊重自己的前提条件，也是他们坚强的理由，他们知道**只要守住底线，也就守住了一个也许并不辉煌但是绝对踏实的未来。**而我们的这个世界，也正是有了这些坚持着自己底线的人们，才不至于显得过分的庸俗和薄情。

如果说守住底线是做人的起码要求的话，**突破极限就是成功的先决条件。**所谓极限，就是我们在奋斗过程中需要咬牙挺过去的关头。只有不断突破身体极限的人，才能成为世人瞩目的奥运冠军；只有不断突破自己职业极限的人，才能成为行业内让人佩服而羡慕的行家里手。

小高大学毕业后因为一时没有什么好的工作，就进了一家销售公司做起了业务员。这个职业的门槛虽然很低，做起来却不那么轻松，不仅需要具备一定的抗压能力，还要有毅力，有体力。半年来，小高每天都是风里来雨里去，虽然已经很努力了，但是成绩却很不理想，小高想到了放弃。于是，小高和领导说了自己的想法。领导说：“就我个人的职业经验看，我认为做什么职业至少要坚持一个轮回。也就是说，如果你现在退出的话，恐怕你就错过了收获的季节。我希望你能坚持到年底，看看自己辛勤耕耘的结果到底如何。”小高认为领导的话很有道理，就继续埋头做事，结果到第三个季度她就完成了一年的任务。

这是一个个人物质欲望总大于内在坚持的时代，所以，遭遇自己的职

业极限是很常见的事,如果在这个时候能咬牙突破,即将得到的恐怕就不仅仅是金钱上的收获了,恐怕体会最多的还是生命的价值与喜悦。

所以,遇到困难时,只要我们能咬紧牙关再坚持那么一会儿,我们就可以突破极限了。别忘了,播种和收获从来都不在同一个季节。



核心理念：任何事物要遵守“适度”原则，过犹不及。

应用要诀：既要适可而止，又要敢于突破极限。

应用领域：社会生活、企业经营、组织管理。

谁偷走了你的斧子

在一个风景优美的庄园里，园主在地窖中储存种子的时候，将一把斧子忘在了地窖中。几天后，当他又要用斧子时，才发现自己的斧子不见了。放在自家的斧头去了哪里？他在自家门后面、桌下面、堆柴草的房里到处找遍了，依然没有找到。到底是谁偷走了斧子呢？他怀疑是邻居家的儿子偷去了，因为两天前他们刚刚吵过架。没有证据不能乱下结论。于是，他仔细地观察邻居家的儿子，觉得就是他偷了斧子。看他走路的样子，很像，不仅如此，连他的神态、动作、表情也像，甚至他说话时的声调，都像是偷了斧子之后的反应。总之，越看越像，几乎可以肯定：就是他偷了我的斧子了！

又过了几天，园主又到地窖去储存物品。当他打开地窖门时，发现了那把斧子正躺在地上。第二天，此人再看邻居家的儿子的时候，他的举动和言行，就连笑的神态，一点儿也不像是偷斧子的样子了。

这个古老的寓言告诉我们：生活中遇到问题时绝对不能瞎猜疑，疑神疑鬼只会产生错觉，必须在调查研究后才能作出判断。这就是寻斧效应。

疑神疑鬼的寻斧效应是有百害而无一利的，轻则影响邻里关系、同事关系，重则还会对别人造成伤害，甚至会伤及无辜者的性命。比如，美国国务卿鲍威尔仅凭几张“模棱两可”的卫星照片，就怀疑伊拉克前政府藏匿了大规模杀伤性武器，于是美国发动了一场伊拉克战争，结果致使无数人丧失了生命。

生活中疑邻偷斧的现象也比比皆是：领导对他态度冷淡一点，便认为领导对他有了看法；恋爱时，女朋友因急事不能赴约，便猜疑她是不是去和别人看电影或变了心；自家电费高了，便怀疑是邻家窃电；自家话费多

了，便怀疑是邻家盗打。

也许你从来没有丢过“斧子”，更没有偷过“斧子”。但是，疑邻偷斧却告诉你一件非常重要的事：**做人，绝对不能心有成见**，绝不能带着有色眼镜去看人，那会使你犯下许多无法挽回的错误，譬如对别人心灵的伤害。同样，喜欢怀疑别人的人，也会因为心有疑惑，而变得自我封闭，少与人交心，郁郁寡欢。时间长了便会由怀疑别人发展到怀疑自己、怀疑自己的能力，进而失去信心，变得自卑、怯懦、消极、被动。

信念和认知方式

在一个阳光温暖的午后，纽约地铁有一个小男孩在车厢里又哭又闹，而旁边一个看起来像爸爸的男人，却抱头坐在原处，毫不理会。同车厢里的人对此非常反感，但都敢怒不敢言。一个中年男人挺身而出，质问那个父亲：“你没看到你的孩子这么吵吗？为什么不管管他啊！”男人这才回过神来：“对不起！我妻子两个钟头前在医院去世，我正在想以后该怎么办？所以……真对不起！”发问者非常后悔自己的残忍。

为什么会发生疑邻偷斧的事情，原因和上面的故事一样，就是**人们总是会轻易地从自己的角度去处理事情**，每个人都生活在他自己认为的世界里。

有一天，神甫邀请医生、商人和艺术家来家里吃饭。吃饭的时候四个人谈论起了有关人的认知方面的话题。神甫说：“人的认识不同，对某一事物的体验也就不同，你们同意我的看法吗？”

三位客人都迟疑地摇了摇头。

神甫说：“那好，我们就来个当场测试。”

客人问：“如何测试？”

神甫说：“请问三位到我这里来是不是都经过了本城最繁华的那一条街道？”

核心理念：生活中遇到问题时不能瞎猜疑，疑神疑鬼只会产生错觉，必须在调查研究后才能作出判断。

应用要诀：克服猜疑，树立自信。

应用领域：社会生活、组织管理。

客人异口同声地说：“是的。”

神甫说：“那就请你们描述一下你们一路的所见所想。一定要诚实。”

客人说：“好吧。”

艺术家说：“我沿街而行，看见这条街道在金红色落日的余辉映衬下就像画一样美丽。我真想把它画下来，好让那些认为我们的城市不美丽的人们看看。”

商人接着说：“我一路走来，发现这条街道充满了商机，比如在十字路口处，如果开一家冰淇淋店，那么两条街上的人都可以来买我的冰淇淋。”

医生说：“我通过街上的药店橱窗看到药店里的卖药人，我就想这些人或许根本不需要那些被包装得五彩缤纷的药，他们需要的是新鲜空气与睡眠。”

这是一个经典的心理学故事。三个人在同一时间走过同一条街道，看到的应该是同样的事物，但是，他们眼中的街道却是全然不同。艺术家眼中的街道是个美丽的地方，线条、形状和色彩在此共同构成了一幅图画。商人眼中的街道是一个与地点、位置、生意场所有关的地方，因为机会只为那些眼光锐利、能够捕捉到它的人们而存在。医生眼中的街道是那些不懂调理自己健康而造成自身不适的人群所在。对于同样的街道，人们之所以会有不同的看法，原因就在于人的内心——认知能力。

这也是寻斧效应给我们的启示：**内因决定外因，信念会影响认知方式，而认知方式又会加强和影响信念。**现实中，每个人总是给他所处的场景赋以一定的意义。不同的人对同一情景往往会赋以不同的定义，进而决定人对情景的认识和体验，并由此产生人在情境中的不同活动动机和需要的满足。所以，心理学家认为，“丢斧事件”本身并不是导致情绪障碍和脱逸行为的直接原因，人们对诱发事件所持的看法、解释、信念和认知方式才是引起人的情绪和行为反应的直接原因。一个拥有合理信念和正确认知方式的人，懂得没有调查研究就没有发言权，懂得处理任何事、对任何人作评价要用事实说话；而持有不合理信念和认知方式的人，则会让自己内在的不恰当的情绪占上风，并影响到自己的行为。

从前有一位老人，每天都带着孙女在加油站外面的椅子上玩耍，还经

常很好客、很友好地和开车经过这个小镇的人打招呼。有一天，小镇上来了几拨陌生人，都向老人打听小镇的情况。

先是一位身材高大的人问老人：“这是个怎样的城镇？”

老人反问道：“你原来居住的小镇怎样呢？”

那个男人说：“那里的人都喜欢批评别人，喜欢说别人的闲话，我真高兴能够离开那个令人讨厌的地方。”

老人听了他的话就说：“那我得告诉你，这里和你原来居住的小镇也差不了多少。”

后来，又来了一个带小孩的母亲，那位母亲问老人说：“住在这里感觉怎么样？很开心吧？”

老人依旧反问：“你原来居住的地方怎样？”

那位母亲说：“那里的人们都很亲切，都很乐于助人，还特别热情，无论在哪儿都会有人跟你打招呼。我真不舍得离开那个小镇。”

老人听了他的话就说：“那我告诉你，这里的人们和你原来生活过的地方的人们也差不多。”

关于同一个镇子，老人的回答竟然不一样！这使小孙女感到很不可理解，于是问爷爷：“爷爷，为什么您告诉第一个人说这里不怎么样，却告诉第二个人这里很好呢？”

老人慈祥地说：“对于任何人、任何地方都一样，是好，是坏，全凭个人的信念和看法。”

如何找到你的斧子

猜疑是人性的弱点，喜欢猜疑的人特别注意留心外界和别人对自己的态度，别人脱口而出的一句话都能让他琢磨半天，这样势必会影响与人交往，还会影响自己的心情。所以，凡事都要去认真调查，认真了解，一切

核心理念：生活中遇到问题时不能瞎猜疑，疑神疑鬼只会产生错觉，必须在调查研究后才能作出判断。

应用要诀：克服猜疑，树立自信。

应用领域：社会生活、组织管理。

都得以事实说话,绝对不能按自己的主观想象和主观推测而采取自以为是正确的行动。否则,很有可能做出害人害己之事。

《三国演义》中就有这样一段由猜疑导致的悲剧:曹操刺杀董卓败露后,与陈宫一起出逃。行了三日,至成皋地方,天色向晚。操以鞭指林深处谓宫曰:“此间有一人姓吕,名伯奢,是吾父结义弟兄;就往问家中消息,觅一宿,如何?”宫曰:“最好。”二人至庄前下马,入见伯奢。……“老夫家无好酒,容往西村沽一樽来相待。”伯奢言讫,匆匆上驴而去。

操与宫坐久,忽闻庄后有磨刀之声。操曰:“吕伯奢非吾至亲,此去可疑,当窃听之。”二人潜步入草堂后,但闻人语曰:“缚而杀之,何如?”操曰:“是矣!今若不先下手,必遭擒获。”遂与宫拔剑直入,不问男女,皆杀之,一连杀死八口。搜至厨下,却见缚一猪欲杀。宫曰:“孟德心多,误杀好人矣!”急出庄上马而行。

一个人一旦掉进猜疑的陷阱,必定处处神经过敏,心生疑窦,对他人失去信任,继而做出一些遗恨终生的错事。

还有一个类似的故事,同样残忍得让人不忍玩味:

约翰逊的妻子在两年前难产而死,但是孩子却幸运地活了下来。现在,这个孩子已经两岁了。约翰逊为了让孩子能有个伴,还养了一条大狗。这条狗很通人性,不但能逗孩子高兴,还能替约翰逊照顾孩子。所以,当约翰逊有事要外出时,就会把大狗和孩子留在家里,每次大狗都能把孩子照顾得很好,从没出过什么事。可是,有一次,约翰逊到几公里以外的小镇办事时潜意识里总感觉要出什么事。不巧的是,那天还下了场大雪,路上汽车不能开,约翰逊只好拼命地跑步往家里赶。他边跑边想:狗饿了怎么办?孩子饿了怎么办?狗饿了会不会把他的给孩子吃了?

天快黑的时候,约翰逊终于跑到了家,他一进卧室,发现大狗的嘴周围都是血,嘴里还叨着肉,孩子不见了。“一定是它把孩子吃了!”他边喊边跑到厨房里拿菜刀,回头就向跟在身后的大狗砍去,狗的脑袋被他砍了下来。

他拎着狗头回到卧室,这时,他的孩子从床底下爬了出来,床的另一边还躺着一头狼。他明白了,是这条大狗救了孩子的命。原来狗为了保

护孩子 ,与闯进屋里的狼展开了生死搏斗 ,狗把狼咬死了 ,自己也受了伤。
约翰逊后悔得不知如何是好。

真的不要再胡乱猜疑了 ,否则不但要为自己的所作所为付出代价 ,还会遗憾终生。试想 ,一辈子生活在悔恨之中 ,还有什么幸福可言 ?

那么 ,怎样才能消除疑神疑鬼的毛病呢 ?很简单 ,只要做到下面几点就可以了 :

——加强积极的自我暗示。

俗话说 :“ 疑心生暗鬼。”这个鬼是人想出来的 ,是暗示的结果。积极的自我暗示会让你轻松自如地与人交往。培养对人基本的信任。从自己主观想象的小天地中走出来 ,宽以待人。有了这个基础 ,信任就不难实现。

——及时沟通 ,解除疑惑。

一旦你有了猜疑 ,不要把它长期闷在心里 ,这样最容易产生封闭性的恶性循环 ,最好开诚布公地与对方谈谈 ,这样才能消除误会。“ 心绪中的猜疑有如鸟类中的蝙蝠 ,它们永远是在黄昏里飞的…… ”这种心理使人精神迷惘 ,扰乱人的正常思维。

——冷静思考是非常必须的。

生活中总会有许多猜疑 ,由于猜疑者的头脑被封闭性思路所左右 ,觉得自己的想法顺理成章 ,所以 ,当发现自己开始怀疑别人时 ,应该冷静思考 ,寻找产生猜疑的原因。

——采取行动前再思考 3 分钟。

虽然大家都是芸芸众生 ,身在凡尘都有情绪 ,但是在当采取行动前 ,也应该再思考 3 分钟。佛经上有句话 :初念浅 ,转念深 ,如此 ,疑邻偷斧的事情也就不会发生了。

任何人都不应该随便怀疑别人 ,遇事三思而后行 ,多替别人着想 ,这样就可以避免制造冤假错案。

核心理念 :生活中遇到问题时不能瞎猜疑 ,疑神疑鬼只会产生错觉 ,必须在调查研究后才能作出判断。

应用要诀 :克服猜疑 ,树立自信。

应用领域 :社会生活、组织管理。

面对怀疑要有自信

生活中我们常会碰到一些猜疑心很重的人，他们整天疑心重重、无中生有，认为人人都不可信、不可交。也就是说，在漫长的一生中，我们每个人都有可能被怀疑为那个偷斧子的人，并且斧子永远不会自己回来，就有可能一生被视为偷斧的人。

一旦自己被别人怀疑为偷斧子的人时，要对自己有信心，对生活充满爱，大度、宽容地看待别人的长处和不足。俗话说，人无完人，金无足赤。神也说：从来就没有“天堂”和“地狱”，是人的头脑区分了它们。这样，即使被人硬说你是偷斧的人，也不会影响你对整个世界的认知。

周公姓姬名旦，是周文王的儿子，周武王的弟弟，鲁国的始祖。因为他原来的封地是周地，所以世人称他为周公。周公一生历经文王、武王、成王三代，在武王灭商建立周王朝的过程中，立下了不朽的功勋。武王去世后，因成王年幼，周公没有到鲁国就封，而是留在镐京代替成王执掌朝政，成了周王朝实际上的最高统治者。

周公代替成王执掌政权，引起了朝廷中很多人的怀疑，还引发了负责监视商纣王的儿子武庚的管叔、蔡叔和霍叔与武庚联合发动的“三监之乱”，周公陷入内忧外患的境地。值得庆幸的是，周公对周王朝的忠诚很快感动了成王及大臣们，得到了成王及大臣们的信任和支持。

世界上不被误会的人是没有的，在生活中，遭到别人的非议和流言，与他人产生误会，是很正常的事情，关键是看我们有没有办法和能力消除误会。比如，同“怀疑”你的人开诚布公地谈一谈，以便了解对方的想法，弄清真相，消除误会。另外，还要学会自我安慰。郑板桥的“难得糊涂”说得好，适当的时候，还是糊涂点好，免得自寻烦恼，也就是说，如果有人怀疑自己，完全可以不放在心上，这样不就解脱自己了吗？

可怜的鲦鱼

鲦鱼，身体小，呈条状，侧扁，白色，群居，以强健者为自然首领。这是生物学家给鲦鱼下的定义。它的群居习性还引起了德国动物学家霍斯特的注意，他将一只领头的鲦鱼脑后控制行为的神经割除后，其他鲦鱼却仍像从前一样追随，尽管此时这条头鱼已经失去了自制力，行动也极其紊乱。

这就是“鲦鱼效应”。显然，**鲦鱼的追随行为是惯性思维造成的**。惯性思维又叫常规思维或顺势思维，是指行为主体在处理一个问题、看待一件事情或评价一个人的时候，常常用以往的知识、经历、经验和直觉，不由自主地对问题的原因或结果直接做出条件性的判断，这样的判断在学术上就是所谓的“已知障”，即受到虚假事实的障碍而形成的思维定势。因此，决策学把它称为基本假设思维。

2002年9月29日，河南省浚池县人民法院开庭审理原卢氏县县委书记杜保乾受贿、报复陷害一案。原卢氏县公安局副局长邹某被检察院指控向杜保乾行贿，并要求当庭作证。可是在庭审过程中，邹某却被以扰乱法庭秩序当场被司法拘留。原来，杜保乾在法庭上百般抵赖，发表了一番与审判无关的“演讲”。邹某在听完杜保乾的“演讲”后，竟情不自禁地鼓起掌来。当问及为何为贪官的谬论鼓掌时，邹某回答说：“自己老听领导讲话鼓掌，习惯了。”可见，惯性思维的威力有多大！

《北京晚报》有一则消息说，一位田先生早上上班途中遇到一个乞丐，那天很冷，而这个乞丐却光着膀子，他觉得挺可怜，就给了乞丐一些钱。

核心理念：人们常常用以往的知识、经历、经验等来看待和处理问题。

应用要诀：重视经验而不囿于经验，多用逆向思维和超常思维。

应用领域：社会生活、组织管理。

可是，当天晚上，田先生竟然又看到了那个乞丐，这一次，那个乞丐完全换了个人，脸洗得很干净，身上的衣服也是干干净净的。田先生很好奇，就躲在旁边偷看，只见这个乞丐竟然钻进了一辆桑塔纳轿车里。

看来乞丐也不都贫穷啊，我们再也不能让惯性思维——乞丐很可怜——欺骗我们善良的感情了。

2004年7月29日《齐鲁晚报》载：潍坊市城区一居民夜间到自动取款机取钱时，钱未取到卡却被吞。他按照“警告提示”拨打故障电话报上密码后，再进行查验时，不料却发现账户上的3000元钱不翼而飞。

这位居民为什么被骗？祸首仍是“惯性思维”——警告栏中的文字一定是银行方对顾客的周到服务。

惯性思维真是无时不在，无处不在。所以，在我们的实际工作和生活中，一方面要注意随时消除惯性思维对自己的影响，另一方面也要善于反用惯性思维来调整自己思考问题和解决问题的思路。

别一条道跑到黑

你一定不相信，一根并不粗壮的柱子，一根细细的链子，能拴得住一头千斤重的大象，可如果你去过印度或泰国的话，你就会相信了，因为在那里，驯象人在大象还很小的时候，就用一根铁链将它们绑在水泥柱或钢柱上，无论小象怎么挣扎都无法挣脱铁链的束缚，于是小象渐渐习惯不再挣扎，直到长成大象，可以轻而易举地挣脱链子时，也没有想过挣扎。

驯虎人看到驯象人的做法，心想：这个方法不错，如果我让小虎从小吃素，等它长成大老虎，就不吃人了吗！一切进展顺利，老虎长大后果然不知道吃人。驯虎人暗暗高兴。可是，有一次，驯虎人无意中摔了一跤，他就让老虎舔干净地上的血。老虎一舔不可收，最后竟连驯虎人也吃掉了。

惯性思维让大象被链子绑住，惯性思维让驯虎人被老虎吃掉。可见，惯性思维可以束缚一切。

在人的行为意识中,是否也有无数根无形的铁链禁锢了我们的思维和心灵,促使我们做出习惯性的反应和举动,就像那些鲑鱼,无视头领的失常,对可能面临的危险也熟视无睹?当然有,那就是人的僵化的思维。人的思维一旦僵化形成定势,就会产生误区。这种误区有时可能会毁掉一个人的前程,甚至于可以毁掉一个人的科学发明创造。

人们还对惯性思维做了引申思考,进而得出了“成功悖论”。所谓成功悖论就是:让你今天到达所在位置的东西和方式,可能很少是令你继续到达明天位置的东西和方式。成功悖论是对今天所处的商业社会更深层的思索。

成功悖论给人们提出了如下问题:

- * 导致成功之后的衰败的原因是什么?
- * 昨天的成功之道怎么会演变成今天的定性思维和惯性行为?
- * 成功企业内部日益滋长的自我满足甚至是傲慢如何令其丧失了直面现实的能力?

