

全球金牌畅销书

绿城内部学习资料

The 高效能人士的 7 HABITS of 七个习惯[®] Highly Effective People

美国成年人中最具影响力的书
美国政府机关公务员装备书
美国公司员工装备书
美国军队官兵装备书

[美] 史蒂芬·柯维 著
(Stephen R. Covey)

中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

目录

第一部分 重新探索自我

第一章 由内而外全面改造自己

第二章 七个习惯概论

第二部分 个人领域的成功：从依赖到独立

第三章 习惯一

积极主动——个人愿景的原则

第四章 习惯二

以始为终——自我领导的原则

第五章 习惯三

要事第一——自我管理的原则

第三部分 公众领域的成功：从独立到互赖

第六章 人际关系的本质

第七章 习惯四

双赢思维——人际领导的原则

第八章 习惯五

知彼知己——移情沟通的原则

第九章 习惯六

综合综效——创造性合作的原则

第四部分 自我提升和完善

第十章 习惯七

不断更新——平衡的自我更新的原则

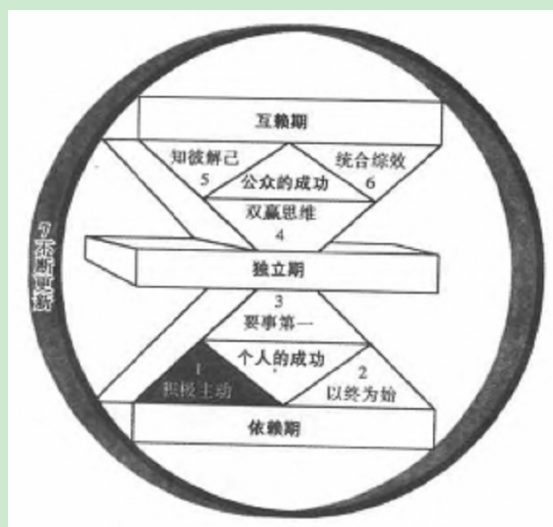
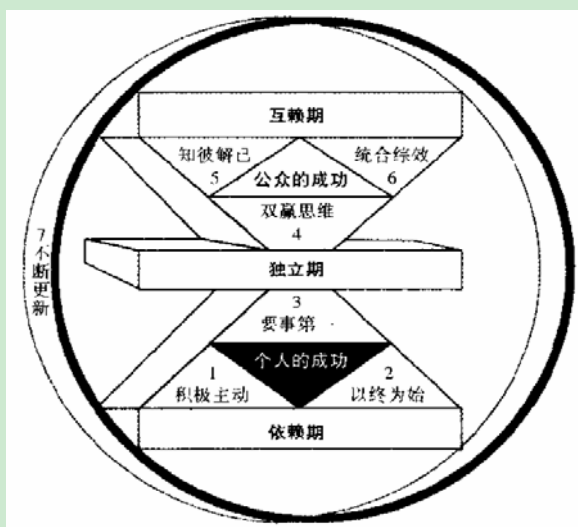
第十一章 再论由内而外造就自己

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第三章 习惯一：积极主动（一）个人愿景的原则

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。

采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任。



最令人鼓舞的事实，莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值。

——梭罗 (Henry David Thoreau)，美国文学家及哲学家

现在请尝试跳出自我，把意识转移到室内屋顶的某个角落。然后以客观的角度，观察你阅读本书的情况。你能够把自己当作一个不相干的人来观察吗？

再换个方式，想一想现在的心情如何，你能够用语言形容吗？

接下来，请检讨心智是否反应灵敏，是否正在为这个实验的目的而纳闷。

以上这些都是人类特有的精神活动，而动物则缺乏这种自觉

(self-awareness)，也就是自我觉察的能力。这是人之所以为万物之灵，以及能够不断进步的关键；同时也是我们能从经验中汲取教训，并且改善习性的根本缘由。

凭借自觉意识，我们可以客观检讨我们是如何“看待”自己——也就是我们的“自我思维” (self-paradigm)。所有正确有益的观念都必须以这种“自我思维”为基础，它影响我们的行为态度以及如何看待别人，可说是一张属于个人的人性本质地图。有了这种认识之后，将心比心，我们也就不难体会他人的想法。否则难免会以己之心度人之意，以致于表错情会错意。幸好人类独有的自我意识，使我们能够检讨自己的自我思维究竟确实发自内在，还是来自社会的制约与环境的影响。

社会眼中的我

如果我们对自我的唯一想象来自“社会眼中的我” (social mirror)——依照时下流行的价值观以及四周人群的看法来衡量自己，那么所看到的景象就仿佛是从哈哈镜里反射出来的自己。

“你从不守时。”

“你为什么不能保持整洁？”

“你准是一名艺术家！”

“你真能吃！”

“我不相信你会赢！”

“这么简单的事，你都弄不懂。”

然而，这些支离破碎的评语不见得代表真正的你，充其量不过反映说话者自身的想法与缺点而已。

目前一般人都认为，人性是环境与制约作用的产物。的确，制约作用对人的影响极大，前面我们也提到这一点。但若认为人的意志无法克服社会制约，未免错得离谱。

不过这类“决定论”相当盛行，可分为三大类：

一、基因决定论(genetic determinism)：认为人的本性是祖先遗传而来。你的脾气不好，那是因为祖父母就是这样，借着基因承袭到你身上。

二、心理决定论(psychic determinism)：强调你的个性是父母种下的因。父母的教养方式与童年的经验，造就了今日的你。你从不敢强出头，因为从小爸妈告诫不可以这样。你每次犯错都内疚不已，因为你忘不了小时候表现欠佳所受到的排斥与心理伤害，以及被拿来与别人比较的感受。

三、环境决定论(environmental determinism)：主张环境决定人的本性。周遭的人与事，例如老板、配偶、子女，或者经济状况、国家政策，都可能是影响因素。这种理论是根据俄国心理学家巴甫洛夫(Ivan Petrovich Pavlov)以狗为实验，所得出的“刺激—回应”理论。也就是我们对某一刺激的回应，受制约作用所左右。这些理论是否正确，是否能自圆其说，有待商榷。

选择的自由

要回答上述疑问，请先看弗兰克尔 (Victor Frankl) 的感人事迹。

他是一位受过弗洛伊德 (Sigmund Freud) 心理学派洗礼的决定论者。这个学派认为一个人的本性在幼年时期即已定型，而且会左右一生，日后改变的可能性微乎其微。弗兰克尔由于身为犹太裔心理学家，二次大战期间被关进纳粹 (Nazi) 死亡营，遭遇极其悲惨。父母、妻子与兄弟都死于纳粹魔掌，惟一的亲人只剩下一个妹妹。他本人则受到严刑拷打，朝不保夕。

有一天，他赤身独处于囚室，忽然之间意识到一种全新的感受。日后他将此感受命名为“人类终极的自由” (the last of the human freedoms)，当时他只知晓这种自由是纳粹军人永远无法剥夺的。在客观环境上，他完全受制于人，但自我意识却是独立的，超脱于肉体束缚之外。他可以自行决定外界的刺激对自身的影响程度。换句话说，在刺激与回应之间，他发现自己还有选择如何回应的自由与能力。他在脑海中设想各式各样的状况。譬如说，获释后将如何站在讲台上，把这一段痛苦折磨学得的宝贵教训，传授给学生。

凭着想象与记忆，他不断锻炼自己的意志，直到心灵的自由终于超越了纳粹的禁锢。这种超越也感召了其他的囚犯，甚至狱卒。他协助狱友在苦难中找到意义，寻回自尊。

处在最恶劣的环境中，弗兰克尔运用难得的自我意识天赋，发掘人性最可贵的一面，那就是人有“选择的自由” (freedom to choose)。这种自由来自人类特有的四种天赋。除自我意识外，我们还拥有“想象力” (imagination)，能超出现实之外；有“良知” (conscience)，

能明辨是非善恶；更有“独立意志”（independent will），能够不受外力影响，自行其是。

其他动物智慧再高，也不具有上述的禀赋。以计算机来作比喻，动物的程序是由本能与训练设定，而且已经定型，无法更改。人类却可自创程序，完全不受本能与训练所约束。

因此，动物的能力有限，人类却永无止境。但是生而为人，如果也像动物一样，只听命于本能及后天环境的影响，发展自然极其有限。

决定论所依据的观念主要来自对动物的研究，虽然在学理上有其价值，但人类历史以及自我意识都证实，这类的人性地图根本不确实。

“积极主动”的定义

弗兰克尔在狱中发现的人性典则，正是追求圆满人生的首要准则——“积极主动”（be proactivity）。

这个英文字如今经常出现在管理方面的著作里，但大部分字典都查不到。它的涵义不仅止于采取主动，还代表人必须为自己负责。个人行为取决于自身，而非外在环境；理智可以战胜感情；人有能力也有责任创造有利的外在环境。

责任感是一个很重要的观念，能够积极主动的人深谙其理，因此不会把自己的行为归咎于环境或他人。他们待人接物是根据自身原则或价值观做有意识的抉择，而非全凭对外界环境的感觉来行事。