很少有人能完全回答这些问题,只有到了日趋僵化的政策和日积月累的自傲将企业拉入危机的深渊之时,管理者们才不得不坐到一起自问:“究竟什么地方出了错?”其实是公司在强大的惯性面前,管理者不断完善自己赖以成功的那些做法,直到走向危险的极端。

领导力专家认为,成功悖论源于成功者对过去的留恋,因为一个人如果在情感上一直和过去保持着太多的联系,做事时就容易因循旧路,继续着过去的做法,这就是“一条道跑到黑”。另外,受惯性思维的影响,人们对某件事情的前后认识、判断基本上会保持一致,所以从主观上根本就想不到要改变。

领导力专家还说,如果长期局限于惯性思维,往往会抑制人的创新能力的发挥。人生要有所作为,就离不开创新,就不能一条道跑到黑。而创新的源泉实际上就是突破自我、突破常规和思维定式,从思想上首先战胜

核心理念:人们常常用以往的知识、经历、经验等来看待和处理问题。

应用要诀:重视经验而不囿于经验,多用逆向思维和超常思维。

应用领域:社会生活、组织管理。

自己。也就是说,如果人们敢于告别过去,这种“成功悖论”就可以避免。

跳出习惯思维和惯性思考

在生活中,人的表现、感觉和反应有95%是习惯性的,就像钢琴家不用决定去触哪一个琴键、舞蹈家不用决定脚往什么地方移,所有的反应都是自动的、不加思索的。同样,人的态度、情感和信念也容易变成习惯。

一家酒店老总因为要扩展业务,打算从现有的三个部门经理中物色一位总经理,就决定测试一下这三个部门经理那一个更合适。老总的考试题目是:是先有鸡还是先有蛋?三个部门经理回答如下:

第一位部门经理:“先有鸡。”

第二位部门经理:“先有蛋。”

第三位部门经理:“客人先点鸡,就先有鸡;客人先点蛋,就先有蛋。”

你认为老总会选哪一位做总经理?当然是第三位。前两位部门经理显然是在就事论事,像他们这样的思维,如果遇到问题的话就很不容易找到正确的方法。而第三位换了个角度,跳出了原有惯性思维的局限,就等于走上了一条新路。如果在经营中遇到什么难题,相信他也一定会解决得很好的。

那么,如何走出惯性思维呢?先看一个故事:

有一天,驯象人的象园失火了,大象受火势所逼,烦躁不安,频频跺脚,但仍旧没有挣开脚上的铁链。火势越来越猛,终于逼近了大象,靠近火源的一只大象被火烧得灼痛难忍,就在原地乱蹦乱跳,它猛一抬脚,轻易地就挣断了脚上的铁链,逃离了火海。其余的大象见同伴挣断铁链,也模仿它挣断铁链逃走了。

现在知道怎样跳出惯性思维了吧,对,就是尝试、创新。大凡有发明创造的人,都是敢于尝试、敢于创新;敢于主动走出惯性思维误区的人。

日本一家生产圆珠笔的企业,因为所生产的圆珠笔笔芯中的油还没有用完笔芯上的圆珠就坏了,所以产品销路一直不好。后来,这一技术难题却被一名普通工人解决了,方法很简单——他把笔杆截去一段,这样没等

“圆珠”报废，笔芯中的油就已经用完了。这个简单得不可思议的方法，拯救了整个企业。

上海的一家手帕厂生产的锦缎白手帕，一段时间以来销路很差，库存积压达20万条之多。销售部经理想：手帕除了实用功能外，还有美化功能，而市场上没有一家手帕厂是以美化功能定位的，我们为何不能来一个突破呢？于是，他让车间将库存的20万条手帕进行再加工，在上面印上图案，配上说明书，然后投放市场，结果大受欢迎，这批滞销的手帕转而成了畅销品。

惯性思维是一座独木桥，当你在这座桥上遇到不能通过的障碍时，你唯一的选择就是改变、创新。比如，现在很多杂志都是彩色印刷，基于这一现状，法国一家酒厂在彩色杂志上刊登广告时，总要提出一个先决条件：只登黑白照片，否则不登。这是为什么？因为老板认为，彩色照片虽然华贵，但当身陷彩色世界中时，华贵会相互淹没，再好的图片也无鹤立鸡群之功。相反，在艳丽的世界留下一丝素色，倒可以让疲劳的眼睛为之一亮，起到画龙点睛的效果，这就是当习惯不再习惯时，你必须与众不同。

成功对于个人来说，也许会有可望而不可即的感觉。改变是一个渐进的过程，改造那些妨碍成功的思维方式是值得庆贺的第一个成功。

逆向思维和超常思维

和惯性思维相对立的就是逆向思维和超常思维。逆向思维和超常思维往往可以帮助人进行创新，乃至取得意想不到的成功。

所谓逆向思维法，是指为实现某一创新或解决某一因常规思路难以解决的问题，而采取反向思维寻求解决问题的方法。逆向思维有三大类型：

1. 反转型逆向思维法：这种方法是指从已知事物的相反方向进行思考，产生发明构思的途径。

核心理念：人们常常用以往的知识、经历、经验等来看待和处理问题。

应用要诀：重视经验而不囿于经验，多用逆向思维和超常思维。

应用领域：社会生活、组织管理。

2. 转换型逆向思维法:这是指在研究某一问题时,由于解决这一问题的手段受阻,而转换成另一种手段,或转换思考角度思考,以使问题顺利解决的思维方法。

3. 缺点逆用思维法:这是一种利用事物的缺点,将缺点变为可利用的东西,化被动为主动,化不利为有利的思维发明方法。这种方法并不以克服事物的缺点为目的,相反,它是将缺点化弊为利,从而找到解决方法。

电磁感应定律就是法拉第运用逆向思维方法取得的一次重大成果。1820年,丹麦哥本哈根大学物理教授奥斯特发现了电流的磁效应。很快,他的发现就传到了欧洲,并激起了许多人研究电磁学的兴趣。英国物理学家法拉第就是其中之一。法拉第先是重复了一遍奥斯特的实验,发现果然只要给导线通上电流,导线附近的磁针立即就会发生偏转。然后,他就在此基础上展开了想象,认为电和磁之间必然存在联系并且能相互转化。

1821年,法拉第为了实现“电能产生磁场,磁场也能产生电”这一设想,做了几次磁产生电的实验。结果都失败了。但他坚信逆向思维方法绝对错了。

10年后,法拉第设计了一种新的实验,他把一块条形磁铁插入一只缠着导线的空心圆筒里,结果导线两端连接的电流计上的指针发生了微弱的转动!电流产生了!随后,他又设计了各种各样的实验,如两个线圈相对运动,磁作用力的变化同样也能产生电流。

1831年,法拉第根据自己的实验提出了著名的电磁感应定律,他还根据这一定律发明了世界上第一台发电装置。

这是利用逆向思维解决问题的一个经典案例。

同样,超常思维也是克服惯性思维的一大法宝。这一点可以通过军事史上的几个实例来进行说明。

故事发生在第二次世界大战中。当时,苏军一个担任阻击任务的坦克连,经过几场激烈的战斗,已经弹尽粮绝,德军又步步紧逼,眼看就要全军覆没。就在这危急关头,连长急中生智,命令全连打开坦克炮炮门,用信号枪装上信号弹,从炮膛里向德军最前面的一辆坦克瞄准射击。想不到这辆坦克竟然中弹起火,于是,其它的坦克都被这奇怪的火焰吓

得调头逃窜。

无独有偶，在英阿马岛之战中，占领斯坦利港机场的英军遭到阿空军的轰炸，飞机无法起飞，而阿军地面部队又趁机袭来。此时，英军一名下级军官灵机一动，果断地从飞机上拆下火箭发射器，用铁丝固定在飞机拖车上，向阿军地面进攻部队射击。拖车被击中后，他又抡出火箭发射架，把它固定在木板上，继续发射，有效地打击了进攻的阿军。

这两位胆识过人的指挥员，之所以在危急关头能想出高招巧解燃眉之急，不可否认他们对战场有着深刻的理解和洞察力，但更重要的是他们都具有超常思维的能力，他们就是用这种思维方式化解了困境。



核心理念：人们常常用以往的知识、经历、经验等来看待和处理问题。

应用要诀：重视经验而不囿于经验，多用逆向思维和超常思维。

应用领域：社会生活、组织管理。

关于照镜子

仅只是一个平面 / 却又是深不可测
 它最爱真实 / 决不隐瞒缺点
 它忠于寻找它的人 / 谁都能从它发现自己
 或是醉后酡颜 / 或是鬓如霜雪
 有人喜欢它 / 因为自己美
 有人躲避它 / 因为它直率
 甚至会有人 / 恨不得把它打碎

这是诗人艾青的一首哲理小诗，题为《镜子》。在这首诗中诗人写出了镜子的诚实、正直、无私的可贵品质。在光怪陆离的世界，**镜子从不虚伪媚俗，始终奉行客观公正的准则。**不管你是腰缠百万的富翁，还是一贫如洗的乞丐；不管你是头戴金冠的权贵，还是平头布衣的百姓……在它面前人人平等，从来不改变标准。正因为如此，有人从它身上找见了自己的美丽，从而喜欢它；有人不敢在它面前直视自己，躲避着自己的丑陋，甚至恼羞成怒，“恨不得把它打碎”。世界是复杂的，镜子也许太天真了，但它却是认真的，一丝不苟地照出人生的美丑。

就这层哲学意味而言，镜子恐怕称得上是人类最伟大的发明之一。

那么，由镜子引申出来的“照镜子”——借他人、他事、他见以正己的方法，恐怕就更有裨益了。《韩非子·观行》云：“古之人目短于自见，故以镜对面；智短于自知，故以道正己……目失镜，则无以正须眉；身失道，则无以知迷惑。”此话足以说明照镜子的重要性，也足以解释清楚照镜子效应了。

通过镜子的反射功能，我们还可以推演出下面一个结论：

我们对待别人所表现出来的态度和行为,别人往往也会以同样的态度和行为给予反应,恰似我们站在镜子面前:当我们微笑时,镜子里面的人也微笑;当我们皱眉时,镜子里面的人也皱眉;当我们大喊大叫时,镜子里面的人也大喊大叫……比如,教师如果能真心付出自己的爱,真心关心学生,就能让学生体味到被爱和被尊重,学生就能以同样的方式给予回报。

学会照镜子

学会了照镜子,就不会犯自卑的人所犯的错误——用放大镜寻找自己的优点;学会了照镜子,也不会犯自傲的人所犯的错误——用显微镜寻找自己的优点;学会了照镜子,也就学会了剖析自己,就会让你觉得很踏实。这是照镜子的重要性。

既然,照镜子这么重要,那到底该怎么照镜子呢?首先要从出发点说起,出发点不同,照出来的结果就会大不一样。比如,《红楼梦》里的贾瑞,因受凤姐戏弄,重病缠身,生命垂危。好在,有一“跛足道人”以“专治邪思妄动之症,有济世保生之功”的“风月宝鉴”相赠。贾瑞有救了。谁知贾瑞偏不听道人之言——“千万不可照正面,只照背面”,而是专拣自己喜欢的那一面照,结果就呜呼哀哉、命归黄泉了。

可见,照镜子不能只看自己喜欢看的,而忽略了那些自己不喜欢看的、但对自己却极为重要的东西。

不过,如果一味地只看缺点,不看优点,也是不科学的,因为那样很容易会使自己丧失信心。所以,有的时候采取逃避的手段也不是绝对不可取的。就像乌鸦一样,虽然它自己很黑,但是只要它不照镜子,它就可以快快乐乐地活着,继续着嘲笑黑猪的游戏。

其实,对于乌鸦来说,照镜子也不是多么可怕的事情。只要当事人能正确认识自己,学会扬长避短,学会积极的自我暗示,能够大声地对镜子

核心理念:借助他人、他事、他见来正己。

应用要诀:充分认识世界,深刻反省自己。

应用领域:社会生活、企业经营。

说：尽管不完美，但这并不妨碍自己爱不完美的自己。别忘了，别人其实并没有你自己那么在意你的缺陷，只要少想，自我感觉就会好得多。

现实生活中，还有一种不会照镜子的人，这种人站在“镜子”前面不但看不到优点，也看不到缺点，总之根本就看不见“真我”。之所以如此，揣摩起来大概是因为脸上的“脂粉”太厚了。这种人总是狂妄自大，自认为自己的脸蛋比镜子还光鲜。像这种目无“镜子”的人，当然不知道自己的本来面目如何了。要么，就是故意把自己伪装起来。试想这种带着“假面具”的人，在“镜子”面前能找到“真我”吗？

看来，**要学会照镜子，态度是很重要的。**俗话说“买镜子买了个铁圈子，光看见别人看不见自己”，这恐怕是愿不愿意照镜子的问题，而不是会不会照的问题。

另外，在投资或应对风险时，人们受到照镜子效应的影响，往往会有这样一种表现：在获利时，往往更理智、平静，于是总想回避掉风险；而在受损失、有亏空时，反而更愿意加大投资，愿再冒风险。这时该如何“照镜子”，恐怕就需要动一动脑筋了。

照镜子找回你自己

毛泽东把批评与自我批评比喻为打扫灰尘、照镜子、洗脸——房子不打扫就会沾满灰尘，不照镜子就不知道自己的脸上有多脏、是否需要洗脸来改进。看到脸上有哪些地方脏了之后，最终的检验还得通过洗脸来完成。洗不洗，洗得干净与否，比起照镜子可能还要重要——如果天天照镜子，照了却不洗，这样的镜子照来何用？

镜子照了，脸也洗了，下一步，就该看洗脸的成效——能否找回你自己了。下面的故事就是有关照镜子、洗脸的。

有一天，美国从事个性分析的专家罗伯特·菲利浦正在办公室整理资料，这时，进来一个因自己开办的企业倒闭、负债累累、离开妻女到处流浪的流浪者。那人手里拿着罗伯特许多年前写的《自信心》一书。他一进门就问：“请问，你是这本书的作者吗？”罗伯特说：“我是。”

这个流浪者激动地说：“一定是命运之神在昨天下午把这本书放入我的口袋中的，因为我当时决定跳到密歇根湖，了此残生。我已经看破一切，认为一切已经无望，所有的人，包括上帝在内，已经抛弃了我。但还好，我看到了这本书，使我产生了新的看法，为我带来了勇气及希望，并支持我度过了昨天晚上。我已下定决心，只要我能见到这本书的作者，他一定能协助我再度站起来。现在，我来了，我想知道你能替我这样的人做些什么。”

罗伯特一边听他说话，一边从头到脚打量着他。罗伯特发现这个流浪汉简直是没救了，因为他的眼神里充满了茫然，他的皱纹里充满了沮丧，还有那十来天未刮的胡须和紧张的神态都让罗伯特坚信自己的判断是正确的。但罗伯特却没有说明，而是耐心地听他把自己的故事讲完。

听完流浪汉的故事，罗伯特说：“我好像帮不上你什么忙，但我相信有一个人能够帮助你，他可以帮助你赚回你所损失的钱，并且协助你东山再起。”

“真的吗？看在老天爷的份上，请带我去见这个人。”流浪汉急切地说。

罗伯特带着他来到从事个性分析的心理试验室里，和他一起站在一面高大的镜子前。流浪汉透过镜子可以看到自己的全身。罗伯特指着镜子中的流浪汉说：“就是这个人。在这世界上，只有他能让你东山再起。”

流浪汉有些生气了，“开什么玩笑！”

罗伯特和气地说：“你必须重新、彻底地认识自己，否则，你只能跳进密歇根湖里，因为在你对这个人作充分的认识之前，对于你自己或这个世界来说，你都将是一个没有任何价值的废物。”

流浪汉迟疑地朝镜子走了几步，他看清了镜子中的自己，他用手摸摸满是胡须的脸，然后低下头，哭了起来。等他哭了个够，罗伯特送他离开了这幢大楼。

几天后，罗伯特又在街上碰到了那个流浪汉，但这次他已不再是流浪汉的打扮了，他的头抬得高高的，步伐轻快有力，原来那种不可救药的流

核心理念：借助他人、他事、他见来正己。

应用要诀：充分认识世界，深刻反省自己。

应用领域：社会生活、企业经营。

浪汉的形象不见了。这个人 对 罗伯特说：“非常感谢你，罗伯特先生，是你让我找回了自己。”后来，那个人真的东山再起，成为芝加哥的富翁。

这位芝加哥富翁镜子可是没白照，并且他洗脸的水平也绝对是一流的。

别忘了你是谁

心理学家认为，一个人先认识外部世界，然后才开始认识自身，个体的自我意识是在青春期逐步确立和强化起来的。在此之前，他对自己即使不是浑然不知，也是懵懵懂懂，就好比一盏灯，它可以照亮周围的空间，却恰恰会留下灯下的黑暗。可见，“自己不知道自己是个什么样的人”是很正常的，也是人类难以超越的人性的弱点。难怪古希腊戴尔菲城的神庙大门上会镌刻着“认识你自己”的警言。

在中国，人们还给出了更好的方法：“镜作镜正衣冠，人为镜鉴心灵”。

唐太宗李世民是历史上最典型的主张“以人为镜”的人了。李世民就很懂得照镜子的作用，他把魏征批评他的话写在屏风上，当作“镜子”，不但随时对照，还总结出了“照镜子”的心得：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”

在中国古代，像这样会“照镜子”的人还有很多。战国时齐国宰相邹忌便是一个。齐臣邹忌欲与徐公比美，妻、妾、客都说他比徐公美，后来他会见徐公，又一照镜子，才知道不如徐公美，同时他也恍然大悟：老婆和客人说自己多么漂亮，不过是阿谀奉承罢了。他还把自己的感悟上升到了一个高度：生活中不照镜子可能会因为自己对自己没有正确的认识而被欺骗，那么，处理国家大事不也是这个道理吗？有可能会因为不经常“照镜子”而蒙受更加严重的欺骗！于是，他把自己的想法对齐威王说了。齐威王听了也觉得有理，就改变了自己以前不善于纳谏的作风。

不过，史上也确有许多人不肯、不屑或不敢照镜子，比如，那个纸上谈兵的赵括，那个自诩熟谙兵书、无所不能的马谡……他们都因不能正视自己而失却了许多大好的良机，造成了一个个人生悲剧，给后人留下了深

深的遗憾。

人的认识是有局限性的，很容易地就会陷入盲目。遇到这种情况时，只要会“照镜子”，做到以人为镜、以古为镜，学会在人们的各种批评、意见中认识自己，就能成为一个比较聪明、能干的人，就能做出一定的成就和贡献，从而获得成功。在这一点上，日本青年可谓勇气十足。他们为了发挥照镜子效应，已经开始花上一笔钱去调查所或侦探社，委托别人专门调查自己，然后让别人告诉自己是怎样的人，以便真正把握和确认自己在社会上的位置，或是让情人和朋友了解自己。

以人为鉴还可以解释为在别人身上看到自己的缺点，但这却是最令自己感到生气的事。这个时候有一个健康的心态就显得很重要了，因为当一个人照镜子时笑意盈盈，镜象中微笑的面容也将会回报给他一个开朗的心境；如果一个人以愤怒的脸色面对镜面，他将会看到同样的反映影像。也就是说，人们怎样对外部世界发生作用，外部世界也以同样的方式对其施以反作用。如果你对众生充满挚爱，众生也会回报爱给你。

尤其是做父母的，更不能忘了自己是谁。父母是孩子的一面镜子，是孩子的第一任教师。记得托尔斯泰曾经说过：“全部教育，或者说千分之九百九十九的教育都归结到榜样上，归结到父母自己生活的端正和完善上。”育人先育己，每位家长都应牢牢记住这一点。

核心理念：借助他人、他事、他见来正己。

应用要诀：充分认识世界，深刻反省自己。

应用领域：社会生活、企业经营。

印象管理

有个齐国人，家中一妻一妾。家里的日子过得并不富裕，但是这个齐国人却经常独自一人外出，酒足饭饱后才回家。他的妻妾感到有些奇怪，就问他：“没听说你在外面做什么大事啊，你怎么有钱经常在外大吃大喝呢？”他回答说：“噢，我有许多富贵朋友，是他们经常请我吃饭，三天一大宴，两天一小宴的，我都厌烦了！”

这人的妻子还是有点不相信，就悄悄对妾说：“我们家可是从来都没有贵客登门呀！我看他是在撒谎，看来我们有必要了解一下啊。”

第二天，那个齐国人一离家，他的妻子就跟了出去。她躲躲闪闪地尾随在他后面，但是走遍了全城，也没见他跟谁讲一句话。走着走着，妻子看见自己的丈夫朝东门外走去，于是紧跟了上去。哪知道东门外是一块坟地。天啊！丈夫正在向各家上坟的人乞讨着剩下的残酒冷菜。妻子全明白了，气呼呼地跑回家去，把真相全都告诉了妾。妾说：“没想到咱们的男人竟然这么不争气，我们怎么依靠他啊？”

那男人并不知道自己的妻妾已经知道了真相，回家后仍像往常一样得意洋洋地在妻妾面前夸耀与贵人聚会的热闹场面。这两个女人于是你一言我一语地把他数落了一通。这个齐国人面红耳赤地说：“我之所以这样，还不是为了一个面子嘛，我不想让你们瞧不起我呀！”

这个齐国人就是在进行印象管理，尽管他的行为有死要面子之嫌。

这种通过自觉调控自己的仪表、体态、言谈等方面，从而间接影响或控制他人的知觉和感受的过程叫印象管理。“印象管理”这个名词是心理学家库利、戈夫曼等人提出的。他们认为社会中的每一个个体都希望得到别人乃至社会的认可、赞同，并期望能够控制社会交往的结果，所以就要

有意无意地进行印象管理。比如，在什么场合穿什么衣服，对什么人说什么话，通过表情更好地表达自己等，都是为了给别人留下美好的印象。还有，当一个人要去面试的时候，总会事先做一些必要的准备，个人资料、形象设计、谈话内容等；当一位热恋中的小伙子被女朋友甩了，他总会在别人面前装出一副无所谓的样子。这些都是印象管理。

在日常生活中，印象管理不仅体现在对自己，还体现在对他人。例如，雨天当一位女同事穿着一身新衣裙在马路边上滑倒时，我们最好的办法就是装着没看见，赶快离开。这样要比跑过去扶她起来效果更好，免得她在同事面前丢面子。

可见，**印象管理是人际交往的润滑剂**，处理好了，不但能使自己赢得别人的尊重和喜欢，还会使人际交往变得更加美好和谐。

面子问题

印象管理，说白了就是我们常说的面子问题。在人际交往中，如果一个人能成功地获得别人的赞同，就是“有面子”；反之，形象受损就是“丢了面子”。所以，每个人都在尽心尽力地通过印象管理保持个人的面子的同时也努力使别人有面子。

“给面子”，“有面子”，“面子不小”，“这点面子还不给吗？”“好大的面子”，“这是面子事儿”，“可别丢了面子”，“面子上过不去”，“看在他的面子上饶了你”，“面子全让你给丢光了”，“你得设法挽回面子”，“这人死要面子”，“千万给他留点面子”，“这小子一点面子也不讲”……这些都是我们在日常生活中经常听到的有关面子的词语。可见，在中国人的意识里，其实不只是中国人，外国人也一样，面子的地位是多么重要。同样，通过这些词语，我们也可以概括出“**面子问题**”的内涵，即**给自己挣面子和保全别人的面子**。

核心理念：每个人都自觉调控自己的仪表、体态、言谈等方面，以希望得到别人乃至社会的认可、赞同，并期望能够控制社会交往的结果。 **应用要诀：**自己学会树立形象，别人面子不要伤。 **应用领域：**社会生活、组织管理。

所谓挣面子，并不是要一味地挣，有些“面子”不要也不要紧，而在大是大非的问题上，面子则是非挣不可的。尤其是有关于国格、人格的大面子万万不能丢。

当然，我们也要学会给别人留点面子，因为每个人都有自己的脸皮观念。

犹太教典籍《塔木德》里有这样一个故事：一次，有位拉比要召集6个人开会商量一件事，便让人安排一下，去邀请6个人来。可是，第二天却来了7个人，其中肯定有一个人是不请自来的，但拉比却不知道这第七个人到底是哪一位。于是，拉比只好对大家说：“如果有不请而来的人，请赶快回去吧。”结果，7个人中最有名望的人，那个大家都知道他一定会受到邀请的人却站了起来，走了出去。

这就是犹太人的智慧：保住别人的面子，即使自己受点委屈，有时也是值得的。那个有名望者的退让，不但保全了别人的面子，还体现了自己的仁慈之心，这样的人能不是德高望重之人吗？

不懂得适时地给别人留面子，有时还会给自己带来麻烦。美国总统布什曾于一个全国电视宴会上向众人展示了他弟弟杰布·布什初学走路时的裸照，结果其弟弟，现任佛罗里达州州长的杰布·布什“以牙还牙”，不满地对他的总统哥哥表示，佛罗里达人并不欣赏总统的恶作剧。随后，他就向世人展示了布什总统儿童时期的裸照。照片中的布什总统趴着，把他的后部暴露无疑。

除了给自己挣面子、保全别人的面子，面子问题其实还包括一项内容，那就是不要面子，试想，如果一个人连脸都不要了……

讲究面子，就是爱惜自己的声誉，是对自身形象的一种维护。爱面子，是人的一种羞耻心理的行为表现，大凡人的羞耻心越重，就越看重面子。可是，如果人一旦没有了羞耻心，那他的面子也就荡然无存了。

鲁迅在《“要面子”与“不要脸”》这篇文章里面说，“要面子”与“不要脸”实在也有很难分辨的时候。例如一个绅士，叫他四大人吧，有钱有势，人们都以能和他攀谈为荣。有一个专爱夸耀自己的叫花子，有一天突然高兴地对大家说：“四大人和我说过话了！”大家既惊奇，又很羡慕，问

他：“说了什么呢？”叫花子回答说：“我站在门口，四大人出来了。对我说：‘滚开去！’”所以，有些自以为有了面子的人，实际上是“不要脸”的人。在生活中我们要时时警惕自己，看看自己是否要了不该要的面子。

面子是自己挣的，也是别人给的。有面子固然是好事，让人觉得美滋滋的，没面子时也不要太过懊恼丧气，不能因为丢了面子，就让自己整天生活在阴影里。

成功需要印象管理

不管我们如何认为通过外表衡量人有多么的肤浅和愚蠢，但社会上的一些人每时每刻都在根据你的服饰、发型、手势、声调、语言等对你加以判断；不管你主观上的意愿如何，你都会留给别人一个关于你形象的印象，并且这个印象又在毫不留情地影响着你的去留、升迁以及人际关系和爱情关系；不管你喜欢与否，你留给他人的第一印象，无时无刻不在影响着你的自尊和自信，甚至还会影响到你的幸福感。所以，**成功需要印象管理**。

历数世界上的成功人士，没有不在乎自己形象的。他们之所以成功，不仅仅是因为他们具有非凡的才华，还因为他们非常懂得印象管理。他们知道如何塑造自己的形象魅力，并运用这种魅力，把属于他的一切好的特质淋漓尽致地展现给别人，让别人毫无怨言地追随者自己。就像演艺明星一样，他们之所以会引起人们的狂热追逐，不可否认他们具有高超的演技，更重要的是他们有独具魅力的外表和通过外表展露出来的独特的气质。赫伯特·乌里兰很快就从长岛铁路一个普通路段的工人提升为纽约市铁路局的董事。在一次关于如何获取成功的演说中，他说：“衣服不能造就一个人，但好衣服能使人找到一份好工作。如果你有25美元，又需要一份工作的话，最好花20元买一套衣服，花4元买双鞋，剩下的钱买一个刮胡刀、一个发剪、一个干净的领圈，然后去找工作。千万不要带着钱，穿

核心理念：每个人都自觉调控自己的仪表、体态、言谈等方面，以希望得到别人乃至社会的认可、赞同，并期望能够控制社会交往的结果。 **应用要诀：**自己学会树立形象，别人面子不要伤。 **应用领域：**社会生活、组织管理。

着一身破旧西装去应聘。”

英国著名的形象公司CMB,曾对世界著名的300名金融公司的决策人做过调查,结果发现在公司中职位越高的人越认为形象是成功的关键,因而就越注重形象的塑造和管理,并且他们也愿意雇用和提拔那些有出色的外表并能向客户和顾客展示出良好形象的人。美国得克萨斯州立大学奥斯汀分校在对2500个律师进行调查后发现,形象甚至还影响着个人收入,外表形象有魅力的律师的收入高于其一般同事的14%。

可见,印象管理对于个人的成功多么重要。

印象管理对于成功求职有很大的帮助。芝加哥最大的一家零售商店的招聘主管说:“招聘的原则必须严格遵守,对于一个应聘者来说,经受住考验的最重要条件就是他的仪表。”

有人曾就印象管理对求职的影响这一问题做过专门研究,结果发现,那些对印象进行管理的人在面试过程中的表现明显好于不做任何准备的人,并且用人单位也倾向于录用这些人。另外,应聘者是否对自己进行了印象管理在他们的应聘信件、履历等书面材料也会有所体现。专家们因此得出结论,印象管理对面试者起着决定性的作用,而是否称职对面试结果的好坏是没有多大关系的。

现在看来,印象管理在求职面试中应该是一个较为复杂的策略性问题。良好的印象管理能帮助求职者展现各方面的能力和优势,比如,人际交往能力、主动精神和自信心。也就是说,如果求职者事先对面试的内容、形式、表情、仪容、体态等进行适当的管理,就会在面试的各个环节中给招聘负责人留下深刻而良好的印象。

其实不只对个人,企业的印象管理也同样重要,所以许多跨国公司才会不惜重金为自己的企业员工提供形象培训和设计。据纽约州立大学对《财富》前1000位公司的执行总裁调查,总裁们普遍认为公司职员的形象对公司来说是十分重要的,因为员工的形象等于公司的形象。如果公司员工能展示给客户一个良好的形象,公司是可以从中受益的,因此**保持优秀的公司形象是管理者努力的目标之一。**

死要面子就要活受罪

爱面子，本来是件好事，说明他懂得印象管理，懂得自尊自爱。但有的时候，人们往往会走极端，有句话叫“死要面子活受罪”，意思就是人太爱面子了，往往会让自己很受累。

老舍话剧《面子问题》里的佟秘书，是40年代某机关的一位秘书，因是世家出身，官派颇大，“一生事业在争取面子”。请看他跟机关工友赵勤的一段对话：

赵：秘书，一封信。（单手将信放下）

佟：（高傲的）嗯！（看赵要走）赵勤，我问你，你就这么递给“我”东西啊？你懂得规矩不懂？

赵：（莫名其妙的）我——

佟：你的（指）“那”一只手是干吗的？

赵：（看了看“那”一只手）这——

佟：双手递信！我是你的上司！

赵：（恍然大悟，重新递信）这样？

佟：啊！（微一点头，命赵放信于桌上）什么时候来的？

赵：一点多钟。

佟：现在呢？

赵：大概三点了。

佟：你太看不起我了！（轻轻地以手心抚脸）信到，不马上给我送到家里去，现在才给我，你太目中无人了！

赵：秘书！

佟：不要开口！我知道，你看我去年是秘书，今年还是秘书，别人升官，我老当秘书，所以看不起我。告诉你，我作了二十多年官了，我的资格比他们都老；要把眼睛睁开了看人！

赵：我实在太忙，秘书！

佟：你有什么可忙的？还不是去巴结那些有势力的人。把我的事放在

核心理念：每个人都自觉调控自己的仪表、体态、言谈等方面，以希望得到别人乃至社会的认可、赞同，并期望能够控制社会交往的结果。应用要诀：自己学会树立形象，别人面子不要伤。应用领域：社会生活、组织管理。

一边！

赵：我哪敢！

佟：不要再说了，一生气我就发烧！（又摸脸，掏香烟，因为不是好烟，故不敢掏出盒来，而仅拿出一支）

通过日常生活中的小事，老舍先生形象、生动地刻画了佟秘书之流死要面子的表现和结局。佟秘书时刻都把面子放在心中，不但使自己心力交瘁，还落得个被局长解聘的下场。

爱面子有时跟人的好强心理有关。一些生性要强的人，总是把面子问题看得很重要，为了面子不肯低头，难免会有遗憾的时候。我们身边这样的例子很多，尤其是恋爱中的男女，本来彼此的感情不错，却因无意中的小事红了脸。其实，红脸也不算什么，只要有一方主动承认错误，也就没什么事了。可双方都是要面子的人，谁也不愿意先开口，结果分道扬镳。

由此可见，凡事不能过分地追求，要适可而止，不要太过苛求自己和别人。如果因自己的极端而带来相反的结果，让自己懊悔不已，不但不值，怎么想都是自作孽啊！这就是俗语所说的“死要面子活受罪”。在生活中，这样的人还真不少，尤其是在大学校园里，有的同学因为怕丢了自己的面子，见到自己来自农村的母亲，竟然装作不认识，听了真让人感到寒心。

“死要面子活受罪”的做法在企业经营中也很常见，具体体现在扩张、宣传等。1996年底，各地企业云集中央电视台的梅地亚中心，等待央视广告标王的揭晓。开箱之时，在场的人都惊呆了，秦池以3.212118亿元价码中标。当时的央视广告负责人谭希松惊呼：“酒疯子疯了！”秦池施展如此大的手笔，无非是想为了一个“老大”的名声。

可是，标王的荣耀并没能给秦池带来滚滚财源。相反，巨额资金投入却使得秦池捉襟见肘，资金周转不灵，以致秦池破釜沉舟上演了一幕出售勾兑白酒的丑剧。据媒体透露，2002年，秦池销售额为3819.1万元，只有1996年9.6亿元的1/30，利润一栏为“空”。真是死要面子活受罪！

“仇恨袋”的故事

海格力斯是古希腊神话传说中的一位力大无比的英雄，以非凡的力气和英勇的功绩著称。有一天，他一个人走在一条狭窄的山路上。突然，不知是什么东西绊了他一下，他趔趄了一下，没有摔倒。他低头一瞧，原来是一只袋囊。他很生气，就朝那个袋囊猛踢了一脚。谁知那只袋囊不但没被他踢破，反而膨胀起来。海格力斯愤怒了，挥起拳头猛击那个袋囊。那个袋囊更加迅速地胀大着。海格力斯暴跳如雷，拳头如雨点般落在袋囊上。那个袋囊还是不停地胀大，最后竟将整个山路都堵上了。

气急败坏的海格力斯，无可奈何之下，躺在地上气喘吁吁。不一会儿，雅典娜女神出现了，见此情景，就问海格力斯发生了什么事。海格力斯懊恼地说：“就是这个袋囊，不知是什么东西，存心跟我过不去，把我的路都给堵死了。”雅典娜女神笑了笑，说：“它叫‘仇恨袋’。当初，如果你不理睬它，或者干脆绕开它，它就不会跟你过不去，也不至于把你的路给堵死了。”

人生在世，人际间或群体间的磨擦、误解乃至纠葛、恩怨总是在所难免，如果肩上扛着“仇恨袋”，心中装着“仇恨袋”，生活只会是如负重登山、举步维艰了，最后，只会堵死自己的路。这就是海格力斯效应。海格力斯效应会使人陷入无休无止的烦恼之中，错过人生中许多美丽的风景，再没有真正的快乐，再没有新的进步了。

海格力斯效应，属于一种情绪反应，它往往是人在受到恶性刺激的同

核心理念：人们受到恶性刺激时会产生不良的情绪，让人陷入无休无止的烦恼之中。

应用要诀：学会宽容，懂得忍耐。

应用领域：社会生活。

时因不能对抗或反抗而产生的一种不良的情绪体验,这种情绪体验含有强烈的不满、不服和深切的愤怒,并可在双方力量改变的情况下发生回报性的攻击行为。

肖波小的时候,母亲与邻居发生了一场争斗。当时还是弱小无力的肖波,眼睁睁地看着母亲被别人打伤,也帮不上忙。这件事对肖波产生了强烈的情绪刺激,他极其愤怒,他认为自己遭受了奇耻大辱。他当时就想:“君子报仇,十年不晚,等我长大有力气了,看我怎么收拾你们。”10年后,他果真采取了行动,制造了一场悲剧。

人在仇恨的情绪支配下,就会形成一些相应的人生观——“这个世界,你不征服他,他就欺负你,要让别人看得起,就必须把其他人踩在脚底下……”这时,他就会将仇恨的对象视为敌手,甚至以一种鱼死网破、你死我活的方式进行报复。

报复不能解决问题

人们都明白表达愤怒常常会使冲突升级并导致更为过激的行动。所以,对于一些小的不公正待遇或冒犯,人们很容易找到借口来平衡自己的复仇心,但如果自己最珍视的东西受到冒犯的话,则常常会不顾一切地采取报复行动,比如在宗法社会,以血亲为至高价值,所以很多人会选择为父君报仇。

但是,报复行动对当事人的影响却是无法估量的,不管是对复仇者还是被报复的人,双方都没有胜利者。

9·11事件是恐怖主义对美国的报复,可结果却导致了阿富汗战争。同样,阿富汗战争是对恐怖主义的报复,结果并没有解决问题,只是让更多无辜的百姓死于非命,流离失所,出现更多的难民;苏联出兵阿富汗,十年来不仅搞得灰头土脸,而且使阿富汗连年内战,百万的难民逃向邻国,国内饥民遍野,这是战争的后果。

可见,最高级别的报复——战争也不能真正解决问题,并且还会让仇恨越结越深。美国历任总统对恐怖主义的镇压、围剿的手段并没有使恐怖

主义消灭，反而扩散到全球。如今的恐怖主义，更有组织，更具规模，散布全球。他们不怕死，随时可以进行报复。如果双方仇恨继续加深，则报复手段只会更加残酷，到那时候人人自危，成天生活在惶惶不安的日子里。

回顾过往的历史，美国在韩战中花了八亿美元，如果美国不选择战争，而把这八亿美元捐助给南北朝鲜建设他们的国家，则所有韩国人将对美国人至今犹感恩戴德。再看看越战，美国花了八百亿美元打越战，不仅未能打胜战，反而使美国人恨越战，越南人、高棉人几乎灭种，越南难民散布全球。如果当初美国选择将这八百亿协助南北越建设他们的国家，造福越南的百姓，如今的越南百姓一定个个服膺美国，对美国视同再生父母。

英国历史学家汤恩比博士说：“依我的设想，全人类发展到形成单一社会之时，可能就是实现世界统一之日。在原子能时代的今天，这种统一靠武力征服——过去把地球上的广大部分统一起来的传统方法——已经难以做到。同时，我所预见的和平统一，一定是以地理和文化主轴为中心，不断结晶扩大起来的。”又说，“世界的统一将在和平中实现，这正是原子能时代唯一可行的道路。”

在现实生活中也是一样，人们之间发生冲突、甚至是激烈冲突本属于一种常见现象，但是，很好地解决人之间的冲突却是人生的一种智慧与艺术。解决的方式一般有两种：一种方式是简单的以暴制暴，但结果往往是两败俱伤。这种解决方式很难从根本上解决问题，大多是“冤冤相报无了时”。另一种方式则是通过人的理性认识，即理智来解决冲突。这需要有一个冷静的头脑、宽阔的心胸和良好的自我克制力，并谋求长远的解决之道。前纽约州长盖诺被一份内幕小报攻击得体无完肤之后，又被一个疯子打了一枪差一点送命。他躺在医院为他的生命挣扎的时候，他说：“每天晚上我都原谅所有的事情和每一个人。”