积极主动是人类的天性，如若不然，那就表示一个人在有意无意间选择消极被动（reactive）。消极被动的人易被自然环境所左右，在

秋高气爽的时节里，兴高采烈；在阴霾晦暗的日子，就无精打采。积极主动的人，心中自有一片天地，天气的变化不会发生太大的作用，自身的原则、价值观才是关键。如果认定工作品质第一，即使天气再坏，依然不改敬业精神。

消极被动的人，同样也受制于社会“天气”的阴晴圆缺。如果受到礼遇，就愉快积极，反之则退缩逃避。心情好坏建立在他人的行为上，别人不成熟的人格反而是控制他们的利器。

理智重于情感的人，则经过审慎思考，选定自己的原则、价值观，作为行为的原动力。他们与感情用事、陷溺于环境而无法自拔的人截然不同。

不过，这并不表示积极主动的人对外来的刺激无动于衷。他们对外界的物质、精神与社会刺激仍会有所回应，只是如何回应完全掌握在自己手中。

美国小罗斯福总统的夫人(Eleanor Roosevelt)曾说：“除非你同意，任何人都不能伤害你。”以印度民族主义者和精神领袖圣雄甘地(Gandhi)的话来说就是：“若非拱手让人，任何人无法剥夺我们的自尊。”因此，令人受害最深的不是悲惨的遭遇，而是“默许”那些遭遇发生在自己的身上。

这个观念一时的确令人难以接受，对习于怨天尤人者尤其如此。但只有真心接纳“昨日之我选择了今日之我”的观念，否则“选择的自由”便成空谈。

有一回我在萨克拉门托(Sacramento)演讲，主题正是“积极主

动”。讲到一半时，听众里一位女士突然站起来大声喧哗，引起不少人侧目。她自觉不好意思，才勉强坐回座位。可是依旧按捺不住，又向周围的人大发议论，神情看来相当愉快。

我不禁想听听她的高见。等不及讲到一个段落，就暂时打住，改请她上台来，与大家分享心得。她终于有了一吐为快的机会：

你们绝对想象不到我的心路历程！我是一个护士，我负责看护过一个可能是世上最挑剔、最难侍候的病人。他从来没有一句感激的话，反而处处找碴，处处作对，使我每天都过得很痛苦，然后又不由自主地把痛苦发泄在家人身上。其他护士也有同感，我们简直就希望他早点死。

而你居然站在台上大谈积极主动，说什么未得我同意，谁也不能

把我怎么样。难道我的痛苦都是自找的？！这观念委实令人难以接受。

可是我仍然不断地玩味这番话，一直探索到内心最深处。我自问：我真有能力选择自己的回应吗？

终于我发现自己

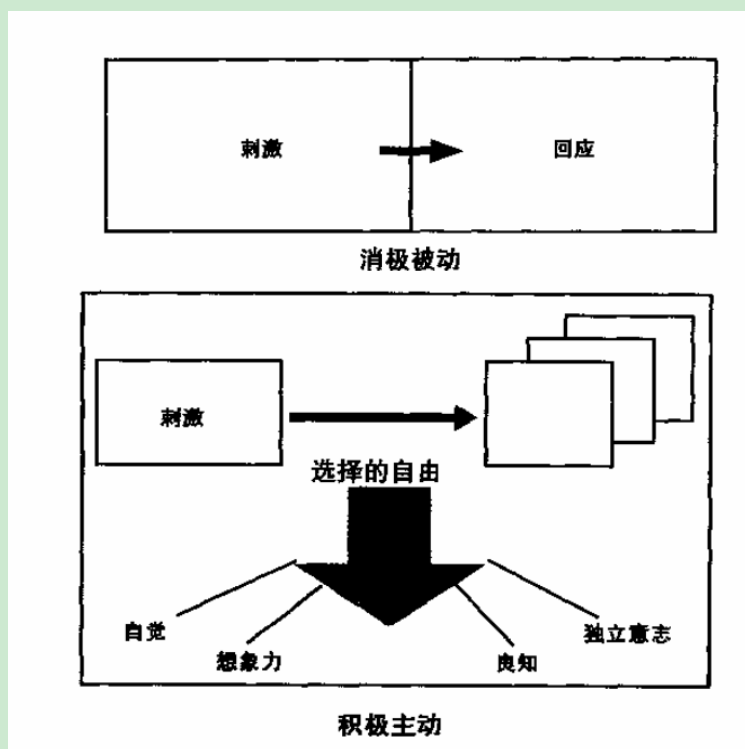


图 3-1

的确有这个能耐，在硬生生吞下这苦涩的良药，并承认痛苦是自己选

择的之后，我体认到人可以选择不要痛苦。

那一刻我站了起来，只觉得自己像个重生的犯人，想向全世界宣言：“我自由了！我摆脱了牢笼！不再受制于别人给我的待遇。”

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第三章 习惯一：积极主动（二）

(1) 由此可见，不幸的遭遇固然会使人身心受伤，但是基本人格可以不受影响。愈是艰难痛苦的经验，反而愈能砥砺志节，坚强意志，提升面对未来考验的勇气，甚至于感召他人。

前面提到的弗兰克尔就是一个好例子。这类在逆境中坚忍不拔的事例不胜枚举；或许是罹患重病，或许是严重残障，却因精神力量而受人钦佩，给人启示。这种超越痛苦、超越环境、发挥人性光辉的经历，的确发人深省。

我与桑德拉就拥有过这么一位朋友卡罗，她是我们结婚时的伴娘，与桑德拉相交 25 年以上，交情匪浅。可惜卡罗得了癌症，不久于人世。即使如此，她依然异常坚强，尽量不吃止痛药，以便能完全控制自己的心智与情绪。为了替子女未来的每个成长阶段留下一些感言，尽管十分虚弱，她还是设法对着录音机，或直接向桑德拉口述她的一生。桑德拉每每为这份勇气与苦心感动不已。

卡罗的不畏艰难、勇往直前及爱心，使许多人都受到感召与启发。我永远忘不了，她过世前一天，我在她眼中所发现的人性光辉。

多年来，我常在许多场合做小规模的投资，看看有多少人曾自临

终者身上体会到类似的经验，通常有这类经验的约占 1/4。若再追问，这段历程是否令人永难忘怀，以致会暂时产生“有所作为的人都应该这样”的感慨，这 1/4 的人在这个时候都有同感。

弗兰克尔曾指出人生共有三种重要的价值，一是经验价值 (the experiential value)，来自遭遇；二是创造价值 (the creative value)，出自个人独创；三是态度价值 (the attitudinal value)，也就是面临困境，如罹患绝症时的反应；这三种价值中，境界最高的是态度价值。依我多年的经验证明，这种说法的确有道理。

逆境往往能激发思维的改变，使人以全新的观点去看人与事，进而审视自己与生命的意义；并由此获得难能可贵的见地，令人感动不已。

采取主动

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。

采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任。

我经常劝导有意更上一层楼的人，加倍积极进取，不妨做爱好和能力的测验，研究适合从事的行业。甚至设法打听试图加入的机构正面临何种难题，然后以有效的表达方式，向对方证明自己能够协助他们解决问题。这叫做“顾问式销售” (solution selling)，是事业成功的主要诀窍之一。

通常前来咨询的人都不否认，这么做的大有助于求职、晋升，只是一般人都找出各种借口，不肯采取必要的步骤，主动开创机会。

“怎么打听某行业或某家公司的困境呢？谁肯帮我？”

“我不知该到哪儿去做爱好和能力的测验。”

“我想不出来该如何表现自己。”

太多人只是坐等命运的安排或贵人相助，事实上，好工作都是靠自己争取而来的。在我家，任何人都别想推卸责任，让别人替他设法收拾残局。即使孩子年纪还小，我照样要求他们：“自己想办法。”而家人也已习惯这种作风。

要求责任感并非贬抑，反而是一种肯定。主动是人的天性，尊重这种天性，至少可提供对方一面镜子，以便清晰且未扭曲地反映自我。

由于个人的成熟度不同，对尚处于情绪依赖阶段的人，不必期望太高。但至少可创造有利的气氛，逐渐培养他的责任感。

化消极为积极

积极主动与消极被动有天壤之别，尤其再配合聪明才智，差距就更远了。

想要生命的产能与产出平衡，进而追求圆满人生，主动精神实在不可缺少。因此本书其余六个习惯，都是以积极主动的精神为后盾。每个习惯都仰赖你积极主动，如果你消极等待，你就会受制于人，一旦受制于人，发展与机会便不会降临。

我曾经参加过某个行业的每季业绩检讨会，记得当时正值景气落

入谷底，那一行所受的打击尤其大。因此会议一开始，各厂商的士气都很低落。

第一天的会议主题是该行业的现况。许多业者表示，不得不裁掉熟识的员工，以维持企业的生存。结果会后，每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来，主题围绕着日后左右其发展的因素。议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为景气还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于积极主动的做法：“我们将如何应对？有何策略与计划？如何主动出击？”于是早上商讨加强管理与降低成本，下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式，找出若干实际可行的途径，再认真讨论。结果为期3天的会议结束时，人人都士气高昂，信心十足。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第三章 习惯一：积极主动（二）

(2) 第一天的会议主题是该行业的现况。许多业者表示，不得不裁掉熟识的员工，以维持企业的生存。结果会后，每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来，主题围绕着日后左右其发展的因素。议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为景气还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于积极主动的做法：“我