核心理念：人们受到恶性刺激时会产生不良的情绪，让人陷入无休无止的烦恼之中。

应用要诀：学会宽容，懂得忍耐。

应用领域：社会生活。

以德报怨，忍辱多福

《论语》中有这样一个故事：鲁国有些人沦落在外当了奴隶，另一些人碰到就花钱把他们赎回来。这些做好事的人，有的接受奖励，有的声称不要钱。孔子认为，一定要给予奖励，只有这样，人们才有积极性将更多的奴隶赎回来。

孔子对于德，采取了最积极的方式——就是**以德报德**，也就是**投桃报李**，促使社会的再次良性循环。

那么对于怨应该采取什么手段呢？是以德报怨，以直报怨，还是以怨报怨？从经济学的观点看，直是一种公平的状态，即等价交换，它是市场经济得以运行的一个最基本前提。虽然最好的目标是建立一个以德报德的社会，但如果这样很难，退而求其次建立一个以直为中心的社会也是不坏的选择。而以**怨报怨则是一种社会效用最差的选择，容易陷入冤冤相报无了时的泥潭**。所以聪明人不会选择这种方式。

但令人扼腕叹息的是，世界上绝大部分人最终选择的就是这种方式。看看印度人与巴基斯坦人，以色列人与巴勒斯坦人，就会发现他们已经陷入了这种泥潭。

提婆达多得知佛的大弟子们都已带着僧众离开佛陀而分散各地后，就向阿闍世王说：“佛的大弟子和很多僧众都已离去，现在城里只留下佛陀和阿难以及五百僧众，我们可以趁着人少的机会，来消灭佛及僧众。”

第二天提婆达多教国王请佛陀入宫接受供养，而他自己却用酒灌醉五百只大象，打算等佛陀来到半途时，把醉象放出使其狂奔，企图利用醉象去践踏佛陀及僧众。象不但力气很大，被灌醉后更会发狂而到处攻击人畜，极为危险。他们决定了计谋之后，阿闍世王第二天真的就依计行事，请佛陀来接受供养。

佛陀虽明知他们的计谋，但仍然很欢喜地接受了。于是和阿难率领五百僧众向王宫前进，到了半路，一群疯狂的大象冲出来，所有的民众都惊慌走避，唯有佛陀、阿难和僧众都安然不动。醉象已冲到近前，佛陀却仍然安立不动。

可是，奇怪的是，这群原本疯狂怒奔、惊天动地呼啸而来的大象，到

了佛陀及僧众跟前时竟然都安静下来,而且每一只大象都如五体投地般地跪下,温顺驯服。佛陀安详地露出笑容,摸一摸大象,然后穿过象群走入王宫。

阿闍世王看到这一幕景象心里很吃惊。他发觉佛陀不只具有调服人群的威德,即使是狂醉的象群他都能驯服。所以,他内心起了敬畏之意,于是恭敬地供养佛陀。佛陀对这件人为的“意外”不但不怨、不怒,接受供养后还真诚地祝福阿闍世王。

这即是佛陀的忍德。忍,不是消极,不是停顿,更不是退让,而是力量,是承担,是前进,是负责,是大仁大勇的动力。

《圣经》中也有一句很有名的话:“如果有人打你的左脸,你就把右脸也给它。”如果做到这样,还会有什么怨恨吗?

爱和宽容能化解仇恨

这是一个真实的故事,出自前苏联著名作家叶夫图申科的《提前撰写的自传》。1944年的冬天,两万德国战俘排成纵队,从莫斯科大街上依次穿过。马路两边,挤满了围观的人群。这些老少不等的围观者中,大部分是来自莫斯科及其周围乡村的妇女,她们的父亲,或是丈夫,或是兄弟,或是儿子,都在二战中丧生。她们都是战争最直接的受害者,都对悍然入侵的德寇怀着满腔的仇恨。

当战俘出现在妇女们眼前时,她们目光忧愤,全都双手攥成了愤怒的拳头。战俘们低垂着头从围观群众的面前缓缓走过。突然,一位上了年纪、穿着破旧的妇女走出了围观的人群,来到一个战俘身边,颤巍巍地从怀里掏出了一个印花布包,里面是一块黝黑的面包,她把它塞到了一个疲惫不堪、拄着双拐的年轻战俘的衣袋里。年轻战俘刹那间泪流满面,他“扑通”一声跪倒在地上,给面前这位善良的妇女重重地磕了几个响头。其他战俘

核心理念:人们受到恶性刺激时会产生不良的情绪,让人陷入无休无止的烦恼之中。

应用要诀:学会宽容,懂得忍耐。

应用领域:社会生活。

也接二连三地跪了下来。妇女们被眼前的一幕深深感动了，纷纷从四面八方涌向俘虏，把面包、香烟等各种东西塞给了这些曾经是敌人的战俘，于是，整个愤怒的气氛一下子改变了。

叶夫图申科在故事的结尾写了这样一句令人深思的话：“这位善良的妇女，刹那之间用宽容化解了众人心中的仇恨，并把爱与和平播进了所有人的心田。”

只有忘记仇恨，宽宏大量，才能与人和睦相处，才会赢得他人的友谊和信任，才会赢得他人的支持和帮助。

春秋时期，楚王在宫中摆下盛宴，犒劳大臣们。席间，为了表达自己对大臣们的爱护之心，楚王让自己的两位爱姬——许姬和麦姬，轮流向大臣敬酒。

忽然狂风刮起，吹灭了所有的蜡烛，宫中漆黑一片。这时，一位官员乘机摸了一下许姬的玉手，许姬也不含糊，随手扯下了他的帽带。许姬气冲冲地摸黑来到楚王旁边，悄声对楚王说：“刚才有人乘机调戏我，我扯断了他的帽带，你快让人点起蜡烛来，看谁没有帽带，就知道是谁了。”

楚王听了，不但不让手下点蜡烛，还大声说：“今天晚上，我们君臣一定要喝个尽兴，来，大家都把帽子脱了，痛快饮一场，不醉不归。”

众人都不戴帽子，也就看不出谁的帽带断了。那位揩许姬油的大臣暗暗松了口气。

几年后，楚王攻打郑国，那位大臣为了报答楚王的宽谅之恩，独自率领几百人，为三军开路，斩将过关，立下了汗马功劳。

“人非圣贤，孰能无过。”很多时候，我们都需要宽容，宽容不仅是给别人机会，更是为自己创造机会。巧妙地让别人从尴尬中走出来，是一种高超的学问。

佛家曾有慧语：仇恨永远不能化解仇恨，只有慈悲才能够彻底化解仇恨。圣经上说：“神爱世人”，又说“要爱你的敌人”，惟有真诚的爱心才能化解仇恨。当耶稣被钉在十字架上的时候，他心中并没有仇恨，而是原谅，他说“主啊！请原谅他们吧！他们并不知道他们在做什么！”于是神的爱才能遍布全球。

所有神圣的共同理念就是“爱”，惟有“爱”才能带来真正的和平，才能化解仇恨。

渡尽劫波兄弟在，相逢一笑泯恩仇

河南商丘睢县农民王新（化名），因家境贫寒，个人问题一直无法解决。1986年，无可奈何的他只好“倒插门”给尉氏县十八里镇李家当了上门女婿，甚至连名字都改为了李新。结婚后，小两口的感情一直很好，两年后还生了个大胖小子。李新一心扑在三口人的小日子上，还买了辆大客车跑客运生意。可是，天有不测风云，有一天李新开车时违反交通规则，竟然撞了人。李新认为自己闯了大祸，就抛妻弃子到外地打工度日。

从此，家中的经济每况愈下，夫妻感情也一天不如一天。不久，两人离了婚。

离婚后，李新的生活更加清苦，不免心生怨气。他坚信妻子和自己离婚肯定是丈母娘出的主意，于是便将怨恨转嫁到岳母身上。

8月的一天，李新花50元钱买了汽油，然后趁夜悄悄返回李家。他翻墙而进，然后将汽油倒在房子周围，并用火柴点燃。熟睡中的岳父母被当场烧死。

作家罗兰说过，人生应该学会忘记，忘记伤害，忘记仇恨。忘记是淡化消除仇恨的惟一办法，如果李新能忘记仇恨，重新开始，岂不皆大欢喜？这一点，还是伟大的林肯最有榜样的力量。林肯在冲破重重阻碍当上总统之后，不计前嫌，把一个原先的死对头任命为部长。

幕僚和随从们都十分不解，愤怒地建议：“他是我们的敌人，应该消灭他！”

林肯解释说：“把敌人变成朋友，就等于消灭了一个敌人而多得了一个朋友。”

核心理念：人们受到恶性刺激时会产生不良的情绪，让人陷入无休无止的烦恼之中。

应用要诀：学会宽容，懂得忍耐。

应用领域：社会生活。

忘记仇恨，才会使为“仇”者感念其诚，改“仇”为善。正所谓“渡尽劫波兄弟在，相逢一笑泯恩仇”。

在世界历史上，为了化解民族间的大仇，爱好和平的人们也曾做出过不懈的努力，奥运会的成功举办就是其中的一个壮举。公元前776年，古希腊各城邦之间签订了《神圣休战条约》，条约规定，奥林匹亚山为神圣的无战区，任何人不得将战火引入奥林匹亚；奥运会举行期间，所有作战方必须休战，违背此原则，就是对神的背叛，各城邦均有权对背叛者进行制裁。除此之外，希腊雅典还选择象征和平与友谊的橄榄枝，来表达对人类和平的理解和尊重。

奥运会之父顾拜旦曾经说过：奥运会重在参与，而不是冠军的奖杯。就是在这种意愿的推动下，奥运会才发挥了它独特的“促进和平”的功能，比如，1948年伦敦奥运会的成功举办，给饱受世界大战创伤的人们带来了无比的安慰和动力，2000年的悉尼奥运会让韩国与朝鲜这两个分裂了半个多世纪的兄弟国家走到了同一面旗帜下。当时那一幕，不知让多少人流下了激动的泪水。这就是奥林匹克的真谛：它让世界各地的人们打破种族、宗教和政治的隔阂走到一起；人们在体育精神的映照下，忘记仇恨，泯灭恩怨，以健康质量为生活的目标。



一顶戴在谁头上都合适的帽子

我们姑且不说算命先生里是不是真有能掐会算之人，但有一点我们可以肯定的，那就是算命先生的话总会让不理智的人感觉很灵验，会心悦诚服地点头说：“真准。”其实，冷静地观察一下，理智地想一想，你会发现算命先生给每个人做的结论都没有什么太大的区别，甚至基本上都是大同小异、无关痛痒的话。比如对操南方口音的人他们会说：你办事周全、谨小慎微；对操北方口音的人他们会说：你勇敢、讲义气，能得贵人相助等。而这类普遍的道理对于适合这个道理的听者而言当然就会显得比较准确了，所以，才会有人乐此不疲地让算命先生们给自己预测未来。

这种现象——一种笼统的、一般的，甚至是虚假的人格描述被认为十分准确地揭示了自己的特性，被人们称为巴纳姆效应。肖曼·巴纳姆是一名著名的杂技师，他在评价自己的表演时说，他之所以很受欢迎是因为节目中包含了每个人都喜欢的成分，他能使“每一分钟都有人上当受骗”。这是不是和算命先生的手法如出一辙？

用“一顶戴在谁头上都合适的帽子”来形容巴纳姆效应是比较恰当的。既然是戴在谁的脑袋上都合适，那这顶帽子也就没有什么稀罕之处了。可悲的是人们偏偏还意识不到这一点，还总是在这种并不准确的描述和评价面前沾沾自喜。这又是为什么呢？难道人们都傻了不成？

当然不是，这只不过是一个心理上“认识自己”的问题。毋庸置疑，认识自己很难，要不怎么会从古希腊伊始，人们就一直在问自己：我是

核心理念：人们常常认为笼统的、一般的甚至是虚假的人格描述准确地揭示了自己的特性。

应用要诀：充分认识自己，冷静对待外界评价。

应用领域：社会生活、组织管理。

谁？从哪里来？要到哪里去？所以，人们就希望借助于外界信息来认识自己，比如，星座判断、算命先生等等。但是，殊不知，世界上没有两片一模一样的树叶，我们在拥有共性的同时还是一个一个有着自己独特个性的个体。因此，在认识自我的过程中，**要想准确地了解自己，还要靠自己和朋友来进行判断，那些只能作为参考。**

“你很需要别人喜欢并尊重你。你有自我批判的倾向。你有许多可以成为你优势的能力没有发挥出来，同时你也有一些缺点，不过你一般可以克服它们。你与异性交往有些困难，尽管外表上显得很从容，其实你内心焦躁不安。你有时怀疑自己所做的决定或所做的事是否正确。你喜欢生活有些变化，厌恶被人限制。你以自己能独立思考而自豪，别人的建议如果没有充分的证据你不会接受。你认为在别人面前过于坦率地表露自己是不明智的。你有时外向、亲切、好交际，而有时则内向、谨慎、沉默。你的有些抱负往往很不现实。”曾经有心理学家用这段笼统、几乎适用于任何人的话让大学生判断是否适合自己，结果，绝大多数大学生都认为这段话将自己刻画得很准确。

有位心理学家在给一个群体的人做完性格测试后，拿出两份结果让参加者判断哪一份是自己的结果。一份是参加者自己的结果，另一份是多数人的回答平均起来的结果，绝大多数参加者竟然认为后者更准确表达了自己的人格特征。

巴纳姆效应提醒我们：**当心心理暗示的作用，别让它蒙蔽了你认识自己的眼睛；**尤其是在你情绪低落、处于失意状态的时候，更要谨慎对待外来的暗示。

认识你自己

27岁进入日本明治保险公司的原一平，现在已经成了日本保险业的泰斗。但在他刚开始推销的时候，他可以说是穷困潦倒，甚至连饭都快吃不起了，并且还要露宿公园。但他却一直坚持推销，一点儿都不气馁，他坚信自己能成功。可是有一天，当他向一位老和尚介绍完自己所卖的

险种后，老和尚却说：“你的话说得一点都没意思，丝毫不能引起我投保的意愿。”

原一平毕恭毕敬地问：“那我该怎么说呢？”老和尚说：“你和别人相对而坐的时候，要具备一种强烈吸引对方的魅力，如果你做不到这一点，你就别再推销了。”

原一平还是毕恭毕敬地问：“那我该怎么办呢？”

老和尚说：“努力改造自己！但在改造自己之前必须先认识自己，你知道自己是一个什么样的人吗？”

老和尚又说：“你在替别人考虑保险之前，必须先考虑自己，认识自己。赤裸裸地注视自己，毫无保留地彻底反省，然后才能认识自己。”

从此，原一平开始努力认识自己，改造自己，终于成为一代推销大师。

渴望成功的人，认识自己是第一重要的事。所谓“知己知彼，百战不殆”，又所谓“知人者智，自知者明”。“知己”或“自知”就是说，每个人都应该知道：你的长处在哪里？你的弱势在哪里？你的兴趣在哪里？哪些领域是适合你的？哪些人能够助你成功？哪些积习是成功的大敌？哪些地方哪些人是你应该避之不及的？你的知识结构是怎样的？认识自己，才能对症下药；认识自己，才能走向成功。“认识自己，改造自己”，就是我们一生中要努力追寻的目标。

巴纳姆效应的主旨就是要引导人们发现真正的自我，从而在合适的舞台展露它。巴拉姆效应希望人们在认识自己的时候要多通过自我反省，或将自己放在局外人的地位来看自己，这样的认识才是比较理性的，而不要借助于外界信息的认知，或通过具有大众性的、一般性的特点的星座判断、风水先生占卜，因为，这些方法并不能从根本上解决你的问题。

同样，我们在正确认识自己之后，还要**对自己有一个正确、客观的评价**，如果自我评价远高于实力，其结果必然是失败。

战国时的赵括是赵国名将赵奢的儿子，受父亲影响，读了许多兵书，

核心理念：人们常常认为笼统的、一般的甚至是虚假的人格描述准确地揭示了自己的特性。

应用要诀：充分认识自己，冷静对待外界评价。

应用领域：社会生活、组织管理。

不但可以倒背如流,还能够引经据典,滔滔不绝地和别人谈论军事战略战术。因为这个,赵括经常会受到别人的夸奖。可是,赵括并不谦虚,每当听到别人的赞赏,就会大言不惭地说:“打仗很简单,没什么了不起。”

赵王听说了赵括的本事，就派他为大将军去抵御秦军的进攻。赵括来到前线，按照兵书上的条文，重新部署兵力，改变了廉颇的全部做法。结果，不久赵军就被秦军围困，赵括在突围中被乱箭射死，40万赵军全部覆灭。

赵括不能正确认识自己，评价自己，所以他注定是要失败的。做企业和做人一样。一个成功的企业往往都有个了解自己能力、了解企业实力的企业家；而一个失败的企业，领导人大都有盲目自大、华而不实、急于求成的毛病。这些都是人格修炼不到位的表现：偶然搞成了，或借助社会关系搞成了一件事，就自认为本领大的不得了，想把摊子摆大，什么不相干的领域都想插一脚，结果在事实面前不得不低了头。

自大是个人和企业发展中的暗礁。只有对自己的实力有清醒的认识，对客观条件的利弊有清楚的评价，才能采取切实有效的手段，才能最终取得成功。

要给予别人正确的评价

从前，英国有一位年轻诗人，虽然他才华横溢，产量极高，但是他的诗却不太受人们的欢迎。他感到很郁闷，就去向父亲的朋友——一位老钟表匠请教。

他对老钟表匠说：“人们为什么不喜欢我的诗？难道是我写得不够好吗？”

老钟表匠听了他的话后什么也没说,把他领到了一间小屋。屋里陈列着各式各样的名贵钟表,有的外形像飞禽走兽,有的会发出鸟叫声,有的能奏出美妙的音乐……老人费了很大劲从柜子里拿出了一个小盒,并把它交给了诗人。诗人打开小盒,发现里面是一只造型极精美的金壳怀表。这只怀表不仅能清楚地显示出星象的运行、大海的潮汛,还能准确地标明月

份和日期。

诗人爱不释手，就对老钟表匠说：“把这只表卖给我吧。”老人笑了一下说：“不用卖给你，我可以用它换你手腕上那只普普通通的手表。”

诗人高兴极了。可是，过了一段时间之后，诗人感觉极其别扭，因为这块漂亮的怀表并不能告诉他时间，于是他回到老钟表匠那里，对老钟表匠说：“这块表对我来说毫无用途，把我的表换给我吧。”

老钟表匠微微一笑，把表换给了诗人。然后，他拿起诗人的诗集说：“你现在应该知道对别人来说什么是最好的东西了吧。”诗人这时才恍然大悟，从心底里深深明白了这句话的含义。

这个故事对于理解巴纳姆效应也是很有用的，那就是要给予别人有用的东西正确的评价，这样会有利于别人对自己的认识，对他的人生是大有裨益的。

评价是管理中不可或缺的一个环节，发挥评价的激励机制往往能对管理起到事半功倍的效果。但评价是很有讲究的，如果不能正确地使用评价的激励机制，就会给管理工作带来很大的麻烦，严重者还会对员工造成伤害。因为，激励是一种矫枉过正的行为，如果没有明确的评价目标，没有准确的观察和资料收集和恰当的评价结论，随意的激励是无法对员工起到促进作用的，还会让员工一头雾水——我好像没有这么好啊！

具体地说，作为一个企业，要确定一个职位的价值应该遵循如下原则：

- * 就事不就人——职位评价针对的是工作的职位而不是目前在这个职位上工作的人。
- * 评价标准要一致——所有职位必须通过同一套评价因素进行评价。
- * 全面评价——不能根据个别方面进行评价。