们将如何应对?有何策略与计划?如何主动出击?”于是早上商讨加强管理与降低成本,下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式,找出若干实际可行的途径,再认真讨论。结果为期3天的会议结束时,人人都士气高昂,信心十足。

这次会议的结论是:

一、本行业目前的情况并不好,未来的趋势显示短期内还会更恶化。

二、但我们采取正确的对策,改进管理,降低成本,并提高市场占有率。

三、因此,这个行业的景气会比过去都好。

积极主动又与积极思考有所不同。积极主动不仅承认现实,也肯定人有权选择对现实环境做出积极回应。

任何团体,包括企业、社会团体及家庭,都可以汇集各个成员的聪明才智,对环境主动出击,以达成群体的共同目标,建立积极主动的企业文化。

不要说“我办不到”

我们可以利用自我意识检讨自身的观念,以言语为例,它颇能真切反映一个人对环境的态度。

习惯于消极被动的人,言语中就会流露出推卸责任的个性。例如:

“我就是这样。”仿佛是说:这辈子注定改不了。

“他使我怒不可遏!”意味着:责任不在我,是外力控制了我的

情绪。

“办不到，我根本没时间。” 又是外力控制了我。

“要是某人的脾气好一点”，意思是：别人的行为会影响我的效率。

“我不得不如此。” 意味着：迫于环境或他人。

言语态度对照表：

消极被动

- 我已无能为力
- 我就是这样一个人
- 他使我怒不可遏
- 他们不会接受的
- 我被迫……
- 我不能
- 我必须
- 如果

积极主动

- 试试看有没有其他可能性
- 我可以选择不同的作风
- 我可以控制自己的情绪
- 我可以想出有效的表达方式
- 我能选择恰当的回应
- 我选择

● 我情愿

● 我打算……

有一次有位学生向我请假，因为他想随网球队到外地比赛。

我问他：“你是自愿，还是不得不去？”

“我真的没办法不去。”

“不去会有什么后果？”

“他们会把我从校队中剔除。”

“你希望有这种结果吗？”

“不希望。”

“换句话说，你为了想待在校队所以要请假，可是缺了我的课，后果又如何呢？”

“我不知道。”

“仔细想一想，缺课的自然后果是什么？”

“你不会开除我吧？”

“那是社会后果，是人为的。反之，不能加入网球队，就不能打球，那是自然后果。缺课会有什么自然后果？”

“我想大概是失去学习的机会。”

“不错，所以你必须两相权衡，做个决定。我知道，换了我，也会选择网球队，但请决不要说你是被迫这么做。”

最后这个学生当然还是参加比赛，但却是出于自己的选择。

行动胜过“感觉”

推诿责任的话语往往会强化宿命论。说者一遍遍被自己洗脑，变得更加自怨自艾，怪罪别人的不是、环境恶劣，甚至与星座也有关系。

我曾碰过这么一位男士，他说：

“你说得很有道理，可是每个人的状况不同。你看我的婚姻，我和太太已经失去了往日那种感觉，我真的很担心，或许我们已不再相爱，这该怎么办？”

“已经不再有爱的感觉了？”

“是的，可是我们有 3 个孩子，真叫人放心不下，你可有什么好建议？”

“去爱她。”我说。

“可是我告诉过你，我已经没有那种感觉了。”

“去爱她。”

“可是你不了解，没有了感觉如何爱？”

“正因为如此，你才要去爱她。”

“可是我办不到。”

“老兄，爱是一个动词，爱的感觉是行动所带来的成果。所以请你爱她、关心她、照顾她……你愿意这么做吗？”

在所有进步的社会中，爱都是代表动作，但消极被动的人却把爱当做一种感觉。好莱坞式的电影就常灌输这种不必为爱负责的观念——因为爱只是感觉，没有感觉，便没有爱。事实上，任由感觉左右行为是不负责任的做法。

积极主动的人则以实际行动来表现爱。就像母亲忍受痛苦，把新

生命带至人世，爱是牺牲奉献，不求回报。又好像父母爱护子女，无微不至，爱必须通过行动来实现，爱的感觉由此而生。

关注圈与影响圈

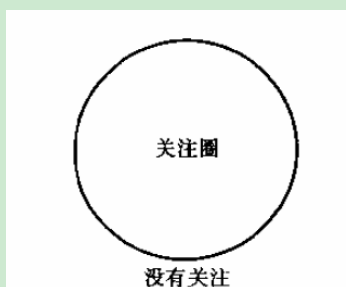


图 3-2

从一个人对周遭事务关注范围的大小，以及发挥影响力的意志强弱，也能判断态度是否积极。每个人都有一些关注的问题，包括健康、子女、事业、经济状况或世界局势，这些可归入“关



图 3-3

注圈” (circle of concern)。其中，有些是个人可以掌握的，有些则无能为力。把个人可以控制的事圈起来，就形成“影响圈” (circle of influence)。

第二部分 个人的成功：从依赖倒独立 第三章 习惯一：积极主动（三）

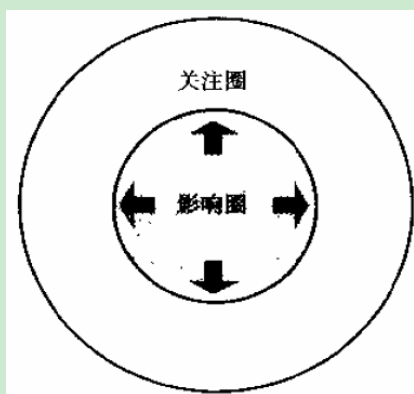


图 3-4

着重于“影响圈”的人，脚踏实地，不好高骛远；把心力投注于自己能有所作为的事情，所获成就将使影响圈逐步扩大。

反之，消极被动的人全神贯注在“关注圈”，时刻不忘环境的种种限制、他人的种种缺失，徒为无法改变的状况担忧。结

果是怨天尤人、畏畏缩缩，受迫害的感觉日益强烈。由于着力方向错

误及由此而生的副作用，影响圈便会缩小。

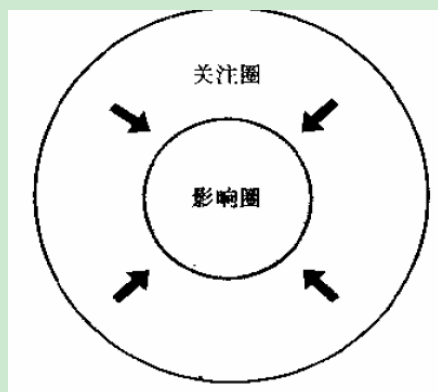


图 3-5

前面曾提到我的一个儿子在学校适应不良，我与桑德拉都很担心他不如人，受人轻视，这些都属关注圈之内。起先我们把全部心力投注其上，完全处于被动，反而增添忧虑无助以及孩子的依赖心。

后来我们转移目标到影响圈，产生了积极效果，不但改变了我们，最后也影响到孩子。因此我们不必担忧外在条件，只要反求诸己，就足以化阻力为助力。

由于每个人的地位、财富、角色与人际关系不同，在某些情况下，影响圈可能大于关注圈。这反映出此人自私浅薄，也是另一种形式的受制于人。



图 3-6

影响力的发挥固然有其轻重缓急，无法完全脱离关注的目标。不过积极主动的人，关注圈应与影响圈不相上下，如此影响力才能做最有效的发挥。

别让问题制服了你

根据自主程度的高低，人生的问题可分为三类：个人可直接控制（与自身行为有关）；个人可间接控制（与他人行为有关）；无法控制（已

成过去或客观环境使然)。积极主动的人对影响圈中的这三类问题，都有应对之道。

●可直接控制的问题：解决之道在于改变习惯，这是我们绝对做得到的。本书第二部分“个人的成功”中讨论到的习惯一、二、三即属这一类。

●可间接控制的问题：有赖改进发挥影响力的方法来加以解决，这在第三部分“人际关系的成功”中的习惯四、五、六中有所讨论。我个人即曾发掘过 30 余种截然不同的方法，足以影响他人。通常一般人顶多知晓个三四招：不外乎动之以情，说之以理；不成功便三十六计走为上策或唇枪舌战、拳脚相向。若能扬弃传统压制对方的观念，学习有效的新方式，你可以施展得更为游刃有余。

●无能为力的问题：我们的责任就是改变嘴角的线条——以微笑、真诚平和的态度，接纳这些问题。纵使有再多不满，也要学习处之泰然，如此才不至于让问题制服了我们。不管一个问题是能直接控制还是无法控制，或是能间接控制，解决问题的第一步都在于改变我们的习惯，改变我们的影响途径，改变我们看问题的方式。而所有这些，都在我们所能控制的影响圈之内。

用心扩大影响圈

一旦化学方程式有某一部分改变，整个化学变化就会改观。同样地，只要我们开始对环境做选择性的回应，影响力也会大增。

我曾经与一家公司合作过，该公司总裁精力旺盛，而且对流行趋

势反应极其敏锐。他才华横溢，精明干练，但是管理风格却十分独裁。对部属总是颐指气使，从不给他们独当一面的机会，人人都只是奉命行事的小角色，连主管也不例外。

这种作风几乎使所有主管离心离德，大多一有机会便聚集在走廊上大发牢骚。乍听之下，不但言之成理而且用心良苦，仿佛全心全意为公司着想。只可惜他们光说不练，以上司的缺失作为坐而言却不起而行的借口。

例如一位主管说：“你绝对不会相信。那天我把所有事情都安排好了，他却突然跑来指示一番。就凭一句话，把我这几个月来的努力一笔勾销，我真不知道该如何再做下去。他还有多久才退休？”

有人答道：“他才 59 岁，你想你还能熬 6 年吗？”

“不知道，反正公司大概也不会让他这种人退休。”

然而，有一位主管却不愿意向环境低头。他并非不了解顶头上司的缺点，但他的回应不是批评，而是设法弥补这些缺失。上司颐指气使，他就加以缓冲，减轻属下的压力。又设法配合上司的长处，把努力的重点放在能够着力的范围内。

受差遣时，他总尽量多走一步，设身处地体会上司的需要与心意。假定奉命提供资料，他就附上资料分析，并根据分析结果提出建议。

有一天，我以顾问的身分与该公司总裁交谈，他大为夸赞这位主管。以后再开会时，其他主管依然接到各种指示，惟有那位积极主动的主管，受到总裁征询意见，他的影响圈因此而扩大。

这在办公室造成不小的震撼，那些只知抱怨的人又找到了新的攻

击目标。对他们而言，惟有推卸责任才能立于不败之地，因为肯负责，就得不怕失败，为了免于为自己的错误负责，有人干脆把责任推得一干二净。这种人以尽量挑剔别人的错误为能事，借此证明“错不在我”。

幸好这位主管对同事的批评不以为意，仍以平常心待之。久而久之，他对同事的影响力也增加了。后来，公司里任何重大决策必经他的参与及认可，总裁也对他极为倚重，并未因他的表现受到威胁。因为他们两人正可取长补短，相辅相成，产生互补的效果。

这位主管并非依靠客观的条件而成功，是正确的抉择造就了他。有许多人与他处境相同，但未必人人都会注重扩大个人的影响圈。

有人误以为“积极主动”就是强出头、富侵略性或无视他人的反应，其实不然。积极主动的人只是反应更为敏锐，更为理智，能够切乎实际并掌握问题的症结所在。

印度圣雄甘地就曾受到印度议员的抨击，因为他不肯跟他们唱高调，谴责大英帝国奴役印度人民。相反地，他亲自下乡，在田间与农民同甘共苦。一点一滴努力经营，脚踏实地建立影响力，最后终于赢得全国人民的支持。他没有任何高官厚禄，以一介平民，凭着热忱、勇气、绝食以及道德说服的力量，终于使英国人投降。3亿人民因而脱离殖民地统治。

想了解一个人的关注圈与影响圈，从言谈中就可看出端倪。描述关注圈的语句多半带有假设性质。

“要是我的房屋贷款付清了，我就了无牵挂。”

“如果我的老板不这么独裁……”

“如果我的丈夫脾气好一点……孩子肯听话……”

“如果我能有更多属于自己的时间……”

“如果我学历更高……”

至于反映影响圈的语句则多半强调自身的修养，例如：

“我可以更有耐心，更明智，更体贴……”

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第三章 习惯一：积极主动（四）

先从自己做起

“外在环境是造成问题的症结所在”，这种想法不但错误，而且正是问题的根源。假使不能反求诸己，一味希望外在环境改变来达成个人的愿望，无异于任凭别人摆布。

正确的做法应该是，先改变个人的行为，做个更充实、更勤奋、更具创意、更能合作的人，然后再去影响环境。

我最欣赏《旧约》里约瑟夫的故事，约瑟夫便是一个尽其在我的人。他年方 17 就被亲生手足卖至埃及，任何人处在同样的境遇下，都难免自怨自艾，并对出卖及奴役他的人愤愤不平。但约瑟夫不这么想，他专注于修养自己，不久便成了主人家的总管，掌理所有的产业，备受倚重。

后来他遭到诬陷，冤枉坐牢 13 年，可是依然不改其志，化怨愤

为上进的动力。没有多久，整座监狱便在他的管理之下。到最后，更掌握了整个埃及，成为法老以下、万人之上的大人物。

这种行为的确不是一般人所能企及，可是人人都可以为自己的生命负责，为自己开创有利的环境，而不是坐等好运或恶运的降临。

举例来说，如果某人婚姻出了问题，却只顾揭发对方的过错。这种做法于事无补，只不过强调错不在我，且充其量证明你是个无能的受害者，并不能挽回婚姻。不断的指责不但无法使人改过迁善，反而会令人恼羞成怒。

真正有效的策略应从自身能控制的方面着手，也就是先改进自己的缺失，努力成为模范妻子或丈夫，给予对方无条件的爱与支持。我们当然也盼望能感受这份苦心，进而改善自己的行为。不过对方的反应如何，并非重点所在。

除了好丈夫、好妻子，我们何妨试着做个好学生或好职员。如果遇上实在无能为力的状况，保持乐观进取的心情仍是上上策，不管快乐或不快乐，同样积极主动。有些事物不是人力所能控制，比方说天气，但我们仍可保持内心或外在环境的愉悦气氛。对力不能及之事处之泰然，对能够掌握之事则全力以赴。

不怕犯错只怕不改过

在我们把生命重心由关注圈转移至影响圈前，有两件事值得考虑，那就是自由选择的后果与错误。

每个人固然可以选择自己的行为与反应，但后果仍由自然法则来

决定，非人力所能左右。比方一步跨到一列高速行驶的火车的正前方，可以出自个人的选择，但后果却在影响圈之外，非人所能控制。

又比方，有人喜欢玩弄欺诈手段，如果不被揭发，虽不会受到社会的惩罚，但是人格上的污点却无论如何难以抹杀。

因此我们固然享有选择的自由，可是也须承担随之而来的后果。人的一生中，选择错误的机率颇大，无怪乎常会有悔不当初的遗憾，但木已成舟，这些都须列入个人无法控制的关注圈。

对于已难挽回的错误，积极主动的做法不是悔恨不已，而是承认、改正并从中汲取教训，这样才能真正反败为胜。国际商用机器公司（IBM）创始人沃森（T. J. Watson）曾说：**失败是成功之母**

犯了错却不肯承认，等于错上加错，自欺欺人。为自己造成的错误编织各种理由加以辩解，则形同掩耳盗铃，反而愈描愈黑，受害的还是自己。

因为对我们伤害最深的，不是别人的所作所为，也不是我们自身的缺失，而在于不能正视这些缺失。那就仿佛被毒蛇咬了，却追上前想去抓蛇，反使毒性散得更快，还不如尽快设法吸出毒汁。因此，切勿文过饰非，以免一错再错。

作出承诺，信守诺言

让我们再回到影响圈上，这个范围所环绕的核心就是许诺与实践诺言。对自己对别人有所承诺，并且从不食言，是积极主动精神最崇高的表现，同时也是个人成长的真义。凭借人类天赋的自我意识与良

知，我们可以检讨自己，找出犹待改进之处及尚可发挥的潜能。然后运用想象力及独立意志，立定志向，许下承诺、矢志达成。这就是人类成长的过程。

许诺与立志可以使我们掌握人生。有勇气许下诺言，即使是小事一桩，也能激发自尊。因为这表示我们有自制力，并有足够的勇气与实力来承担更多责任。经由不断许诺与实践诺言，终有一天荣誉感会凌驾情绪性反应之上。所以，对自己信守诺言的力量，正是圆满人生不可缺少的基本条件之一。

积极主动：为期三十天的试验

我们虽没有弗兰克尔在死亡集中营的经历，但是日常生活中的种种琐事，已足以使我们培养积极主动的精神，来应付人生无比庞大的压力。不论是面对交通阻塞，或是顾客的无理要求，都需要这种修养。它表现在我们如何集中心力，如何看待问题以及如何遣词用句上。

我建议各位利用 30 天的时间，身体力行积极主动的精神。在这 30 天内，全力专注于影响圈的事物，许下承诺并予以兑现。做照亮他人的蜡烛，而非评判对错的法官；以身作则，不要只顾批评；解决问题，不要制造问题。

在婚姻、家庭、工作中，都可以试行这个原则。不必怪罪别人或文过饰非，不怨天，不尤人，但求尽其在我。

对他人的缺失要心存怜悯，别人如何待我，并不重要，要紧的是何以待人。别活在父母、同事或社会的驱使之下，请善用天赋的独立

意志，为自己的行为与幸福负责，如此才能享受最大的自由与幸福。

英国辞典编纂家兼作家约翰逊 (Samuel Johnson) 曾说：

满意之泉必须源自内心。若不了解人性，而企求不改变自我就可以找到幸福的人，终其一生必定虚掷于无意义的追求之中，且日益增长其企图摆脱的痛苦。

立即行动

一、以一整天时间，倾听自己以及四周人们的用语，注意是否常有“但愿”、“我办不到”或“我不得不”等字眼出现。

二、依据过去经验，设想近期内是否会遭遇一些令人退缩逃避的情况？这种情况在影响范围之内吗？你应该如何本着积极主动的原则加以应对？请在脑海中一一模拟。提醒自己，刺激与回应之间还有余地，并把握自由选择的精神。