学校教育也是一样，对学生的评价也要客观、公正、有的放矢，对学生的日常表现，应以鼓励、表扬等积极的评价为主，采用激励性的评语，尽量从正面引导。

核心理念：人们常常认为笼统的、一般的甚至是虚假的人格描述准确地揭示了自己的特性。

应用要诀：充分认识自己，冷静对待外界评价。 **应用领域：**社会生活、组织管理。

这是一节小学美术公开课，课题是《春天来了……》。整节课上，李老师的表现可以说是无可挑剔——设计合理、语言优美、示范到位……可是，在最后评价作业的环节，李老师却出现了偏差：她把所有学生的作业都贴到黑板上进行展示，并请学生介绍一下自己的画。第一幅作业画的是：春天到了，花儿开了，画上一个穿裙子的女孩正在草地上放风筝。李老师给这幅画贴了一个五角星，这说明这幅画是被老师认可的好画。

第二幅作业画的是：春天到了，一个长着绿头发的小男孩坐在一棵开满鲜花的树上吃冰棍。这幅画的作者一见该轮到自已了，就把手举得高高的。可是李老师却拍了拍他的肩，示意他要注意纪律。这个学生立刻就把脑袋趴在了桌子上。这时，李老师给这幅画贴上了一个三角星，这说明这个作业是没有达到老师的要求的。

……

接下来的事情我们就不必说了。我们现在来分析一下李老师对学生的这种评价方式的不科学之处：

1. 以传统的眼光看待学生的作业，以自己的标准衡量学生作业的好坏，势必会极大地抹煞学生的个性，忽视学生的想象力、创造力及表现力。

2. 凭主观意识给出一个等级评价，打上“优”的固然高兴，但不知好在哪里，打上“不及格”的心里难过，也不知差在何处……导致学生未能及时掌握学习信息，压抑了学生的兴趣与积极性。

3. 照抄照搬老师的范画，可以受表扬，辛辛苦苦动脑筋画的却被批评，这明摆着是在扼杀学生的创新意识，培养学生的“懒惰”思想。

试想，如果教师都采取这样的评价方式，学生的创新思维如何培养？我们的教育还谈何发展？我们的学生还有什么个性？

别太在意外界的评价

生活中有许多人之所以一事无成，最根本原因在于他们不知道自己到底要做什么，因而随波逐流。因此，巴纳姆效应提醒我们：一旦发现了自我，就不要太在意别人的评价，而是要做自己真正想做的事情。无数事实证明，太注重迎合别人，就会迫不得已地放弃自己的价值观，而这种行为

通常是不会受到青睐的。1964年，美国出版业经过统计发现，当年美国最畅销的书有三种：关于林肯的，与医生有关的，与狗有关的。于是，有出版商产生了投机心理，决定出一本名为《林肯医生的狗》的书，结果一本都没卖出去，成了当年最差的“畅销书”。

这个出版商之所以会有投机心理，就是因为他太在意迎合读者的口味了。像他这样刻意追求外界赞许的人实际上是在对自己施加心理折磨，因为别人的喜好是飘忽不定、难以琢磨和把握的，如果你非要投其所好，势必会对努力的结果产生一种紧张的期待状态，这样就会使自己产生一种莫名的紧张感和压力感，长久这样持续下去，后果可想而知。

张鹏如今已经是个大学生了，可是中学时的荣耀还经常闪现在他的脑海里，让他不时地为自己的优秀而感到自豪。中学期间，张鹏一直是班级里的尖子，经常会得到老师的表扬和同学的羡慕。他几乎就是在一片赞扬声中走进大学校门的。可是，进了大学后，张鹏再也感受不到中学时的荣耀了，因为大学里从不公开宣读考分。没有了老师的评价，张鹏感到不知所措了，于是，四处打听同学们的考分，但当他知道自已的成绩不再名列前茅时，他感到十分沮丧和焦虑。

很明显，如果张鹏能正确对待别人的评价，不把外界的赞许之声看作是衡量自己价值的唯一标准，他完全有可能取得更好的成绩。

所以，作为一个心理健康的人，一定要有把握自己命运的能力，也就是说，管别人怎么说，我自有一一定之规，只要我走得正，行得正，就不会偏离自己的人生轨道。许多成功人士的经验告诉我们，假如当初他们非常在乎外界的意见，只是为了获得别人的赞颂、称道而努力的话，他们就不可能实现自己的目标。

不过，只要是个正常人，在日常行为中都会或多或少期望得到别人的赞许，这是正常的，也是合理的，关键是看怎样利用其中合理的部分来辅助自己成功。所以我们应该做到：

核心理念：人们常常认为笼统的、一般的甚至是虚假的人格描述准确地揭示了自己的特性。

应用要诀：充分认识自己，冷静对待外界评价。

应用领域：社会生活、组织管理。

- * 正确、全面地看待自己，不以外界对自己的评价来衡量自己的价值。
- * 充分体验做事时的乐趣，不必为旁人可能指手划脚地评议而苦恼。
- * 愉快地接纳自己，就会产生良好的自我感觉，就能让自己发挥得更出色。

请记住卡耐基的话：**发现你自己，你就是你。**记住，地球上没有和你一样的人。在这个世界上，你是一处独特的存在，你只能以自己的方式歌唱，你只能以自己的方式绘画。你是你的经验、你的环境、你的遗传所造就的你，不论好坏与否，你只能耕耘自己的小园地；不论好坏与否，你只能在生命的乐章中奏出自己的音符。



一个舶来词汇

“七年之痒”是个舶来词，出自于梦露主演的影片《七年之痒》(The Seven Year Itch)。影片故事很简单，一个结婚7年的有贼心而没贼胆的出版商，在妻儿外出度假时，对楼上新来的美貌广告小明星想入非非，而在想象的过程中，他的道德观念和自己的贼心不断发生冲撞，最后他做出决定：拒绝诱惑，立刻赶去妻儿所在的度假地。

“七年之痒”最直接的意思是：随着时间的推移，存在于夫妇之间的新鲜感丧失，情感出现“疲惫”或厌倦，从而使婚姻进入了“瓶颈”。

其实，“七年之痒”不仅存在于婚姻，婚姻之外的许多事情发展到第七个年头时，也会出现一些类似于婚姻的“七年之痒”的“瓶颈”问题。

比如说，企业经营也存在着“七年之痒”。一个企业从初创期的小作坊到小有名气、小有规模到名列行业前茅，再到继续发展壮大，差不多要用7~10年左右的时间，一旦进入这个特殊时期，就要面临诸多艰难的选择。过去了万事大吉，过不去就要面临夭折或者衰退。

职业生涯也是一样，同样存在“七年之痒”。在同一个单位做上六七年的人经常就会跟爱丽丝似的变得漫无目的。

“请问我从这儿出发应该走哪条路呢？”

“这多半要看你去哪儿。”猫说。

“我不太介意去哪儿……”爱丽丝答道。

“那你走哪条路都无所谓。”猫说。

核心理念：随着时间的推移，职业、情感等的新鲜感会丧失。

应用要诀：有意识克服，注重思维创新，用心经营生活和婚姻。

应用领域：社会生活、组织管理。

“只要我最后能到一个地方就可以了。”爱丽丝补充说。

“ 哦，当然，”猫说，“只要你走得够远，你一定可以做到的。”

“我感觉我的事业不会再有什么发展了。”几乎每一个职业人在工作到第7个年头的时候，都会发出这样的感慨。有调查显示：职场第7年通常是由中层迈向高层的关节点，也是职业人最有可能出现事业“瓶颈”的时候。处在这一时期的职业人，一般来说都具备了相当强的操作能力，在本单位已经是年富力强的“老人”了，可以说他们已经基本打好了人生基础，但是，与此同时他们也陷入了一个困惑之中，就是不知道自己下一步该怎么走了，继续走老路，一没新意，二不刺激；进行重新选择，一要付出成本，二要承担风险。这就是职场人士的“七年之痒”。

《证券时报》2005年4月28日报道：自1999年我国实行黄金周休假制度以来，黄金周就一直是刺激消费、拉动经济的大好时机。不少人纷纷选择在此期间外出旅游度假，门票、机票价格也往往一路飞涨。而今年“五一”却首次出现游客预订人数减少、机票价格下跌的情况。黄金周是否也遇到了躲不过的“七年之痒”？

“七年之痒”就像是瘟疫，在人群中、在各个领域不断蔓延，如何把“七年之痒”变成“七年一跃”，竟成了现代人的当务之急！

用心去经营婚姻

张承志在商场中摸爬滚打了10年，终于成了成功人士。于是乎美女蜂拥而至，但张承志因为顾念结婚七年的妻子，一直不为所动。可是，不知从哪一天开始，一个相貌不凡、气质高雅的女孩，悄悄地爱上了张承志。这个女孩很含蓄，从没向张承志表示过什么，但是张承志能体会得到她那眼波流转中的关切和爱意。张承志被她打动了。

晚上很晚的时候，张承志才从女孩那儿回到家里。妻子正在沙发上等着他。张承志看着容颜渐失的老婆，迟疑了半天，但最终还是开口说：“我们，离婚吧！”

女人沉默了良久，眼泪在眼窝里转了好几转，但始终没有掉下来。她

为了不让丈夫看到自己眼窝的泪水，转过头，轻声说：“好吧。”她默默地给丈夫泡了杯茶，然后又默默地取下了结婚照。

张承志端起妻子泡的茶，慢慢地喝着，他感觉很苦涩，毕竟和妻子生活了7年之久，虽然近一两年两人的关系很平淡，但他们彼此也曾经热烈地相爱过。张承志看着妻子的背影，心情越来越复杂。“她为什么不哭不闹？”妻子越是沉默，张承志越是不知所措，并且愧疚之意越来越浓。

妻子取下照片，平静地说：“照片我拿走吧。”然后就细心地抚摸着照片，就像抚摸他们爱情的伤口。

张承志有些不忍了，站起身来，从女人手中接过镜框挂回了原处。

当婚姻面临“七年之痒”的时候，不论是男人，还是女人，都应该理智地面对它、解决它。上文中的女人没哭没闹，只是用了个最简单的方法，就挽救了自己的婚姻。

上面的故事只能说是个特例，在现实生活中要解决婚姻的“瓶颈”问题，远没有这么容易解决，所以，**男女双方都要用心地去经营自己的婚姻，不要在“七年之痒”到来的时候措手不及。**

有一个女人，穿着入时，打扮得体，看外表绝对是一个精致的女人。可到她家里，你会看到满地堆放的鞋子，满沙发上都是脱下来的袜子，家里的摆设凌乱不堪。当她大谈自己的家庭生活时，她会说：在家里，我从不做饭、洗衣、叠被子，这些活都是老公做。孩子我也很少管，都是婆婆带着。

这是一个不懂得经营婚姻的女人。

青年男女应该和婚姻一起长大，并让婚姻在不同的阶段都拥有四时不同的风景。经营婚姻不仅需要爱与被爱，还需要宽容和忍耐；不但要有无数的酸甜苦辣，更要让它在双方的记忆中留下无穷的回味。

经营婚姻要懂得下面的这些道理

*** 不要挑剔对方，不要希冀重新塑造对方。**

核心理念：随着时间的推移，职业、情感等的新鲜感会丧失。

应用要诀：有意识克服，注重思维创新，用心经营生活和婚姻。

应用领域：社会生活、组织管理。

- * 应常常自问：我能够给对方带来什么？
- * 发自内心地为对方做些什么，哪怕是最小的事情。
- * 许多婚姻在束缚与反束缚中走向灭亡。
- * 不但要给对方留有空间，也应该给自己留有空间。
- * 不要将婚姻作为自己唯一的精神寄托。
- * 不断提升自己的人生智慧，不断调整自己，适应婚姻。
- * 过高的期待会与现实形成反差，造成双方的压力。
- * 配偶不一定是最优秀的，只要是最适合你的就足够了。
- * 作为女人，首先应该是一个善于理家的女人。
- * 善于经营婚姻的女人应该是一个自重自尊自强的女人。
- * 已婚女人应该时刻注重自己的外在形象。
- * 婚姻中的女人更要学会温柔。
- * 在向丈夫撒娇的同时，也深深懂得丈夫同样需要呵护。
- * 要懂得给男人留面子。
- * 女人应该有自己的事业、自己的个性和属于自己的空间。
- * 好女人要懂得保护自己，特别是自己的身体。
- * 与其患得患失在乎别人的感受，不如在乎自己的感受。
- * 和婆家人保持有理有“距”的关系。
- * 男人要驾驭好自己的婚姻和爱情，首先要有所作为。
- * 宽容、大度、体贴、幽默是真正的男子汉的标准。
- * 好男人会欣赏和体恤自己的女人。
- * 作为男人精神支柱的事业的地基是用幸福的婚姻和爱情浇筑的。

守住幸福

有一天，魏国的一个农夫在犁地时在土层下面发现了一块直径一尺、光泽碧透的异石。农夫不知是什么东西，就喊来邻人帮忙看看。那邻人一看便起了歹心，因为那是一块稀世玉石。于是，他就对农夫说：“这个东西我知道，是个不祥之物，赶紧扔掉，留着它是要生祸患的。”

农夫没了主意，他心想：“这么漂亮的一块石头，扔掉了多么可惜。”犹豫了一会儿，农夫决定把它先拿回家去，观察一下再说。

到了晚上，宝玉忽然光芒四射，整个屋子都被它照得像白天一样。农夫一家惊呆了，“这是怎么回事啊？”农夫边喊边跑去找那邻人。邻人又趁机说：“这就是石头里的妖魔在作怪。你只有马上把这块怪石扔掉才能消灾除祸！”这回农夫信以为真了，就毫不犹豫地把手中的玉石扔到了野地里。而那邻人却偷偷跑到野外把玉石搬回了自己的家。

第二天，那邻人带着这块玉石去拜见了魏王。魏王让玉工当场鉴定。玉工一见这块玉石，不觉大吃一惊。他急忙跪下，连连叩头，然后对魏王说：“恭喜大王，恭喜大王，这是一块稀世珍宝。我当了这么多年的玉工，还没有见过这样大、这样好的玉石呢。”魏王问：“这块玉石值多少钱？”玉工说：“这是一件无价之宝，是无法用金钱计算它的价值的。”魏王听了这话非常高兴，当即赏给献玉者一千斤黄金，并赐予他终生享用大夫俸禄的待遇。

只有自己才会真正关心自己的幸福，也只有自己才能守护住自己的幸福，千万不要像寓言中的农夫那样，对待幸福毫无敏感意识，弄丢了却还蒙在鼓里。要避免犯这样的错误，就要培养自己敏感的意识，善待自己已经拥有的幸福。

可是，现有的幸福一旦无法守护的时候，也应该懂得适时放弃，因为那样自己也会少受折磨。比如说离婚，如果双方都认定那是错误的婚姻，离婚或许是最明智的选择。

不管是守护，还是放弃，前提必须要明白自己心中的幸福是什么。否则，一切都是徒劳无益的。

创新思维可解企业“七年之痒”

一些企业谈到“七年之痒”的经历大致如此：第一年惨淡经营，无人理会；第二年牛刀小试，常常被骗；第三年终于贷到了款，把银行的钱借

核心理念：随着时间的推移，职业、情感等的新鲜感会丧失。

应用要诀：有意识克服，注重思维创新，用心经营生活和婚姻。

应用领域：社会生活、组织管理。

了出来；第四年利用贷款，赚到了第一桶金；第五年稳步赚钱，进入上升期；第六年坐收渔利；第七年要么厌倦，找不到点，要么习惯了，顺其自然，要么狂妄自大、盲目冲动，最终往往是发得越快，死得越快。

“七年之痒”，可以说是企业发展的瓶颈，越是在这种时候，越不能循规蹈矩，一味地遵循自己或者别人的经验。作为企业的领导者应该提高敏感度，打破旧有的习惯，走创新之路。但是，创新并不等于盲目冲动，盲目扩张。在选择方法时，一定要审时度势，根据市场状况的变化，随时调整经营战略。

被誉为世界“拉链大王”的吉田工业公司，始创于1934年，50年代产品开始打入国际市场，到了70年代，其拉链总产量占全世界的35%，销售额达20多亿美元。可是到了80年代，吉田公司开始走下坡路，公司面临严重的危机。面对这样的形势，如果吉田忠雄墨守成规，按照传统的思维模式思考，肯定会考虑转行，去做其他和拉链无关的生意。但他没有这样做，他认为一个企业转型几乎就等于重新创业一样，所要付出的人力、物力、财力的大小多少，是可想而知的。

吉田忠雄积极地思考：拉链的用途不应只局限在服装和行李！他带领员工把拉链推广到生活的每个角落，推出了抗火的、透气的、耐酸的、密封的，长的、宽的、厚的、薄的，一应俱全。几乎把顾客推向了拉链世界，激发了消费者的购买欲望。吉田公司反败为胜了。吉田公司的经验充分地展示了创新思维的力量。

美国有一家苏打粉生产厂家“七年之痒”遇到的难题是：随着越来越多的妇女走出家庭参加工作，人们在家里做饭的时间越来越少，所以用到苏打粉的机会也越来越少，因此他们的销量也一直下降。但是该企业并没有就此放弃，他们发现了苏打粉的很多新的用途，例如说在清洁剂里面放一点苏打粉可以使清洁效果好很多倍，在冰箱里放一点苏打粉可以起到除异味的作用，就这样，他们向消费者推销苏打粉的新用法，使企业起死回生。

解读职场“七年之痒”的关键句

* 最大的竞争对手是自己的懒惰。

- * 要进行智力投资和时间投资。
- * 未雨绸缪，有备无患。
- * 你的性格特质与目前的行业职种契合度高吗？
- * 如果目前职务适合你，你则需要考虑你希望的职务发展方向是否适合你。
- * 每个人对职业的期待都很大，但最重要的是“适合自己”。
- * 设定发展方向时应寻找“最合适”的，不必强求是别人眼中“最好”的。
- * “术业有专工”，业务状元未必是管理高手。
- * “七年之痒”虽然难熬，但同时也是成就职业生涯成功的关键。
- * 不安于现状和脚踏实地的敬业精神并不矛盾。
- * 重新定位，规划职业生涯，明确自己的发展方向。
- * 人生幸福的基础之一，是有一个可发展的职业。



核心理念：随着时间的推移，职业、情感等的新鲜感会丧失。
应用要诀：有意识克服，注重思维创新，用心经营生活和婚姻。
应用领域：社会生活、组织管理。

简单的收获

只承认确实存在的东西，凡干扰这一具体存在的空洞无物的普遍性概念都是无用的累赘，应当一律取消。这就是“奥卡姆剃刀”定律。

这种思维方式是12世纪的逻辑学家威廉提出的。威廉的一句享有盛名的格言是：“如无必要，勿增实体。”依据他的理论甚至可以推断出一个结论：“教皇的存在也是不合理的。”这样的反动论调自然会使教皇耿耿于怀。为了不让他的思想得到传播，教皇宣布威廉为教会的异端，并把他投进监狱。可是没过多久，威廉居然逃跑了，并投靠了教皇的死敌——德国的路易皇帝。他对路易说：“你用剑来保卫我，我用笔来捍卫你。”

威廉的这种思维方式就是要让人们**去除一切不必要的累赘**，所以被称为“剃刀”很好理解，但是为什么又被称为“奥卡姆剃刀”呢？很简单，因为威廉出生在英格兰的奥卡姆，因此而得名。

“奥卡姆剃刀”一面世，就引起了人们的广泛关注，尤其是那些想要有所作为的人。其中不乏像哥白尼、牛顿、爱因斯坦这样的科学巨匠，日心说、万有引力定律、相对论等就是他们在不断磨砺这把“剃刀”的过程中创造出来的。

对于“奥卡姆剃刀”的功能，科学家们感触最深，并总结出了一定的技巧。哥白尼、牛顿在使用时有一个共同的特点，那就是在揭示简单现象背后的本质规律时，都先使用“奥卡姆剃刀”，将复杂的对象“剃”成最简单的对象，然后再着手解决问题。一句话，**先缩减而后增加，先丧失而后赢得**。而爱因斯坦的使用心得就更为经典了，他说：“万事万物应该尽量简单，而不是更简单。”