三、从工作或日常生活中，找出一个令你备感挫折的问题。判断它属于直接、间接或无法控制的问题，然后在影响圈内寻觅解决的第一步骤，并付诸行动。

四、试行积极主动原则 30 天，观察影响圈是否有任何变化？

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（一）

自我领导的原则

太多人成功之后，反而感到空虚；得到名利之后，却发现牺牲了更可贵的事物。因此，我们务必掌握真正重要的愿景，然后勇往直前坚持到底，使生活充满意义。



身外之物和内在力量相比，便显得微不足道。

——霍姆斯 (Oliver Wendell Holmes)，前美国最高法院大法官

阅读本章时，请找个僻静不受干扰的角落，抛开一切杂念，敞开心扉，跟着我作一段心灵之旅。

假设你正在前往殡仪馆的路上，要去参加一位至亲的丧礼。抵达之后，居然发现亲朋友好齐集一堂，是为了向你告别。也许这是三五年，甚至许久之后的事，但姑且假定这时亲族代表、友人、同事或社团伙伴，即将上台追述你的生平。

请认真想一想，你希望听到什么样的评语？你这一生有任何成就、贡献或值得怀念的事吗？你是个称职的丈夫、妻子、父母、子女或亲友吗？你是个令人怀念的同事或伙伴吗？失去了你，对关心你的人会有什么影响？请大致记下你的感受，这有助于了解本章的重点——以终为始(begin with the end in mind)。

“以终为始”的意思

以终为始的习惯可适用于各个不同的生活层面，而最基本的目的还是人生的最终期许。从上述的实验中，可以发掘人们心底最根深蒂固的价值观，间接触及影响圈的核心部分。从此时此刻起，一举一动，一切价值标准，都必须以人生的最终愿景为依归；也就是由个人最重视的期许或价值来决定一切。我们应该时时刻刻把人生使命谨记在心，每一天都要朝此迈进，不敢有丝毫违背。

确认使命也意味着，着手做任何一件事前，先认清方向。这样不但可对目前所处的状况了解得更透彻，在追求目标的过程中，也不致误入歧途，白费工夫。

人生旅途，岔路很多，一不小心就会走冤枉路。许多人拼命埋头苦干，却不知所为何来，到头来仍然发现追求成功的阶梯搭错了墙，为时已晚。因此，人们也许很忙碌，却不见得有意义。

太多人成功之后，反而感到空虚；得到名利之后，却发现牺牲了更可贵的事物。上自达官显贵、富豪巨贾，下至平头小民、凡夫俗子，无人不在追求更多的财富或更高的事业地位与声誉，可是名利往往蒙蔽良知，成功每每须付出昂贵的代价。因此，我们务必掌握真正重要的愿景，然后勇往直前坚持到底，使生活充满意义。

盖棺论定时，你希望获得的评价，才是你心目中真正渴望的目标。从这个角度看，名利、成就等等不免显得微不足道。

有这么一则小故事：丧礼上有人问死者的朋友：“他留下多少遗产？”对方答：“他什么也没带走。”

所有事物都经过两次创造

“以终为始”是以所有事物都经过两次创造的原则为基础的。所有事物都有心智的即第一次的创造 (mental /first creation) 和实际的即第二次的创造 (physical/second creation)。我们做任何事都是先在心中构思，然后付诸实现。正因如此，认定使命才显得如此重要。

以建筑为例，在拿起工具建造之前，必须先有详尽的设计图；而绘出设计图之前，须先在脑海中构思每一细节。有了设计图，然后有施工计划，这样按部就班，才能完成建筑。假使设计稍有缺失，弥补起来，可能就事倍功半。设计蓝图代表愿景，整个建筑过程均以它为准绳，因此宁可事先追求尽善尽美，以免亡羊补牢。

创办企业也是同样道理。要想经营成功，必须先确定产品或服务可达到的营运目标，然后综合资金、研究发展、生产作业、行销、人事、厂房设备等方面资源，朝愿景努力前进。许多企业都败在事先规

划不周，以致资金不足，或对市场认识不清。

教养子女也要有使命。想调教出既懂事又有责任感的子女，日常与子女相处时，就得谨守这个使命，不可做出相违背的举动。

先构思而后行动的原则适用范围极广。比方出门旅行，要先决定目的地与路线；上台演讲，应先预备讲稿；做衣服，要先设计款式。明白这个道理，把订定使命看得与行为本身同样重要，影响圈就会日渐扩大。

不过，“使命”不见得都是有意识的产物。有些人自我意识薄弱，只知遵循家庭、社会或环境所赋予的使命前进。这类使命多半出于个人主观好恶，不符合客观原则。它之所以被接受，乃由于有些人依赖心过重，深怕不顺从别人的要求便会失去爱，因而必须靠别人来肯定自我价值。

领导与管理：两次创造的体现

“以终为始”是以自我领导的原则为基础的，但领导 (leadership) 不同于管理 (management)。管理的层次低于领导，我们将在第三个习惯那一章讨论。

领导与管理的差异就好比思想与行为。管理是有效地把事情做好，领导则是确定所做的是否正确；管理是在成功的阶梯上努力往上爬，领导则指出所爬阶梯是否靠在正确的墙上。

要理解两者间的这一区别不难。想象一下，一群工人在丛林里清除矮灌木。他们是生产者，解决的是实际问题。管理者在他们后面拟定政策，引进技术，确定工作进程和补贴计划。领导者则爬上最高那

棵树，巡视全貌，然后大声嚷道：“不是这块丛林！”

而忙碌的生产者和管理者常常怎么回答呢？“别说了，我们正干得有声有色呢。”

作为个人和企业，常常是埋头砍矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非那块丛林。

尤其在这日新月异的世界中，有效的领导比以往更显得重要。我们需要方针，需要指引。面对纷扰不已的世事，谁也难以预料未来的发展，这时惟有依靠自己的判断行事。而使命——也就是心中的罗盘——能使你判断正确。

成功——甚至可说求生存的关键——并不完全取决于流了多少血汗，而在于努力是否得法。因此对各行各业而言，领导都重于管理。

企业方面，市场瞬息万变，领导者必须不断密切注视环境的变化，特别是消费者的购买习惯和购买心理，以使企业保持正确的发展方向。

工业方面也是这样。领导者若不注意外部环境的变化，管理技能再好也不能使他们免于破产。缺乏有效领导的高效率管理，有人称之为“就像在泰坦尼克号轮船上拉开躺椅”。无论管理多么成功，都不能弥补领导的失败。不过领导的确是很难的，因为我们常常陷于管理的圈子难以自拔。

记得在西雅图，我曾为一家石油公司主持为期1年的主管进修课程。在最后一堂课上，该公司总裁跟我谈到他个人的上课心得：

史蒂芬，你在第二个月指出领导与管理不同之后，我立即检讨

了自己的角色，结果发现我根本不曾领导。每天忙着应付管理问题，已令人焦头烂额。于是我决定退出管理工作，留给别人去负责，我希望好好为公司确定大方向。

这实在不容易啊！要放手不管眼前急迫的公务，牺牲唾手可得的成就，令我十分痛苦。苦思如何领导公司，如何建立企业文化，如何掌握先机，以及深入分析一些问题，更让我头痛不已。手下的管理人员也适应不良，他们无法再把难题推给我解决，日子比以前难过。

不过我决心坚持到底，因为我认定自己必须做个领导者。现在我已确实做到，整个公司也仿佛脱胎换骨。如今，我们更能因应环境的变化，公司营业额加倍，利润也增长了3倍。我真正发挥了领导力。

在家庭中，为人父母者难免也会落入类似的管理陷阱，只重规矩、效率与控制，忽略了管教的目的、方向与亲情。至于个人的生活，可能就更缺乏主导了。终日汲汲营营，却像无头苍蝇般漫无目标。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（二）

改写人生剧本

每个人在成长过程中都承袭了许多来自他人的“人生剧本”，也就是价值观与其他方面的制约。要掌握自己的人生，就得改写这些剧本，或者改变既有的成见。

已故埃及总统萨达特 (Anwar Sadat) 的自传，讲述了一个最令人振奋的改写人生剧本的故事。萨达特是在仇恨以色列的环境中长大成人

的，一度以仇恨以色列来调动民众的意志。这个剧本有很强的独立性和浓厚的民族主义，但它也是愚蠢的，忽视了当今世界相互依存的事实。萨达特也知道这一点。

于是，萨达特决心改写自己的人生剧本。因为参与推翻法鲁克国王，他被关进了监牢。在那里，他学会了从旁观者的角度来观照自己，反躬自省，改造自我。

当终于成为埃及总统时，他改变了自己对以色列的态度。他访问了耶路撒冷的以色列国会，开启世界历史上最勇于突破先例的和平运动，而这一大胆的行为最终产生了戴维营协议。

萨达特利用他的独立意识、想象力和良知进行自我领导，改写了自己的“人生剧本”，影响了数百万人的生活。

当我们因袭的“人生剧本”有违我们的生活目标时，我们能够利用想象力和创造力书写新的剧本，它将更为符合我们内在的价值观。

假设我是一位严厉的父亲，每当子女做出令我反感的行为，立刻会火冒三丈，把教训子女的真正目的抛诸脑后；拿出做父亲的权威，迫使子女屈服。在眼前的冲突中我固然得胜，亲子关系却出现裂痕。孩子表面顺从，但口服心不服，受到压抑的情绪，日后会以更糟的形式表现出来。