其实，不只是哥白尼、牛顿、爱因斯坦，900多年来，凡使用过这把

“剃刀”的人无不成果辉煌。

那么，“奥卡姆剃刀”是不是仅适用于科学家呢？当然不是，在日常生活中，凡是有这样感觉的人群都应该用一用：

- * 成天奔来跑去，时间悄悄溜走，却什么事情都没有干好。
- * 企图占有一切，却被欲望弄得疲惫不堪。
- * 焦头烂额、忙忙碌碌地工作未必就能取得成功。

不可否认，这些症状几乎存在于任何人群、任何领域之中。可见，“奥卡姆剃刀”对于任何人来说都是难能可贵的必需品、急需品。也就是说，如果你想成为一个众人叹服的领袖，成为一个才识过人、无人可及的人物，就一定要排除大脑中杂乱无绪的念头。如果你想在一个重要的方面取得伟大的成就，那么就要大胆地举起“奥卡姆剃刀”，把所有微不足道的、平凡无奇的、毫无把握的愿望完全“剃去”，在一件重要的事情面前，即便是那些已有眉目的事情，也必须忍痛“剃掉”。

我们需要奥卡姆剃刀

如果用发展的眼光看“奥卡姆剃刀”，它应该可以算作是一种“反动哲学”，因为世界不断增加新的东西本来就是出于文明的需要，而“奥卡姆剃刀”却要将其剔除，这岂不是有悖历史潮流？岂不是在向文明挑战？持这种观点的人，就大错而特错了。“奥卡姆剃刀”要剔除的是一切无用的、不必要的东西。只有剔除了它们，我们才不至于被自己制造的累赘和麻烦压垮。就像一个有经验的园丁常常会修剪掉许多能够开花结果的枝条，有时我们甚至觉得非常可惜。但是，为了树木能够迅速生长，为了得到最饱满的果实，他们必须剪掉这些多余的枝条，否则，将来收获时所遭受的损失就是这些枝条的数倍。

宋元君从一个鲁国乡下人那儿得到了两个用绳子结成的疙瘩。宋元君

核心理念：去除一切不必要的累赘，可以把复杂问题变得简单。

应用要诀：优化设计，删繁就简；抓住关键，掌握核心。

应用领域：企业经营、社会生活、组织管理。

想考验一下自己的臣民的聪明程度，就通令全国：“凡是聪明的人、有技巧的人，都来解这两个疙瘩。”于是，自认为聪明的能工巧匠们蜂拥而来，纷纷进宫解疙瘩。可是好多人试过之后，都感到无能为力，只好摇头离去。

倪说的学识和智慧远近有名，就连他的弟子也都很了不起。这天，他的弟子中的一个对老师说：“让我去试一试好吗？”倪说信任地点了点头。

这个弟子进宫拜见宋元君，请求解那两个疙瘩。宋元君就让人把绳疙瘩拿给他。只见他对两个疙瘩仔细地打量了一番，然后拿起其中一个，很快就把疙瘩解开了。周围观看的人都不禁赞叹：“倪说的徒弟果然不简单。”宋元君也点头表示赞赏，等着他接第二个疙瘩。

但是，倪说的徒弟却迟迟不动。宋元君就问他：“为什么还不动手？”倪说的弟子语气坚定地说：“不是我不能解开这个疙瘩，而是这疙瘩本来就是一个解不开的死结。”

宋元君不相信：“这世界上怎么会有解不开的结？”就派人找来了那个鲁国人。鲁国人说：“的确，那是一个死结。”

奥卡姆剃刀定律告诉我们：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。所以在处理问题时，要在把握问题本质的基础上，顺应自然，不要把事情人为地复杂化。倪说的弟子就是个善用“奥卡姆剃刀”的人，他绝不会把精力投入到毫无价值的事情上去，而凭空地给自己制造麻烦。作为现代人，我们也应该具有这样的智慧，应该善用自己的精力，不要让它消耗在一些毫无意义的事情上，那么我们就有了成功的希望。

可是，当我们理智地审视自己的时候，却发现我们周围已经充斥了太多的不必要的累赘和这些累赘带给我们的太多的麻烦：

- * 组织正在不断膨胀，制度越来越繁琐，效率越来越差。
- * 文件越来越多，计划书越来越厚。
- * 可以交流的人越来越多，可是交流却越来越复杂而困难。
- * 既定的人生方向常常被不可预知的事情改变。
- * 纷纷扰扰的世界迫使我们不得不同时制定几个奋斗目标。
- * 物质生活越优越，就越感觉空虚、紧张和沉重。

是什么让这个世界变得如此复杂，没有了以前的简单？是我们自己！我们不妨引用苏格拉底的话问一问自己：“这有多少东西是我们需要的？”

假设有这样两种人，一种善于把复杂的事情简单化，一种善于把简单的事情复杂化。我们现在来设想一下这两种人的世界会是什么样：前者善于利用自己的精力，不使它消耗在一些毫无意义的事情上，那么他就会生活得很轻松，即便是在激烈的市场竞争中，他也会游刃有余，应付自如；后一种人则会手忙脚乱，甚至失去人生的方向。

世界上无数的人之所以失败，并不是因为他们才能不够，而是因为他们不能集中精力、不能全力以赴地去做适当的工作，他们使自己的精力在许多并无助益的事情上徒耗了，而他们自己竟然还从未觉悟到这一点。如果把心中的那些杂念一一剪掉，使生命力中的所有养料都集中到一个方面，那么他们将来一定会惊讶——自己的事业上竟然能够结出那么美丽丰硕的果实。

一个人在临终灵魂出体时，从一个小门到了一个到处摆满珠光宝气的宝贝的世界——地狱，放眼望去，应有尽有。于是，这个游魂拼命地抓、捞，竭尽所能把各种珍玩统统穿戴在身上。因为负重太多，他怎么也走不出地狱。这时，阎王看到了，对他说：“把你占有的东西放下来，不就能离开地狱了吗？”游魂说：“我舍不得。”于是，游魂只有继续在地狱里受苦。

拿起奥卡姆剃刀，让事情保持简单吧，这样，人的心灵也会是自由自在的。

使用奥卡姆剃刀的出发点

- * 任何人不做任何多余的事。
- * 最复杂的事归纳演绎为最简单的事。
- * 用最少的投入获得最大产出。
- * 人得其事，事得其人；人尽其才，事尽其功。

核心理念：去除一切不必要的累赘，可以把复杂问题变得简单。

应用要诀：优化设计，删繁就简；抓住关键，掌握核心。

应用领域：企业经营、社会生活、组织管理。

简单比复杂更有优势

在管理界有这样一句话：经理人爱复杂，因为复杂让经理人觉得工作起来乐趣无穷。此话不无讽刺意味，但他也道出了企业管理中存在的弊端：

为数不少的企业家不知是出于虚荣，还是什么别的原因，总愿意把管理程序设计得尽可能的庞杂，尤其是当企业取得了一些发展和成就时，这些人就会忙着让企业变得更复杂。难道只有复杂才会显示出伟大？但是不管怎么说，这类企业家的这种做法着实让企业患上了不好调治的“大企业病”。

有人曾给这类企业做过诊断，并对“大企业病”的发病症状做了描述：组织结构复杂，致使该企业要为这种表面上的壮大付出极其昂贵的代价，甚至有可能断送“大企业”的生命。因为，企业规模增加后，受这种表面现象影响，管理者就会不知轻重地把现有产品加以翻新，或是提供新产品和新服务。而这样做的结果必然会增加开支，而开展创新业务带来的收益又跟不上这样的开销，所以，事情就会变得更加复杂，以致让企业主难以应付，使企业陷入困境。

这说明复杂只会带来包袱，复杂的结果必然会使公司的利润大幅度降低。所以，规模不是决定企业发展和获利的主要问题，复杂才是真正潜伏在背后的杀手。所以“奥卡姆剃刀”，这改变全球经济精英命运的思维法则，这一左右企业与管理者发展的永恒定律告诉管理者：**以结果为目标，始终追求高效简洁的方法才能达到最初的合理目的。**所以，作为管理者，应尽量减少产品的类型、顾客的数目和供应商的数量，这样做不但可以让企业少付出因为处理复杂的局面而增加的不必要的支出，还能节约人力和管理方面的成本。也就是说，如果一个企业只有一条产品线，就没必要设立什么总公司、分公司，以免把精力损耗在对企业发展没有益处的环节。

另外，让事情变得尽可能地简单，还可以让企业管理者不至于为复杂的人事所累，有时间和精力考虑如何满足顾客的需求，提高对顾客的服务质量。客户是企业的上帝，赢得了客户，就等于赢得了利润，赢得了生存

和发展的空间。

在这一点上,强生公司做得就非常好,强生公司虽然规模很大,却仍然保持简单的组织结构形式。强生公司是一家由150家相互独立的分公司组成的资产达50亿美元的公司,每家分公司的平均规模超过3000万美元。这些公司又被分成8组,每组不超过20家公司,每组公司在产品或者地理位置上都有相似性。分公司由一位被尊称为“董事长”的人领导,虽然从拥有公司股票的角度判定这些公司并不是真正独立的,但“董事会”却相对活跃,尽量减少来自总公司的不必要的干涉。

对于占40%销售额和利润源泉的消费品业务,强生的组织形式是直线型的:一共有超过55个消费产品分部,每个分部都独立负责自己产品的营销、分配和研究。

总公司的核心员工很少,并且总公司高度重视下放权力,让广大员工的自治权得以维持和最大化。如果没有一个相当简单的基础组织形式,这是不可能实现的。

不仅是强生,大部分优秀公司管理层的员工都不是在办公室里等着审批报告的,更多的都是在现场解决实际问题。通过观察相当数量的优秀企业,可以发现一个有趣的“百人现象”,即公司的核心领导层没有必要超过100人,少有例外。

爱默生电气公司有5.4万员工,但公司总部员工少于100人;在10亿美元资产的英特尔公司,没有固定的行政人员,所有部门的行政人员分配都是临时性的。

简化的基础结构能促进公司的灵活性,使公司对外部环境的变化能够快速做出反应。强生公司对“泰诺”中毒事件的成功、快速处理,不仅获取了公众的同情,还占领了更多的市场份额。

同样,通用电气公司的韦尔奇大刀阔斧地改革管理层的臃肿,也取得了奇迹般的成果。在韦尔奇执掌GE期间,GE业务收入的增长幅度,相当

核心理念:去除一切不必要的累赘,可以把复杂问题变得简单。

应用要诀:优化设计,删繁就简;抓住关键,掌握核心。

应用领域:企业经营、社会生活、组织管理。

于创造了3~4个微软。20年前,GE的产品销售占75%~80%,服务占20%~25%,而今天二者的比例刚好对调。这正是GE公司和韦尔奇排在全球最受推崇、最受尊敬之列的原因。

我们在这里提倡简单化,并不是要否认规模对企业的重要性。在这里我们想告诉企业的是:只有又大又单纯的规模才能创造丰富的利润。

爱因斯坦说:“如果你不能改变旧有的思维方式,你也就不能改变自己当前的生活状况。”当管理者用奥卡姆剃刀转换思维方式时,企业将会发生重大改变。

简单就是快乐

1928年,经济学家凯恩斯预言:有史以来,人类将首次面对一个真正永恒的问题——如何利用工作以外的自由与闲暇,过快乐的、智慧的、美好的生活。或许是受这位经济学家的影响,一贯以崇尚金钱和成功著称于世的美国人,对过去的价值观产生了怀疑和厌倦,不少人放弃了高收入和为事业疲于奔命的生活方式,转而选择少赚钱、少消费和求得快速成功,换取更多的自由时间,去过一种比较轻松的简单生活。

其实,不只是美国人,现代人中的大多数都渴望能过一种简单的生活。因为他们承载了太多的功名利禄的重压,他们所追求的幸福已经被无情地量化而有了一定的标准,生活已经复杂得让人为了得到奢华的生活可以忙碌几年、几十年,却舍不得花费几个小时享受生命,甚至连欣赏落日都成了奢侈的事。

生活怎么一下子就变得这么复杂了?到底是什么原因造成的呢?下面这个故事可以告诉我们答案。

一个小女孩独自走在回家路上。突然,电闪雷鸣,下起了大雨。但是,女孩一点儿都不害怕,仍然不紧不慢地走在路上。等在家里的小女孩的妈妈很担心,担心小女孩会被雷吓着,甚至被闪电击倒。于是就开车沿着女孩回家的路线去接她。车子行到接口处,她看到了自己的小女儿正一个人走在街上。她发现女儿不但不害怕,每次闪电时还停下脚步抬头看着天

上，并且还面带微笑。等女儿上了车，妈妈问：“你在做什么？为什么总是笑着看天空？”女孩说：“上帝刚才帮我照相，所以我要笑啊！”

这就是简单带给人的喜悦。试想：如果女孩像她妈妈那样懂得闪电，她还能笑得那么开心吗？那么现在再来回答上面的问题，是不是很简单了：是我们的内心使生活变得复杂了。一个纠缠在复杂中的人是累的。人的一生没有多少时间可以挥霍，任何一种复杂都会透支精力。所以，我们真的有必要让生活简单些了。

简单生活就是保持一种自由的心态，不给自己的物质生活带来过多的负担。过自己想要的生活，同时只去争取自己想要的东西，而不是被这个新事物层出不穷的年代牵着自己的鼻子走。为太多的事物所诱惑，说不清自己想要什么，又好像什么都想要，这样的生活就无法简单起来。

简单就是快乐，这是自古至今一些智者的追求，某种程度上，甚至可以说是一种建立在独立人格之上的理想主义者的精神境界。

从前在山里有两个人，一个人很富裕，一个人很贫穷。某一年的春天，在一个偶然的时机他们搭救了独自一人在深山老林打猎的皇上。皇上为了报答他们，许给他们丰厚的赏赐。但是，只有最先到京城的人才能得到。

这两个人都希望得到赏赐，于是便按照各自的方式行动了。穷人由于身上只有10文钱，他买了一双鞋，徒步上路，历尽辛苦，终于到了京城。他见到皇上后，皇上兑现了他的诺言，给了他丰厚的赏赐，让他风风光光地回来了。而富人呢，却仍然在为前往京城做着准备，忙着购买车辆以及旅途所需的一些用品。

所以，不要认为“奥卡姆剃刀”只放在天才的身边，只装在企业家的口袋里，只适合于企业，其实，它对于个人也具有深远的意义。只要我们勇敢地拿起“奥卡姆剃刀”，把复杂事情简单化，你就会发现人生其实很简单，成功其实离你也不远。否则就会像寓言中的富人，当穷人已经得到赏赐的时候，他还在忙碌着。

核心理念：去除一切不必要的累赘，可以把复杂问题变得简单。

应用要诀：优化设计，删繁就简；抓住关键，掌握核心。

应用领域：企业经营、社会生活、组织管理。

一个令人费解的怪现象

曾经听说过这么一个故事：在京城某家玉器商店，店老板让营业员把两副相同的玉镯标上不同的价格出售，其中一副标价200元，一副标价500元。年轻的营业员觉得奇怪，就问老板：“同样的东西，谁会多花300元钱去买？500元的那副能卖出去吗？”老板笑而不答。

不一会儿，一群外地游客走了进来，五六个妇女开始挑选自己喜欢的商品。一位妇女拿起那两副手镯，比较来，比较去。营业员也不知说什么好，干脆不予介绍。看了一会儿，那位妇女说：“这副500元的手镯我买了，给我包起来。”

她的另一个同伴说：“这副看起来和那副200元的没啥区别。”

买镯子的顾客看了同伴一眼，自信地说：“有区别，质地不一样。”

顾客走后，老板看看营业员说：“怎么样？”

营业员说：“她为啥要买500元一副的？这不是明摆着当冤大头吗？”

老板说：“我也不知道为啥，反正我知道愿意当冤大头的人还真不少！”

前不久，在报纸上又读到一则消息：杭州西湖附近举行了一场别开生面的拍卖会，拍卖品是二两龙井。当时参会者众，连鼎鼎大名的业界大佬吴裕泰茶庄也未能免俗，派人参加竞拍。最后，这二两龙井以14.56万元的天价卖出，购买者是杭州一家食品公司的老板胡某。吴裕泰茶庄则因价格超出心理承受能力而落败。

这二两茶叶到底有什么特别？其价格竟然远胜黄金，贵比钻石？一打听才知道，原来这二两茶叶是有来头的。西湖龙井山上生长着18棵茶树，是宋朝茶王胡刚亲手植下的，历代帝王指定从这18棵茶树上摘下来的茶为皇贡茶。后来，乾隆皇帝钦定这18棵茶树所产之茶为“御茶”。拍卖会上

的这两两茶就来自这 18 棵茶树。

原来如此！但反过来想一想，即便其为御茶，不还就是点茶叶吗？与其他龙井茶能有多少分别？喝了还能长生不老吗？但就有冤大头掏15万的真金白银，不服不行。

通过观察，我们发现，愿意当这样冤大头的人还不仅这两位：

差不多的皮鞋，普通鞋店只卖百几十元，而在大商场的柜台里却标出 800 多元的价格，可花 800 多元买鞋的比进小鞋店的人还多。

差不多的手表，标价六万八比标价六百八好卖。

.....

这类事少的时候，我们可以把这些购买者当作冤大头，但当冤大头前赴后继、比比皆是时，我们就不能等闲视之了，其中必有我们不了解的秘密。

天价的背后

中国富起来的时间晚，这类事只发生在近些年（有皇帝的时代除外），我们对其中的秘密还不够了解，而比我们先富起来的美国早就有人发现并研究过这个现象，这个人就是凡勃伦。凡勃伦其人乃是美国著名经济学家，他在《有闲阶级论》中便探讨研究过这个问题。因此这一现象——**价格越高越好卖，被称为凡勃伦效应。**

在书中，凡勃伦把商品分为两类，一类是非炫耀性商品，一类是炫耀性商品。非炫耀性商品仅仅发挥了其物质效用，满足了人们的物质需求。而炫耀性商品不仅具有物质效用，而且能给消费者带来虚荣效用，使消费者通过拥有该商品而获得受人尊敬、让人羡慕的满足感。鉴于此，消费者都会不遗余力、毫不犹豫地购买那些能够引起别人尊敬和羡慕的昂贵的商品。

就是这个原因，造就了炫耀性消费——价格越贵，人们越疯狂购买；价格便宜，反倒销售不出去。在服装店里，标价太低或许会挂很久，但若

核心理念：价格有时越高，东西却越好卖。

应用要诀：抓住消费心理，注重感情因素。

应用领域：企业经营、社会生活、营销。

在价签上的数字后面加个零，或许眨眼就卖掉。

所谓“炫耀”是就人际关系而言的，也就是对别人的炫耀，生怕人家不知道。当然，人和人的炫耀并不一样，有人炫耀权势，有人炫耀地位，有人炫耀才学，有人炫耀金钱。在现在的中国，炫耀财富的现象特别突出。西方笑言：中国人正在买走全世界最贵的地皮，虽然只是一句戏言，但无论是在法国的香榭丽舍大街，还是在美国纽约最豪华的购物中心，都能听到商家们对前来购物的中国人的啧啧惊叹声：中国人，真阔！

同样的情形表现在国内：广东增城盛产荔枝，其中极品出自名曰“西园桂绿”的百年古树，此树每年仅结果数十颗，甚为珍贵。在为这些“珍果”举行的专场拍卖会上，10颗荔枝换得131.5万元，其中一号“珍果”拍得55.5万的高价。

而在北京车展上初次亮相的宾利超豪华特长轿车售价高达888万元，居然求购者众，展车在展会上被贴上“已售出”的标签。上海紫园别墅售价之高同样令人咋舌，最低售价在两三千万元以上，其中号称“别墅之王”的一幢更是亮出1.15亿元的天价。

国人的“炫耀性消费”观，就好比在中国农村，一些农民平时省吃俭用，生活拮据，但每逢婚嫁喜事，照样会广邀朋友，铺张设宴，出手阔绰。从心理学上讲，炫耀的人，无非是想得到人家的赞扬、歌颂、羡慕，以求得心理自我满足；其深层次则是一种乡巴佬结婚或者是暴发户排场的心理状态。当然，具有这类心理的人，大多是贫穷够了，压抑久了，一旦口袋里鼓起来，就要求发泄一下长期在贫穷和压抑下受到的煎熬，这是可以理解的。

炫耀性消费与经营

某富翁有两个儿子。他们整天在父亲面前抱怨生不逢时，命运不济。

富翁决定教育教育两个儿子。他取出一块发亮的小石头，对大儿子说：“你拿到城东石市上去卖，只要买主出到市场上的一半价钱就卖掉。”富翁又走出院子，指着院门口一块大石头对小儿子说：“你把它搬到城西