让我们再回到本章一开始提到的实验。在我的丧礼上，子女齐集一堂，表达孝思。我期望他们个个都很有教养，满怀对父亲的爱，而不是与父亲起冲突的创痛。但愿他们心中所充满的是往日美好的回忆，记得老爸曾与他们同甘共苦过。我所以有这些期望，因为我重视

子女、爱护子女，以做他们的父亲为傲。

但在实际生活中，却不一定时时牢记这些，表面对孩子的态度并不能真正反映我心底的情感，因为繁复的事务扰乱了我的方向。

好在这个缺点并非无法克服。我可以排除外来不合宜的价值观与其他制约，由此建立自己的价值观与方向，和对生命的负责，来改写人生剧本，让自己的人生真正符合自己的意愿。

于是乎，日常生活一旦出现困难或挑战，我就可以根据个人价值观决定因应之道。

个人使命宣言

确立人生愿景最有效的方法，就是认定自己的人生哲学或基本信念，然后写一份个人使命宣言 (mission statement)。宣言中应包括自我期许与基本价值观，内容往往因人而异。举例来说，我有一位朋友的个人信条如下：

- 家庭第一。
- 借重宗教的力量。
- 决不放弃诚信原则。
- 未听取正反双方意见，不妄下断语。
- 征求他人意见。
- 保护不在场的人。
- 诚恳但立场坚定。
- 每年掌握一种新技能。
- 今天计划明天的工作。

- 抓紧等待的时间。
- 态度积极，保持幽默。
- 生活与工作有条不紊。
- 别怕犯错——怕的是不能记取教训。
- 协助属下成功。
- 多请教别人。
- 珍惜现在。

对于一位希望兼顾家庭与事业的妇女，她的使命感便不尽相同：

- 我兼顾事业与家庭，因为两者对我都很重要。
- 家庭是平安、祥和与幸福之地，我要以智慧来创造整洁温馨的环境，并教导子女有爱心、进取与充满欢愉，培养他们发挥长才。
- 珍惜民主社会的权利与自由，善尽社会一分子的责任。
- 积极主动追求人生目标。
- 避免养成恶习，不断改进自己。
- 金钱是人的奴隶而非主人。我要追求经济独立，量入为出，并定期储蓄或投资一部分收入。
- 我愿贡献金钱与才智，改善他人的生活。

个人使命宣言是行为处事的根本大法，好比一国的宪法。不管世事如何多变，环境多么艰困，它依然不为所动。

凡是心中秉持恒久不变真理的人，才能屹立于动荡的环境中。因为一个人的应变能力取决于他对自我、目标以及价值观的不变信念。确立个人使命之后，我们就不必借助成见或偏见来面对变局，如此一

来，便能保持安全感。

世界变动太快，许多人难以适应，因而选择了退缩与放弃，其实人生不必如此消极。弗兰克尔在纳粹死亡集中营中，不仅觉悟到积极主动的真谛，还体会到生命意义的重要。后来他提倡一种“标记疗法”（logotherapy），基本理论便是：许多心理与情绪疾病事实上只是失落感、空虚感在作祟。标记疗法可以协助病人找回生命的意义与使命，以祛除内心的空虚。

直指核心

想要确立个人使命，必须从影响圈的核心开始，因为这是一切思想观念的根本，也是安全感、人生方向、智慧与力量的泉源。

“安全感”代表价值观、认同、自尊自重与归属感。“人生方向”

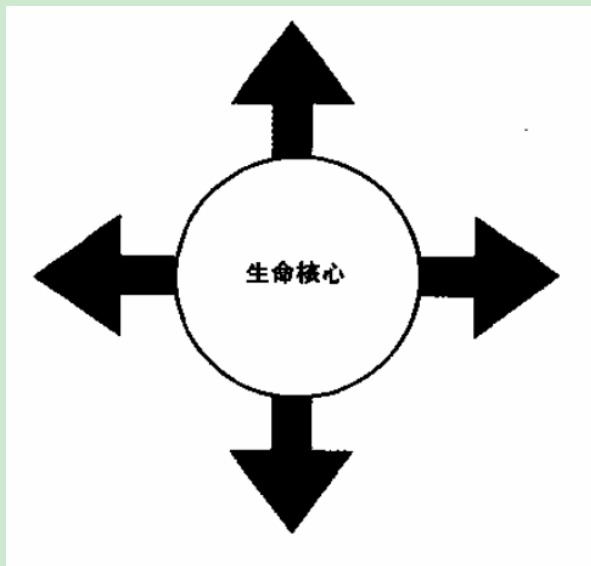


图 4-1 一切思想观念的根源

是生命的追求方向以及决断所依据的原则。“智慧”是对事物的认知、理解与判断能力。“力量”则指采取行动、达成目标的能耐。

这四者相辅相成，安全感与明确的方向可以带来智慧，智慧则能激发行动。若四者十

分健全且均衡发展，便能产生高尚的人格、平和的个性与完美正直的个体。

这四方面的成熟度，同样可以用依赖——独立——互赖三阶段来

衡量。处于最底层依赖阶段的人，则极度缺乏安全感，他们凭借社会价值订定方向，对外界认识不清，缺乏行动勇气或受人摆布。若是位在最高的互赖层次，则能肯定自我，处世泰然；他们确知自己的努力方向，深谙待人接物的艺术，积极主动，不假外求。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（三）

你的生活重心是什么？

人人都有生活重心，即使不一定意识得到，但它依旧存在。一般而言，生活重心可以分为以下数种：

一、以配偶为重心：婚姻可说是最亲密持久、最美好可贵的人际关系，因此以丈夫或妻子为生活重心，再自然不过了。

但根据我多年来担任婚姻顾问的经验，以配偶为重心的婚姻关系，多半发生情感过度依赖的问题。太过于重视婚姻，会使人的情感异常脆弱，经不起些许打击，甚至无法面对如新生儿降临或经济窘迫等变化。

婚姻会带来更多的责任与压力，一般人通常根据以往所受的教养来应付。然而两个背景不同的人，思想必定有差异，于是乎理财、教养子女、婆家或岳家的问题，都会引起争执。若再加上其中一方情感难以独立，这桩婚姻便岌岌可危。

如果我们一方面在情感上依赖对方，一方面又与对方有所突击，就极易陷入爱恨交织、进退失据的矛盾中。为了保护自己，便更加退

缩及排斥对方。于是，冷嘲热讽代替了真实的感受，感情用事的结果是失去了方向、智慧与力量。纵使表面似乎保住了安全感，实则不然。

二、以家庭为重心：以家庭为重的现象也十分普遍，而且似乎理所当然。家的确带来爱与被爱、同甘共苦以及归属的感觉，但过分重视家庭，反而有害家庭生活。

太仰赖家庭提供安全感及价值感，太重视家族传统与名誉，通常无法接受任何可能影响这些传统与声誉的改变。以家庭为重的父母，不能为子女的真正幸福着想，他们的爱往往是有条件的。结果若非导致子女更为依赖，就是变得叛逆。

三、以金钱为重心：谁也无法否认钱的重要，经济上的安全感也是人类最基本的需求之一，因此追求财富无可厚非。但若惟利是图，往往得不偿失。

如果一个人的安全感与价值观完全建立在金钱的多寡上，势必寝食难安，因为影响财富的变数太多，任何一个闪失都令人承受不起。但是钱却不能带来智慧或指引生命的方向，只能提供有限的力量与安全感。

有人为了逐利，不惜将家庭及其他重要事物摆在一边，而且以为别人都认同这种做法。我认识一位可敬的父亲，准备带子女出游时，忽然接到公司要求加班的电话，但是他回绝了，因为“工作还会再来，童年却只有一次”。这一幕深深印在子女脑海里，永志不忘。

四、以工作为重心：只知埋头苦干的“工作狂”，即使牺牲健康、家庭与人际关系也在所不惜。他的生命价值只在于他是个医生、作家

或演员 ……一旦无法工作，便失去所有的生活意义。

五、以名利为重心：占有欲极强的人，想据为己有的不仅是有形的物质，如汽车、洋房、华服等等；无形的名誉、荣耀与社会地位也决不放过。

我们都知道名利不可依靠，因为它们随时可以毁于一旦，一个人若必须靠名利与物质来肯定自我，必定时时处于惶惶不安的状态中，深恐身外之物转眼成空。当他们面对条件比自己更好的人，便相形见拙；见到略逊一筹的人，又趾高气扬。如此一来，自我价值起伏不定，永无宁日。难怪有人在股票大跌或政坛失意后，会选择自戕一途。

六、以享乐为重心：在当前崇尚速成的世界里，享乐之风盛行，不足为奇。电视与电影喂大了观众的胃口，然而银幕上的浮华生活，骨子里并不如表面上看起来那般美好光鲜。

真正的快乐可使人身心舒畅，短暂的刺激却丝毫不能给人持久的快乐与满足。贪图享乐的人很快便会对既有的刺激感到乏味，然后就得追求更刺激的“快感”。

休太长的假，看太多的电影、电视，打太多的电子游戏，长久无所事事，都只是浪费生命。无益于增长智慧，激发潜能，增进安全感或指引人生，只不过制造更多的空虚而已。

表四—1

重心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
以配偶为重心	<ul style="list-style-type: none"> • 安全感建立在配偶的态度上 • 极易受配偶情绪的影响 • 因与配偶意见不合或对方不符期望而极度失 	<ul style="list-style-type: none"> • 依个人与配偶的需求决定人生方向 • 取舍一切事物的标准仅止于是否对婚姻或配偶 	<ul style="list-style-type: none"> • 以配偶或婚姻关系可能产生有利（或不利）影响之事，决定个人人生观 	<ul style="list-style-type: none"> • 行动力量因个人或配偶的弱点而受到限制

	控，以致退缩或起冲突 • 凡可能不利于婚姻关系的，均被视为威胁	有利，或以配偶的偏好与意见为主		
以家庭为重心	• 安全感建立在家人的接纳与实现家庭的期望上 • 个人安全感随家庭起伏 • 家庭声望决定自我的价值	• 行为与态度的是非观念，来自家庭的灌输 • 基于家族利益或家人的需要做决定	• 完全以家庭的角度看待一切，以致所见不广与过分依恋家庭	• 行动范围不出家族模式与传统
以金钱为重心	• 对任何可能危及经济安全之事充满戒心	• “利”是一切决定的准则	• “人生以赚钱为目的”，以此而对人生，无法做正确的判断	• 只重视金钱所能发挥的力量，视野狭隘
以工作为重心	• 根据职业上的角色，认定自我的价值 • 只有工作是感觉自在	• 以工作需要与成就为衡量一切的准绳	• 只扮演与工作有关的角色 • 把工作视为生命	• 以成功的榜样、就业机会、组织压力、老板的想法及对个人工作能力的疑虑来决定行动
以名利为重心	• 安全感来自个人名誉、社会地位或所拥有的实物 • 好与他人一较长短	• 以是否能保障、增加或彰显自己的财产，衡量一切	• 以经济能力与社会地位来看待外界	• 个人行动局限于购买能力或社会地位
以享乐为重心	• 惟有类别“最高点”才能产生安全感 • 安全感稍纵即逝，使人感觉麻木，完全为环境所左右	• “最高的享乐”是一切决定的依据	• 但问世界能带给人何许欢乐	• 几乎没有行动的力量
以朋友为重心	• 安全感建立在社会评价之上 • 极其仰赖他人的意见	• “别人怎么想？”是做决定的第一考虑 • 容易受害	• 以社交的眼光来看待外在世界	• 只能在有限的社交圈中行动 • 为逢迎他人而随波逐流
以敌人为重心	• 安全感起伏不定，依敌人的行动而变化 • 时时刻刻以敌为念 • 向臭味相投者寻求认同	• 受敌人的行动所左右，缺乏自主 • 一心想打到敌人	• 见地狭隘、判断失真 • 保护自己、反应过度、偏执狂	• 有限的力量来自愤怒、妒忌、厌恶与报复心理，只有破坏没有建设
以宗教为重心	• 安全感来自教会活动及教会领袖的评价	• 行为标准决定于教义与教友的评价	• 世人只有信徒与非信徒之分	• 行动力量来自在教会的地位或扮演的角色
以自我为重心	• 安全感无法持续稳定	• 依个人需求、欲望、感觉与利益决定一切	• 只重视外在事件、环境或所做决定对个人的影响	• 行动力量全靠自己，无法与人互助合作

马格里奇 (Malcolm Muggeridge) 在《二十世纪的圣经》 (A Twentieth-Century Testimony) 中写到:

回忆旧日生活，对我触动最大的是，当时看上去十分重要、十分吸引人的事，现在看来微不足道，荒唐可笑。比方，各种各样的成功、名气和赞誉；得到金钱或吸引女人后的欢愉；旅行，像撒旦那样上下沉浮，经历着浮华世界里的一切。

回想起来，所有这些满足都已虚无缥缈。

七、以敌人或朋友为重心：青少年尤其容易陷于以朋友为重的情结中。为了被同行团体接纳，他们愿付出一切代价；对团体的所有价值观，也都照单全收，因而极为依赖团体。

以朋友为重心，可能只针对一个人而言，情况类似以配偶为重心。也就是完全为对方而活，导致的不良后果则大同小异。

以敌人为重心，似乎少有所闻，其实这种现象相当普遍，只是不易被察觉罢了。当某人觉得遭到重要人物(如主管)的不公平待遇后，很容易耿耿于怀，所作所为都为了要反抗待他不公的人。这就是以敌人为生活重心。

我有一位朋友在大学教书，由于与行政主管交恶，便终日以对方为假想敌，几乎到了走火入魔的地步。家庭生活与工作都大受影响，最后逼得他不得不选择离开。

于是我问他：“如果不是那位仁兄，你宁愿继续留下来，对不对？”

他回答：“是的，可是只要他在一天，我便永远不得安宁，只好另谋高就。”

“你为什么让他成了你生活的重心？”

朋友被这个问题震住了，一口否认。但我分析道理，说明他咎由

自取。朋友起先只承认行政主管的确对他影响很大,但认为错在对方。最后经过我不断开导,才承认自己也应负一部分责任。

有些离婚的人,仍念念不忘对前夫前妻的深仇大恨;有些已成年的子女,仍为父母当年的忽视、偏心或责骂而愤愤不平,这也都是以敌人为重心。

以朋友或敌人为重心的人没有安全感。他们的价值观变化无常,受制于他人的情绪和行为,时时揣摩如何反击。这样的个人是没有力量的,时时被别人牵着鼻子走。

八、以宗教为重心:有人对宗教活动极为热衷,甚或没有宗教信仰,言行却更合乎宗教劝人向善的宗旨。

九、以自我为重心:时下最常见的恐怕就是以自我为中心的人,他们最明显的特征就是自私自利。然而,市面上盛行的个人成功术,无一不以个人为中心,标榜只索取不付出。殊不知狭隘的自我中心观,会使人缺乏安全感和人生方向,而且也不会有智慧及行动力量。惟有为造福人群、无私奉献,而追求自我成长,才能在这四方面有所长进。

一般而言,我们都是以上某几种形态的混合体,随外在情势的不同而有所调整。此一时可能以朋友为重心,彼一时或许又变为以配偶为重心。

生活重心如此摇摆不定,情绪上难免起起落落,一会儿意兴风发,一会儿颓唐沮丧;一会儿斗志昂扬,一会儿又落魄消沉。

所以,最理想的状况还是建立明确固定的生活重心,使人生更平顺、更和谐。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（四）（1）

以原则为重心

所谓正确的生活重心，也就是以原则为依归。

原则是恒久不变、历久弥新的，不像其他重心依靠的是善变的人或物。所以原则值得信赖，更可以增加安全感。同时它是理智而非感情用事的，能带给你“虽千万人，吾往矣”的信心。

配偶也许会与你离婚，再亲密的朋友也可能离你而去。但原则助人披荆斩棘，克服人生，也教人处顺境而不迷失方向。原则使人冷静发挥智慧，正确判断；它使我们不为外力所动，勇往直前。

以原则为生活重心，可说是統合了其他重心而自成一格。

我们且举实例来说，生活重心不同，产生的观念便互异。（参看附录一）

现在假定你已买好票，准备晚上与妻子（或丈夫）一同去欣赏音乐会，对方兴奋不已，充满期待。可是突然老板要你晚上加班，因为第二天有一个重要会议。

●对以家庭或配偶为重的人而言，当然是优先考虑配偶的感受。那么你很可能委婉拒绝老板，以免令配偶大失所望。即使为了保住工作而勉强留下来加班，心里也一定十分不情愿，一方面还得设法平息配偶的失望与不满。

●至于金钱至上的人，则重视加班费，或考虑到加班能使老板在调薪时另眼相看。你会理直气壮地告诉配偶你要加班，也会理所当然

认为对方应该谅解，因为经济的需求超过一切。

- 对工作狂来说，加班正中下怀。因为既可增加经验，又有更多表现的机会，有利于晋升。所以不论是否需要，仍然自动延长加班时间，且自以为配偶一定以此为荣，对爽约不会小题大作。

- 贪嗜名利的人，则为加班费所增加的购买力而兴奋，或认为加班对个人形象很有帮助，可借此赢得为工作而牺牲奉献的美誉。

- 重视享受的人，即使配偶并不介意他加班，仍会撇下工作去赴音乐会，因为他觉得该慰劳自己一下。

- 看重朋友的人，则根据是否有朋友同行，或其他工作伙伴是否也留下来加班而做决定。

- 以敌人为念的人，会乐于留下来，因为这可能是一个打击对手的良机。在对方悠哉游哉的时候拼命工作，正足以证明你对公司的贡献更胜一筹。

- 热衷宗教的人则会衡量，共同加班的人是否信仰同一宗教，或音乐会演奏的是否为宗教音乐等等，来决定取舍。

- 自我中心的人只关心，加班或赴音乐会，哪一样对个人的好处较大。

- 但注重原则的人会保持冷静客观的态度，不受情绪或其他因素干扰。然后从整体的角度——包括工作需要、家庭需要、其他相关因素，以及不同的决定可能造成的结果——加以考虑，经过深思熟虑，才做出正确的抉择。