的珠宝市场上,用丝绸包好,只有买主出的价钱比市场上所有其他珠宝的价钱都高时,你才能卖掉。”

大儿子到了石市,随手把闪闪发光的小石头放在脚边的地上,等待出售。过了很久,才有人注意到这块小石头,这个人捡起它摸来摸去,说:“这块石头可以带回家给小女儿过家家。”他还了半天价,才以最便宜的价钱把石头买走。

小儿子搬着院门口的大石头到了珠宝市场,他用一块光滑柔软的中国丝绸把大石头包裹好,放在一个透明的玻璃盒子里。开始,没有人理会它。慢慢地,有人围了过来,价格却还没到那些闪闪发光的珠宝的一半。小儿子摇摇头,不肯卖。又过了一会儿,有人出一般珠宝的价钱,小儿子还是摇摇头。后来,越来越多的人对这块大石头产生了兴趣,价钱越出越高,最后的出价比市场上所有珠宝的价钱都高。小儿子终于点了点头,买主喜滋滋地把大石头搬回了家。

这个故事是关于实现人生价值的,但是从两个儿子出售石头的过程中,却反映出一个**经济规律:凡勃伦效应——商品价格定得越高,就越能受到消费者的青睐**。这是一种很正常的经济现象,因为随着社会经济的发展,人们的消费会随着收入的增加,而逐步由追求数量和质量过渡到追求品位和格调。既然如此,经营者完全可以瞄准这个消费心态,不遗余力地推动高档消费品和奢侈品市场的发展,以使自己从中牟利。比如凭借媒体的宣传,将自己的形象转化为商品或服务上的声誉,使商品附带一种高层次的形象,给人以“名贵”和“超凡脱俗”的印象,从而加强消费者对商品的好感。比如在本文篇首,玉器店老板只是那么动了一点脑筋,就把一副价值两百元的玉镯以500元的高价卖出……实际上,在东南沿海的一些发达地区,感性消费已经逐渐成为一种时尚,而只要消费者有能力进行这种感性购买时,“凡勃伦效应”就可以被有效地转化为提高市场份额营销策略。

核心理念:价格有时越高,东西却越好卖。

应用要诀:抓住消费心理,注重感情因素。

应用领域:企业经营、社会生活、营销。

作为经营者，在经营过程中也要**把握一定的原则**，比如：好的质量无法保证你获胜，符合消费者口味更重要；购买行为中感情因素比理性因素更具决定性；要懂得迎合顾客的品位和格调，同时加以引导；不要把自己的感觉凌驾于顾客的感觉之上等。否则，也说不定费尽了心机却事与愿违呢！

总而言之，只要消费者从数量、质量购买阶段过渡到感性购买阶段，凡勃伦效应就可能发挥效用。

炫耀和养晦

炫耀性消费者在购买商品时不仅为满足商品本身带来的边际效用，性价比对其而言并不重要，所购买的物品被赋予了其他的象征意义，比如地位、名誉，以间接达到个人价值实现的一种满足。通过这一点，可以看出炫耀性消费也确实存在一定的病态：**不是为了买东西，而是为了显气派，做秀，是为了做给别人看。**

据《羊城晚报》报道：广东高州一位老板为儿子举办超豪华婚礼，车队由劳斯莱斯、奔驰开路，84辆花车缓缓绕高州市区一周，排场很大；婚宴后的晚会现场设在高州市市政府广场，请来了歌星李克勤和杨钰莹表演助兴，整个广场坐满了3000多名观众，高州市电视台在场地旁边设了临时转播台，街头店铺里的电视直播着晚会的盛况——从84辆花车巡城到晚上11时晚会结束，整个高州城热闹了足足一天。

也许因为眼下社会上这类事情太多了，所以，才会有人作出这样的判断：炫耀性消费是一种疯狂的、不理性的消费观，对本人和社会都极为不利。到底这种说法正确与否，到底炫耀性消费行为可不可取，我们都无从论证，不过，作为一个有理智的人，必要的时候韬光养晦一番，还是应该的，因为这样可以使你：

——有机会获得更大的成功。

“以其终不为大，故能成其大。”不炫耀的人、韬光养晦的人，可以在人们的不知不觉之中，做出成绩，取得成果，最终“成其大”。

——可以防止旁人的妒意和谋害。

虽然差距是客观存在的,是合理合法的,但人与人对待它的态度却不一样,有人承认,继而发奋、拼搏;可也有人妒嫉眼馋,继而铤而走险,妄图把别人的财富据为己有。

——可以培养出有独立能力的下一代。

孩子是炫耀性消费的第一承受者,在这种炫耀性心态的影响下,孩子会以父母的炫耀作为资本向别的孩子炫耀,于是,就必然养成依靠父母、贪图享受、不劳而获的坏习惯,最后成为没有出息的一代。

——避免出现财务危机。

美国人曾经说“亚洲人的财富都挂在身上”,戴着劳力士,喝着XO,坐着奔驰,这样的炫耀性生活方式面对经济危机时显然将脆弱不堪。因为一旦经济危机来临时,这些奢侈品的贬值幅度最大,抗风险能力最低。另外,人的欲望是不断膨胀的,满足了一时,就会追求更多,炫耀性的消费往往会导致个人财务危机。

孔子曾言,奢则不逊,俭则固,与其不逊,宁固。李嘉诚是当今华人世界首富,但他对财富的珍惜也被传为美谈,不少家长都用其弯腰拾硬币的故事来教育孩童。但为何这种勤俭之习在一些地方得不到推崇,取而代之的却是奢靡之风抬头?

在所得税高达50%的西方发达国家,富有和贫穷的区别并不在于物质享受,而在于自我实现的感觉。他们认为:人的财富积累不过是换取一张直通天堂的单程机票,财富多的兴许能坐头等舱,如此而已。这还不能引起那些有炫耀性心理的人们的警醒吗?在炫耀的时候,还是别忘了养晦才好!

核心理念:价格有时越高,东西却越好卖。

应用要诀:抓住消费心理,注重感情因素。

应用领域:企业经营、社会生活、营销。

蔡加尼克的实验

1927年，格式塔学派心理学家勒温的学生蔡加尼克做了这样一个实验：让被试者连续去做22种小的工作，有些工作属于手工操作的性质，有些工作则明显要求智能的运用。这些工作繁简不一，例如写下一首你喜欢的诗，从55倒数到17，完成拼板，演算数学题，把一些颜色和形状不同的珠子按一定的模式用线穿起来，等等。在实验过程中，蔡加尼克让被试者只顺利完成其中一些工作的一部分，而另一部分则要在中途停止，继续去做别的工作。

然后，在实验结束后，蔡加尼克让被试者回忆所做过的工作的名称。结果发现，绝大多数被试者首先回忆到的是那些被中止而未完成的工作名称，平均占68%，而对已完成工作的回忆量平均为43%。对被中止而未完成的工作，被试者不仅回忆得快，而且也回忆得又多又准确。

1927年蔡加尼克在德国《心理学研究》上对他的实验进行了解释：“当被试者接受一项工作时，内心便产生一种完成这项工作的准需求，完成工作便意味着解除心理紧张，或使准需求得到满足；如果未完成工作，紧张状态继续存在，准需求有待实现。中途受阻未完成工作的被试者，之所以在回忆工作时占优势，一定与这些继续存在的准需求有关……所以，回忆便可作为鉴定紧张系统存在的一种指标”。这就是心理学史上著名的“蔡加尼克效应”——**完成任务的动机会促使人对未完成的任务念念不忘，并且还会产生要完成它的欲望。**

《卖油郎独占花魁》的故事想必大家都听说过：卖油郎朱重无意中得见凤仪楼的花魁瑶琴，一时惊为天人。可打听后才知，要见瑶琴一面最少需10两银子。朱重从这天开始，暗暗开始一个铜板一个铜板地积攒银子。

朱重省吃俭用，花了3年的时间终于攒足了10两银子。这天，他赁了一件长衫来到了凤仪楼。

这个故事就体现了蔡加尼克效应，也很好地说明了产生蔡加尼克效应的原因，即完成任务的动机。

心理学家认为，动机是为实现一定的目的激励人们行动的内在原因。这就是说，人的任何行为都是动机引起的，动机能产生一股动力，引导人们采取某种行为，并维持、强化这种行为朝向一定的目标。在国外，动机也被称为驱动力。

那么动机又是怎样产生的呢？心理学家经过研究发现，人的动机源于需要，动机是在需要的刺激下直接推动人进行活动的内部动力。愿望是人需要的一种体验形式，它总是指向未来的能够满足他的需要的某种事物或行动。这就可以解释为什么卖油郎为了实现自己的愿望，而要执着地苦熬3年了。可见，动机对人的行为会产生多么大的影响。

由此，我们可以得出这样的结论：

- * 可以通过不断满足人们的愿望的方法激发他的行为动机。
- * 适时地中断，可以激发人的完成欲望。
- * 完成任务的动机会使人产生紧张感，只有当任务完成时紧张感才消失。
- * 伟大来源于紧张，紧张来源于压力，然而过分的紧张和过度的压力不但会影响工作效率，还对人的身心不利。

适时的中断和适当的挫折

如果没有持之以恒的决心，就不可能坚持完成。但坚持需有方法，如果在写作上遇到困难，不妨把它先放下，做一会儿别的体力劳动的事，过一会儿，障碍自然消失，就能坚持下去。早上起来，若能抽出时间做一点费力的运动，就会觉得精神振作，一整天做起事来耐力得到提高，情绪上

核心理念：完成任务的动机会促使人对未完成任务念念不忘。

应用要诀：有效激发动力，合理对待压力。

应用领域：组织管理、社会生活。

也会闲适许多。调整生活,坚持做些苦差事,对自己的身心有极大的帮助。工作上坚持有时很容易让人觉得疲倦,但千万不要被假性疲劳击倒。

心理学家威廉·詹姆斯曾经提出过所谓“疲劳点”的现象:当工作一段时间,就会觉得疲倦,这就到了疲劳点。但这时距离真正的疲劳还差得远。绝大部分的人,很容易在这时相信自己疲累,而选择走开或停止工作,坠入假性疲劳的陷阱。其实,若能把疲劳点往后延,坚持下去,还是可以振作起来的。事实证明,一位大忙人并不表示他要比一个清闲的人需要更多时间来休息。

这其实就是蔡加尼克效应中提到的中断发挥的作用。

珠穆朗玛峰一直是全人类共同的征服目标,尽管在攀登珠峰的过程中不知有多少人献出了宝贵的生命。为什么会这样呢?因为,这其中就存在蔡加尼克效应——未完成的事业,会让人们产生“要完成它”的内在需要,所以会一直对人类保持着强大的吸引力。电影《一盘没下完的棋》中,两个主人公之所以会对那局未完的棋耿耿于怀,就是因为它被中断了,它让对局的两个人都产生了要下完它的需要。

人们懂得了这一点之后,就把这里面蕴含的深刻道理,应用到了现实生活中。比如,在教学中,聪明的老师再也不采取“填鸭式”或“满堂灌”的教学方法了,而是在讲解中恰当地使用了中断,以便让学生对正在接受的知识产生求知的需要和愿望,进而学生会对它保持长时间的紧张,所以就达到了印象深刻、记得扎实的效果。

同样,在人生旅途中,适当的挫折也如中断一样,恰当使用,会更加激发人的斗志,使人越战越勇,最后达到成功的彼岸。如果不是这个道理,金庸的武侠小说中就不会有那么多的武林高手为没有对手而痛苦不堪了。

每一个人都希望自己能一帆风顺地长大成人,直至成功,但如果真的没有一点挫折的话,那这样的生活不但会让人觉得平淡无奇,庸庸碌碌,这样的人还会缺少必需的抗风险意识和能力,因为,一个人长期缺乏在逆境中生存的心理锻炼,他的心理就得不到全面发展,一旦遇到挫折,便显得无能为力。所以,蔡加尼克效应提醒人们,必要的时候给自己或别人一点打击,对他的成功有百利而无一害。

林肯小时候家里很穷，而且他的一生都是在面对挫折，在8次竞选中他竟8次落败，两次经商失败，甚至还精神崩溃过一次。面对如此大的挫折，他从没有放弃过，并且越来越有战胜困难的信心，最后终于成为了美国历史上最伟大的总统之一。

来看一看林肯在进驻白宫之前的挫折经历。

1816年，他必须工作来抚养被赶出了居住地方的家人；

1818年，母亲去世；

1831年，第一次经商失败；

1832年，林肯竞选州议员落选；

1832年，失业，想去读法学院，但进不去；

1833年，再次经商破产，16年以后，他才把债务还清；

1835年，在即将结婚之前，未婚妻却死了；

1836年，精神崩溃的他卧床6个月；

1838年，争取成为州议员的发言人没有成功；

1840年，争取成为选举人失败；

1843年，参加国会大选落选；

1846年，再次参加国会大选成功，但表现并不突出；

1848年，寻求国会议员连任失败；

1849年，被拒绝担任自己的州内的土地局局长；

1854年，竞选美国参议员落选；

1856年，在共和党的全国代表大会上争取副总统的提名得票不到一百张；

1860年，当选美国总统。

不能让愿望过早地得到满足

蔡加尼克效应告诉我们，愿望能够激发人的行为动机。可是如果人们的愿望都能被实时地满足的话，那他还会有行动的动力了吗？当然不会。因此，通过蔡加尼克效应，我们就得到这样一个结论：对于一个人，不管

核心理念：完成任务的动机会促使人对未完成任务念念不忘。

应用要诀：有效激发动力，合理对待压力。

应用领域：组织管理、社会生活。

是大人，还是孩子，不能让他的愿望过早地得到满足，这样它不但不会珍惜已经拥有的一切，还会变得贪得无厌。

隋炀帝、明武宗之所以在继承皇位之后变得荒淫无道，就是因为他们的任何愿望都能轻易地就得到满足，他们的人生没有了目标和追求，也再没有了上进的动力。其实，登基前，这两个人何尝不是为了实现自己的人生目标而竭尽全力地和别人斗智斗勇呢？类似的情况举不胜举，比如，名人自杀，据说好多名人自杀就是因为自己的人生目标都实现了，觉得活着也没意思了，所以就产生了自杀的念头，并付诸了实践。

常听爱好登山的朋友说，当他们到了顶峰之后，不知为什么就会莫名地产生失落感。这自然也是蔡加尼克效应发生的作用，当人们的愿望得到了满足之后，人们就变得漫无目的了。就像要去旅行的人，路上怎么颠簸都还是兴趣盎然，可真的到达目的地后，突然间就有了茫然的感觉。

我们再看下面这则在现实生活中经常能见到的故事：

汤姆骑着脚踏车碰见了他的伙伴杰克。

汤姆：杰克，我爸今天给我买了辆车，你爸什么时候给你买？

杰克：别神气，现在我就回去让我爸买车，比你的脚踏车好 10 倍！

杰克到了家里，又哭又闹地缠着爸爸要脚踏车。

儿子：爸爸，你就给我买一辆脚踏车嘛，汤姆的爸都给他买了一辆。

爸爸：别做梦了，就你现在这成绩，只要我活着，你就甭想得到脚踏车！

两天后，汤姆和杰克又相遇了。

汤姆：杰克，你的脚踏车呢，你爸还没给你买吧？

杰克：你放心，我一定会有脚踏车的。我爸爸说我要考个好成绩就会给我买，否则我就得盼着他死掉了！

这纯属一段笑话，现实中肯定不会有这样的不孝子。不过通过这个笑话，我们可以看出杰克对脚踏车的渴望程度。可以相信，为了实现自己的愿望，杰克一定会付之以不懈的努力的。相反，如果他的爸爸说：“好的，我可以满足你，但你下一次一定要考个好成绩。”试想，杰克会珍惜脚踏车吗？会加倍地付出努力吗？当然不会。但是，当杰克的愿望在实现的道路上，被打断了的时候，杰克的愿望就会变得更加强烈，将取得好成绩和

得到脚踏车等同起来。

蔡加尼克效应说明，当心理任务被迫中断时，人们就会对那个心理任务念念不忘，从而产生较高的渴求度。这就是人们常说的：**越是得不到的东西，越觉得宝贵；而轻易就能得到的，就会弃之如敝屣**。难怪有些被追求的女孩儿总是要费尽心机地和男友保持若即若离的关系，原来她们是深谙蔡加尼克效应啊！

这一点，对于家长、老师来说，也不乏是一个好方法，在家长教育子女、老师教育学生时，不妨采取这样的手段，用满足愿望来吊吊孩子们的胃口，这样他们会乖乖地沿着你所设想的路走下去，会把你的目标当作他的目标去努力实现。

其实，精明的商家完全可以把这个心理效应应用到自己的经营中去，比如，适时地断货、限量发行、限量出售等，都会不同程度地激发人们的求购欲望。

加压与解压

俗话说：井无压力不出油，人无压力轻飘飘。蔡加尼克效应也告诉了世人一个差不多的道理——**伟大来源于紧张，紧张来源于压力**。一个人，一个企业，乃至一个国家，在发展的道路上，在竞争的过程中，就怕没有了压力，那样就会日渐消沉，一事无成；相反，只要有压力，就会有发展的动力。

很多人一提到“压力”就满心反感。但是在应用心理专家眼里，压力是正常的，适当的压力是有利的。科学家也表示，适当的压力能产生荷尔蒙，能帮助我们应对各种挑战，所以一个人经历一些不愉快的事情其实不是一件坏事。

科学家做过这样一个实验：先让一只老鼠学会按杆以逃避电击，然后

核心理念：完成任务的动机会促使人对未完成的任务念念不忘。

应用要诀：有效激发动力，合理对待压力。

应用领域：组织管理、社会生活。

让它知道每一次铃响，就会被电击，只有飞奔过笼子去按杆，电击才会停止。这时，科学家发现在老鼠的大脑中活化得最厉害的是带给动物快感的多巴胺神经回路。而人只有在心情愉快时，比如吃到好吃的东西，看到喜欢的人，大脑中才会活化多巴胺系统。这一点引起了科学家的疑问：为什么电击这么恐惧的东西反而会带来多巴胺的活化呢？

经过研究，科学家得出了这样一个结论：当动物学会了这个作业后，就会对自己产生信心，因为自己完全可以控制局面了，所以，不但不会害怕，还会因为自己胜任这项工作而感到愉快。

相反地，如果老鼠无法控制局面，按杆也不能停止电击时，它就会非常惊恐，乃至到处乱撞。这时它体内的压力荷尔蒙，也就是肾上腺素就会急速升高，从而使它处于高度警觉的状态，疯狂地重复着曾经很见效的可以使电击停止的动作。但是，当一切无效时，老鼠就放弃了，这时它体内的肾上腺素被高浓度的糖皮质激素取代，老鼠便趴在笼子里，任由电击，不再反抗。

通过实验，科学家得到了这样一个结论：适度的压力其实是好的，它能带给人自信心，知道自己有什么能力。

难怪美国克莱斯勒汽车公司的总裁艾亚科卡说：“当你给员工加薪时，你一定要同时增加他的责任量，加薪对他才有意义。”当然，承受的压力也要适当，若压力过大，慢性紧张产生过多的荷尔蒙对身体则是有害的。所以，也要懂得如何缓解压力。

缓解压力的方法

- * 找一位知心好友，或专业辅导员，或有经验的长辈，说出内心的恐惧和问题。

- * 当面对复杂却又无法逃避的问题时，不妨写出来，然后再写出可能的解决方法。

- * 深深地吸一口气，闭气二三秒，再微微张开嘴巴，缓缓吐气，如此反复做几次。

- * 在户外找个清静地方，慢跑或步行二三十分钟，使全身肌肉松弛，紧张压力随之而解。

- * 找一个沙袋或布偶等痛打一阵，可适当舒解内心压力。
- * 热水澡可以促进血液循环，使肌肉松弛，减轻压力。
- * 甩动手腕、手臂、双腿、躯干和颈部，可以使全身肌肉放松下来。
- * 喜欢唱歌的人，可在感觉压力时，藉由歌曲抒发心情。
- * 如果方法正确，可在禅坐中，藉由深沉规律的呼吸，放松肌肉，驱除杂念。
- * 找一个旷野尽情呐喊，或者放声大哭，都可宣泄内心压力。



核心理念：完成任务的动机会促使人对未完成任务念念不忘。

应用要诀：有效激动力，合理对待压力。

应用领域：组织管理、社会生活。

何谓搭便车

2002年12月,山东禹王集团照例对“忘不了”3A脑营养胶丸上两个月的销售情况进行盘点。结果一出来,财务人员大吃一惊,原以为10~11月这个淡季不会有太好的业绩,但统计结果显示,这两个月“忘不了”的销售情况大好,形势喜人。这段时间公司一没有开展重大的促销活动,二没有大规模投放广告,为什么会出现这样的反常现象呢?公司上下百思不得其解,于是派人对此进行专项调查。时过不久,便查出了原因。原来,北京恒基伟业公司于2001年10月份推出一款用于帮助学英语的新产品——记易宝。进入2002年,恒基伟业对这款产品进行了大力的市场推广,在中央电视台、地方电视台及多种媒体上投放了大量广告。而他们打出的广告词居然是“精确记单词,就是忘不了”。该广告强调的是“记易宝”助学的的神奇效果。但是,由于作为健脑产品的“忘不了”已经在市场上推广、宣传了七八年之久,受众已经对该品牌有较深印象,所以,许多消费者受到“记易宝”的宣传词的提示,就去购买“忘不了”3A脑营养胶丸。

这次,“忘不了”千巧百巧地赶上了个点。没花一分钱,没出一分力,坐收了“记易宝”广告宣传的利益。不知不觉间,禹王集团搭了一趟恒基伟业的顺风车。

这就是“搭便车效应”。“搭便车”这一看似平常的社会现象,却包含着极其深刻的道理。20世纪60年代,美国经济学家奥尔森对这一现象进行了深入研究。在《集体行动的逻辑》一书中,奥尔森给出了搭便车的基本含义——**不付成本或少付成本而坐享他人之利。**

搭便车现象严重违背成本—效益与投入—产出的市场内在规律,很多时候对社会经济造成了严重危害,因此,搭便车效应成了经济学、社会学、管理学等领域长期探讨的重要问题。尽管如此,由于搭便车效应与人类的

本性紧密相连，所以人们一直对它束手无策，搭便车问题也就成了人类从古至今一直想解决而无法解决的难题。

让人无奈的搭便车效应

住房制度改革以来，城市居民拥有了房屋自主产权。由于历史原因及利益诉求的不同，作为城市住房供应方的房地产公司和房屋管理方的物业公司，开始与小区业主产生矛盾纠纷。自2000年以来，声称备受房地产公司和物业管理公司欺蒙和侵害的广大业主在全国掀起了一场声势极为浩大的维权运动。业主们成立业委会，理论界出谋划策，舆论界大力支持。满以为城市小区的业主们会获得一个满意的结局，可事实却让人们大跌眼镜，城市小区业主维权而今已是举步维艰。

痛定思痛，在对维权运动的总结中，人们发现，搭便车现象是维权运动陷入低潮的关键因素之一。现以北京某花园为例加以说明。

某花园业主因房屋面积缩水及电梯问题对开发商极为不满，业委会及维权积极分子打算联合众业主起诉开发商。该花园共有业主827名，报名参与的仅120人，实际缴纳费用支持维权的不过80多人。可怜的业委会连集体诉讼的参加人数都达不到法律要求。在维权过程中，积极分子曾遭围攻、殴打、恐吓，除少部分业主伸出援助之手外，不少业主连同情的表示都没有。

这里面固然有各种各样的因素存在，但大多数业主抱着搭便车的心理对待这件事，不能不说是维权运动失败的重要原因。积极分子维权成功，他们可坐享其成；积极分子维权失败，他们的现实利益也没有受到损害，让他们搭上时间、破费钱财甚至冒着危险去为大伙争取利益，不干！**对个人利益精明算计的必然结果是选择搭便车**，绝大多数人搭便车的结果只能使维权失败。

核心理念：不付成本或少付成本而坐享他人之利。

应用要诀：善于借势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

黄河边有一个小村庄，大集体时修了一条水渠。用水灌溉比望天收每亩每年增产50斤。可包产到户后，没两年这条水渠竟报废了。废弃的原因很简单，靠近渠首的农户认为水渠占了自家的耕地，维修水渠破坏了自家的庄稼，所以提出要免除自家的维护费用及水费。都是同样用水，其他农户当然不同意渠首农户的免费要求。于是，渠首的农户便拒绝交费，反正水渠从他们田里过，只管放水。村里谁也不愿意出头阻止渠首农户用水或强迫他们交钱，钱只好摊到别的农户头上。这样一来，不少农户就不干了，也拒绝交费。事办不下去了，只好把水渠给废了。便民利民的水渠就这样报废了，真不可思议，但现实就是现实。探究其原因，**搭便车效应应是罪魁祸首。**

诸如此类的现象很多。北美五大湖流域航线密集，货运繁忙，为使航运安全，从事航运的企业迫切需要修建灯塔，大公司积极性很高，出钱又出力，而小公司则无动于衷。最后，大公司集资建好了灯塔，小公司则坐享其成。再如，罢工胜利，工人待遇普遍提高，但参加罢工的工人承担了所有的风险，没参加的工人坐收利益。

社会生活中如此，商场中也是如此。2004年，姜戎先生的《狼图腾》在图书市场上一炮走红，于是，《狼道》、《狼性法则》等“狼书”一拥而上，“狼”烟四起。此为典型的搭便车行为。这些年，中国企业爱炒概念，一款纯平彩电问世，数款纯平紧跟其后；保暖内衣概念一出，第二年保暖内衣便成战场；消费者连变频空调怎么变还没搞清楚，变频空调已经分出一代、二代了。

公共的悲剧

从上述某花园业主维权失败的故事和小村庄水渠报废的事实中，我们不难看出，小区的居民因大多数人要搭便车，而丧失了诸多的公共利益：他们的房屋公摊面积过多，他们的公共绿地被挤占，他们的公共财产被挪作他用……而小村的村民得到的是每个家庭收入的减少。

搭便车搭出了“公共的悲剧”，不得不令我们深思。

客车上，劫匪猖獗，有人站起来英勇反抗，而众乘客漠然视之。英雄被打倒后，乘客只得向劫匪贡献出自己的财物。乘客想搭便车无风险无成本地获得安全，付出的是全车人的钱财。这是个人的悲剧，也是集体的悲剧。

国有企业的负责人，在上级领导来检查工作时以招待为名，不仅公款吃喝，更是购置大量物品把账记到送给检查组礼品的账上。如此搭便车，最终导致腐败丛生，企业垮掉。这是企业的悲剧，更是国家的悲剧。

从以上的事例中我们反向求证发现，**导致公共悲剧的根源在于人们都在追求自己的利益最大化而忽视了公共利益**。作为一个正常人，不支付成本或尽可能少地支付成本，而获取最大的利益是其本性。这便产生了一个特殊的问题，即公共利益无人关心，公共物品无人供给和维护。这个问题是集体行动的难题。

有这么一则寓言，说在扬子江上，有一群纤夫逆水拉纤。每个人都不愿比别人多出力，因为不管他出力与否，只要船行，他便可得到报酬。大伙都这样想，于是，没有一个人用力拉纤。船不行走，也就没人能得到报酬。于是，纤夫们出钱雇了个工头，让工头来监督他们，鞭打他们。这样，船就前行了。

真是让人啼笑皆非。据说，国家就是这样起源的。

再进一步，若是人人都想免费得到东西，社会又该怎样？我们将会看到这样的景象：过度放牧，草原沙化；大肆排放，环境污染；滥捕滥杀，动物灭绝；滥砍滥伐，森林毁灭……

如此可怕，真的不忍再往下写了。

巧搭便车，发展自己

禹王集团占了个大便宜。但回想它的搭车经历，其中存在很多巧合。这就说明，搭便车多少存在运气问题。也就是说，作为企业，如果一味地

核心理念：不付成本或少付成本而坐享他人之利。

应用要诀：善于借势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

等待老天的眷顾,希望将顺路车降临到自己的身上,那岂不和守株待兔一样可笑了?不过,如果能将搭便车作为一种经营策略去运用,对于企业来说,尤其是刚起步的小企业,也不乏是一个省力、省钱、见效快的好办法,但必须要深谙其中的原则和技巧。

——在产品概念上搭车。

所谓概念,就是产品或品牌的观念。概念实际就是一种说服消费者接受和购买产品、品牌的借口,是一种非常普及的东西。所以,当一个强势品牌的产品在推广诉求时,如果自己企业的产品诉求正好符合强势品牌产品的诉求,则可以采取搭便车的策略,以达到强势品牌吆喝而自己卖货的效果。比如,什么“除螨香皂”,什么“减肥香皂”,什么“超强纠错”,什么“纯平彩电”,等等,你都可以紧随其后。

但有以下几点是要注意的:

- * 如果产品的需求潜量不是很大,就不值得追随,否则,随也赚不到好处。
- * 如果某企业推出的概念市场上已经存在,已有可以满足这个利益点的产品,就不要抢着去搭车。
- * 如果某个产品的市场正处于导入阶段,也就是刚刚进入市场,虽然它未来潜力很大,也不能盲目搭车。
- * 如果某产品市场普及率达到了15%左右,正处于上升阶段,则是最佳的搭车时机。

——建立起产品利益和品牌概念之间的联系。

如果自己的产品利益和品牌概念存在着一定联系,那么自己的品牌和产品的概念就可以巧妙地搭上顺路车,别人的推广一定会对你有所帮助。前面的禹王集团搭便车就是很好的例子。

但要注意的是,把品牌概念和产品概念紧紧联系在一起,也存在很多负面的作用和影响,所以,要及时换车,也就是说,要在产品需求量增大的时候,用品牌概念替换掉产品概念。

——产品在市场需求的上升期可巧搭便车。

当一个产品的市场需求处于逐步旺盛的阶段时,可以很巧妙地搭个便车,因为这个时候消费者需要的是产品的利益。相反,如果在一个产品的

市场已经比较成熟、消费者的需求也基本得到满足的时候 ,就不能搭便车了 ,因为 ,该企业此时更注重品牌的建设 ,为了积累资本 ,它所做的都是品牌的诉求。

——满足需求的产品可搭便车。

在这里 ,我们权且把产品分为满足需求的和满足欲望的两类。这实际也是产品的基本属性。如果你的产品地基本属性是满足欲望的 ,就不便搭便车。因为 ,满足需求的产品具有实用性的功能 ,可以满足消费者的实际需要和心灵需求 ,可以通过启发和教育 ,扩大消费者的需求量。

除了上述方法技巧 ,下面的金玉良言也是应该谨记的

- * 在品牌与品牌竞争期间搭便车收益最大。
- * 在激烈的市场竞争中 ,应尽量搭乘那些具有个性化概念的产品。
- * 从产品利益点上去搭便车 ,而不是从品牌上想办法。



核心理念：不付成本或少付成本而坐享他人之利。

应用要诀：善于借势，抓住机遇。

应用领域：政治、经济、社会生活、企业经营。

运用生活法则可以深刻认识和有效解决以下问题

| 序号 | 生活法则 | 主要问题 |
|----|---------|---|
| 1 | 马太效应 | 经营规模问题·竞争策略问题·品牌建设问题·贫富差距问题·企业兼并问题·公平问题·收入分配问题 |
| 2 | 蘑菇定律 | 初涉职场问题·员工培训问题·组织制度设计问题·新产品推广问题·个人成长问题·企业成长问题·适应环境问题·晋升问题·跳槽问题 |
| 3 | 酒与污水定律 | 选人用人问题·企业文化建设问题·打击犯罪问题·造假问题·黑哨问题·假球问题·虚假报道问题·社会风气问题·企业文化问题·腐败问题 |
| 4 | 华盛顿合作定律 | 机构设置问题·制度设计问题·团队建设问题·组织沟通问题·效率问题·组织合作问题·个人合作问题·办公室政治问题 |
| 5 | 彼得原理 | 人才培养和选拔问题·晋升制度问题·职业生涯设计问题·激励机制问题·任免制度问题·考核问题·组织机构设置问题 |
| 6 | 皮格马力翁效应 | 家庭教育问题·学校教育问题·人际关系问题·自尊问题·自信问题·自我欣赏问题·激励问题 |
| 7 | 破窗理论 | 制度建设问题·监督机制问题·违规问题·公共秩序问题·公共环境问题·危机处理问题 |
| 8 | 木桶定律 | 团队建设问题·组织设计问题·综合实力问题·优势与劣势问题·个人能力培养问题·国家、组织、个人的合作问题 |
| 9 | 鲇鱼效应 | 激励机制问题·竞争策略问题·组织内部活力问题·危机意识问题·安于现状问题 |
| 10 | 帕金森定律 | 人才问题·近亲繁殖问题·机构臃肿问题·效率低下问题·内部斗争问题·官僚体制问题·官僚作风问题 |
| 11 | 蝴蝶效应 | 产品质量问题·工作程序问题·工作态度问题·关键细节问题·个人成长问题 |
| 12 | 光环效应 | 选人用人问题·品牌建设问题·追星问题·个人崇拜问题·恋爱问题·名牌商品问题·树大招风问题 |
| 13 | 墨菲定律 | 质量管理问题·危机管理问题·风险控制问题·犯错问题·对待失败问题·纠错问题 |

| 序号 | 生活法则 | 主要问题 |
|----|--------|---|
| 14 | 羊群效应 | 从众问题·产品开发问题·营销问题·盲从问题·跟风问题·时尚流行问题·社会风气问题 |
| 15 | 多米诺效应 | 危机控制问题·风险控制问题·企业猝死问题·经济危机问题·危机处理问题·挤兑问题·股市牛市和熊市问题·传染病和瘟疫问题 |
| 16 | 霍桑效应 | 员工管理问题·企业文化建设问题·压力管理问题·情绪宣泄问题·劳动效率问题·工作满意度问题 |
| 17 | 分粥效应 | 制度建设和设计问题·民主问题·选举问题·政治经济等制度问题·权力监督问题·利益驱动问题 |
| 18 | 出其不意效应 | 军事策略问题·企业竞争问题·产品营销问题·广告策划问题·轰动效应问题·求职问题 |
| 19 | 小鞋效应 | 人际关系问题·上下级关系问题·宽容问题·制怒问题 |
| 20 | 节俭悖论 | 经济政策制定问题·理财问题·储蓄问题·消费问题·投资问题 |
| 21 | 路径依赖 | 制度设计问题·产品设计问题·职业选择问题·生活和工作习惯问题·城市规划问题·交通问题·产业标准问题·各种制度和规范问题 |
| 22 | 丛林法则 | 资源争夺问题·竞争问题·企业兼并问题·企业合作问题·适应环境问题·结盟问题·企业扩张问题 |
| 23 | 戈培尔效应 | 舆论传播问题·传媒管理问题·广告营销问题·公共关系问题·混淆是非问题·欺骗公众问题·流言问题·小道消息问题 |
| 24 | 青蛙法则 | 营销问题·克服挫折问题·不公平待遇问题·逆境和困境问题 |
| 25 | 存肢效应 | 失恋问题·丧偶和丧亲问题·情绪管理问题·退休问题·更换单位和职业问题·破产问题 |
| 26 | 香肠法则 | 产品营销问题·信息使用和控制问题·幕后交易问题·恋爱问题·自寻烦恼问题·产品质量问题 |
| 27 | 心理账户理论 | 决策问题·营销问题·个人消费问题·对待损失问题·送礼问题·评价他人问题·增加工资问题·发放奖金问题 |
| 28 | 沉锚效应 | 思维方式问题·信息使用问题·第一印象问题·计划制订问题·先入为主问题 |

(续前表)

| 序号 | 生活法则 | 主要问题 |
|----|---------|---|
| 29 | 格雷欣法则 | 营销问题·人才选拔和任用问题·小人得志问题·奸人当道问题·伪劣假冒产品横行问题·腐败问题·公共秩序混乱问题·同流合污问题·公平机制问题 |
| 30 | 信息不对称 | 营销问题·组织合作问题·信息使用问题·广告策划问题·爱情错位问题·求爱问题·虚假广告问题·偷工减料问题·诈骗问题·质量保证问题·商品定价问题·产品开发问题 |
| 31 | 霍布森选择 | 职业选择问题·决策问题·机遇问题·后路问题 |
| 32 | 鹬蚌效应 | 企业竞争问题·个人晋升问题·价格战问题·军备竞赛问题·恶性竞争问题 |
| 33 | 定型化效应 | 人际关系问题·产品开发问题·思维定势问题·经验问题·招聘问题 |
| 34 | 鸵鸟效应 | 危机处理问题·主动出击问题·逃避责任问题·压力问题·丧失机遇问题 |
| 35 | 第二十二条军规 | 制度陷阱问题·霸王条款问题·维权问题·民主和集中问题·职业选择问题 |
| 36 | 潘朵拉效应 | 逆反心理问题·创新问题·违纪问题·青春期性问题·好奇心心理问题 |
| 37 | 囚徒困境 | 营销问题·策略选择问题·信用问题·企业合作问题·两人合伙问题·价格政策问题·潜规则问题·不正当竞争问题 |
| 38 | 阿伦森效应 | 奖惩制度问题·激励机制问题·批评问题·恭维问题 |
| 39 | 皮诺曹效应 | 个人诚信问题·产品质量问题·企业诚信问题·公共关系问题·企业欺诈问题·骗子流行问题 |
| 40 | 倒金字塔效应 | 激励机制问题·客户管理问题·沟通机制问题·客户反馈问题·工作效率问题 |
| 41 | 德西效应 | 兴趣培养问题·激励方法问题·物质奖励问题·精神奖励问题 |
| 42 | 猪大肠效应 | 人才选拔问题·形象塑造问题·择偶问题·招聘问题·推销问题 |
| 43 | 手表定律 | 政出多门问题·多重标准问题·职业选择问题·产业化和多元化的问题·外界干扰问题 |
| 44 | 二八定律 | 时间管理问题·重点客户问题·财富分配问题·资源分配问题·核心产品问题·关键人才问题·核心利润问题 |

| 序号 | 生活法则 | 主要问题 |
|----|---------|--|
| 45 | 海洛因效应 | 生活习惯问题·个人嗜好问题·工作狂问题·吸毒、酗酒、嗜赌问题·上网成瘾问题·游戏成瘾问题 |
| 46 | 不值得定律 | 决策问题·职业选择问题·激励问题·恋爱问题·资源配置问题·个人消费问题·个人爱好问题 |
| 47 | 踢猫效应 | 情绪控制问题·对待压力问题·制怒问题·挫折问题 |
| 48 | 刺猬理论 | 人际关系问题·领导艺术问题·公共关系问题·婚姻问题·身体距离问题·上下级关系问题·合作问题·劳资关系问题 |
| 49 | 超限效应 | 营销问题·价格问题·极限突破问题·广告频度问题·管理宽严度问题·盲目扩张问题·利润率问题·“底线”问题 |
| 50 | 寻斧效应 | 决策问题·人际关系问题·成见问题·猜疑问题·神经过敏问题 |
| 51 | 鲑鱼效应 | 惯性思维问题·职业选择问题·营销问题·思维定势问题·经验问题·习惯问题 |
| 52 | 照镜子效应 | 自负问题·自卑问题·认识自身问题 |
| 53 | 印象管理 | 面子问题·外表问题·礼仪问题·公司形象问题·个人形象问题 |
| 54 | 海格立斯效应 | 报复心理问题·仇恨问题·战争与和平问题·冲突问题·宽容问题 |
| 55 | 巴纳姆效应 | 诈骗问题·占卜问题·评价他人问题·外界评价问题 |
| 56 | 七年之痒 | 婚姻问题·恋爱问题·职业选择问题·跳槽问题·选择生活地点问题·企业定型问题 |
| 57 | 奥卡姆剃刀定律 | 机构改革问题·人员配置问题·工作流程设计问题·时间管理问题·大企业病问题 |
| 58 | 凡勃伦效应 | 个人消费问题·产品定价问题·商场经营策略问题·炫耀性消费问题 |
| 59 | 蔡加尼克效应 | 工作压力问题·职业病问题·挫折问题 |
| 60 | 搭便车效应 | 借势问题·维权问题·罢工问题·跟风问题·腐败问题·环境污染问题 |