不论最后选择赴音乐会或是加班，都不足为奇，因为拥有其他生

活重心的人也是两者择一，只不过基本上拥有原则的人所做的抉择会有以下几个特征：

第一，这是主动而非被动的决定。

第二，这是经过通盘考虑所得的结论，不是一时冲动。

第三，根据原则所做的决定，能提高自我的价值。为了报复他人而决定加班，与真心为企业福祉着想而加班，结果虽相同，意义却大相径庭。

此外，若平时已与老板及妻子建立良好的互赖关系，此时不难向他们解释如此决定的缘由，而且也会获得体谅。使你可以心安理得，无所牵挂。

总而言之，以原则为生活重心的人，见解不同凡响，思想行为也自成一格。由于拥有坚实的内在，其所获得的高度安全感、人生方向、智慧与力量，使其能享有积极主动而充实的一生。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（四）（2）

制订和使用个人使用宣言

弗兰克尔说：“我们是发现而不是发明自己的人生使命。”这么说的确再恰当不过了。凡是人都具备良知与理智，足以发现个人的特长与使命。弗兰克尔说得好：

每个人都有特殊的职责或使命，他人无法越俎代庖。生命只有一次，所以实现人生目标的机会也仅止于一次……追根究底，其实不是

你询问生命的意义何在，而是生命正提出质疑，要求你回答存在的意义为何。换言之，人必须对自己的生命负责。

再以计算机作比喻。前一章曾提到，你是自己的人生程序设计员。本章则要求你写出属于个人的程序，也就是个人使命宣言。

这件工作并非一蹴而就，而是必须经过深思熟虑，几经删改，才可以定案。其间可能耗费数周，甚至数月的时间，而且即使定案，仍须不时修正。因为随着物换星移，人的想法也会改变。

无论如何，使命宣言是个人的根本大法、基本人生观，也是衡量一切利弊得失的基准。撰写使命宣言的过程，重要性不亚于最后的结论。为了形诸文字，你势必要彻底检讨自己真正的理想——最珍贵的人生目标。随着思想日益清明、貌随心转，你会有面目一新的感觉。

善用你的全部头脑

根据研究结果显示，人的大脑可分为左右两部分，左脑主司逻辑思考与语言能力，右脑职掌创造力与直觉。左脑处理文字，右脑擅长图像；左脑重局部与分析，右脑重整体与整合。

最理想的状况是左右脑的均衡发展，但实际上，每个人或多或少都是某半边大脑较发达。面对外界刺激时，也倾向于用较发达的一边做反应。用美国心理学家马斯洛 (Abraham Maslow) 的话说：“善用头的人往往认为所有东西都是钉子。”这也是影响前面实验中的少妇/老妇不同看法的另一因素。用右脑的和用左脑的人看事物往往是不同的。

基本上，目前是个崇尚左脑的世界，语言文字、逻辑推理等被奉

为重要的才能，而感官直觉、艺术创造总是居于从属地位，无怪乎一般人多不习惯于发挥右脑的功能。

依据这个理论，前文所提到的构思与实行两阶段，前者须借重右脑的创造力，以跨越时空障碍，做全盘考虑与规划。

有时，人会因突发事件，在一瞬间由左脑为主的思想型态，变成以右脑为主。比方说，突然失去亲人、罹患重病、经济陷入窘境时，就会扪心自问：“到底什么才真正重要？我究竟在追求什么？”但积极主动的人，不待外界刺激就能设法主动转变思考模式。

本章一开始，想象参加自己的丧礼，就是一种扭转思维模式的方法。现在请试着写下理想的一生，愈详细愈好。你不妨和配偶在脑海里描绘结婚 20 周年以及 50 周年的情景，两人共同计划未来，讨论理想的婚姻关系怎么样。你也可设想退休后的情形，希望有怎样的成就与贡献，退休后又有什么计划。

尽量敞开心灵去想，掌握每个细节，并且投入所有的情感与感觉。

我曾经在大学课堂上做过类似实验，要求学生假设自己只剩一学期的生命，该如何好好把握这最后的学习机会。经过一番省思，学生有不少新发现。于是我要求他们以 1 周的时间，从这个角度来检讨自己，并逐日记下心得。

结果，有人开始给父母写信，表达对父母的爱；有人则与感情不睦的手足和好，所有这一切都发人深省。

运用想象力来挖掘内心深处真正的感觉，是人人都会技巧，只是每个人的体会不同。凡是肯用心去追根究底的人，必然对生命充满虔

敬，对人生诸事都能从大处、远处着眼。

心灵演练：想象与确认

在驾驭想象力的同时，我们应进行心灵演练(visualization)以获得确认(affirmation)，使实际生活更符合理想的人生目标。

心灵演练包括：针对个人、积极、立即行动、富有感情等要素，还必须是可预见的。例如：“发现子女行为不当时，我能以智慧、爱心、坚定的立场与自制力(积极的表现)加以应对(即立即行动)，我(个人)内心深感欣慰(富有感情)。”

你不妨每天抽出几分钟，在身心完全放松的情况下，模拟各种可能出现的状况以及适当的反应，脑海中的影像愈清晰愈好。你的行为在潜移默化中会逐渐转变，最后终于能完全控制情绪，冷静应变。

这个方法我曾应用在我儿子西恩身上。他在高中时是美式足球队的四分卫，当时我开始教他如何放松自己，运用想象力来加强临场应战能力。

有一次，他抱怨常常会莫名其妙地紧张。细谈之下，我发现他脑海中浮现的总是千钧一发的时刻，无怪乎精神紧张。于是我教他利用心灵演练，在压力最大时，保持心平气和。

加菲尔德(Charls Garfield)博士曾对竞技运动和企业方面的佼佼者有过广泛研究，他的一个重要发现是，世上有许多顶尖人物——包括一流运动员，都长于这种心理准备功夫。所以，在参与重要谈判、上台表演或面对困难冲突以前，不妨参照以上范例多加演练。直到胸有成竹，产生兵来将挡、水来土掩的勇气。

许多古老的宗教也采用同样的方式，只是名称略有出入，如静坐、祈祷、各种祭典、献礼等等，都诉诸良知与想象力。

心灵演练的威力无穷，但必须以品德及原则为基础，否则就会误用滥用。若是用于追逐功利，心灵演练虽然可以助人达到目的，却无法带来内心的安宁。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（五）（1）

确定角色和目标

人生在世，扮演着各式各样的角色：为人父母、妻子、丈夫、主管、职员、亲友，同时也担负不同的责任。因此，在追求圆满人生的过程中，如何兼顾全局，就成了最大的考验。顾此失彼，在所难免；因小失大，更是司空见惯。

考虑到这一点，在撰写使命宣言时，不妨分开不同的角色领域，一一订立目标。在事业上，你可能扮演业务员、管理人员、产品开发人员的角色。在生活中，你或许是妻子、母亲、丈夫、邻居、朋友。其余政治、信仰方面的种种角色，也都各有不同的期待与价值标准。

以下是一位企业主管的人生目标：

我的使命是正正当当地生活，并且对社会有所贡献。

为达成这一使命：

我有慈悲心——拥抱人群，不分贵贱，热爱每一个人。

我愿牺牲——为人生使命奉献时间、精力、金钱及才华。

我以身作则——以身教教导人为万物之灵长，可以克服一切困难。

我有影响力——所作所为会使他人的生活改善。

以下是达成人生使命过程中的各种角色的扮演状况：

丈夫——老伴是我这一生中最重要的人，我们同甘共苦，携手前行。

父亲——我要帮助子女体验乐趣无穷的人生。

儿子/兄弟——我不忘父母、手足的亲情，随时对他们出手相援。

基督徒——我信守对上帝的誓言，并为他的子民服务。

邻居——我要发挥基督之爱来对待他人。

鼓舞人心者——我是激发群体优异表现的媒介。

学者——我每日求取新知。

一旦确定主要的人生角色，你就能清楚地掌握全局。接着，还要订定每个角色的长期目标，这些目标必须反映你真正的价值观、独特的才干与使命感。

角色与目标能赋予人生完整的架构与方向，假定你还缺少这么一份个人使命宣言，现在正是开始撰写的最佳时机。至于近期的目标，将于下一章再讨论。

家庭使命宣言

除了个人以外，家庭也可凭借共同的目标来促进和谐。有不少家庭处理人际关系没有原则，全凭一时兴起及个人好恶，缺乏长久之计。因此，每当压力升高，家人便乱了方寸，出现冷言相向、冷嘲热讽或

沉默抗议等不良反应。在这种环境下长大的孩子，必然以为解决问题的方法只有冲突或逃避。

其实，每个家庭都有共同的价值观及理念，作为生活的重心，撰写家庭使命宣言正可加以凸显这个生活重心。家庭使命宣言有如宪法，可当作衡量一切利弊得失的标准，以及重大决定的依据，并使全家人团结在共同的目标下。

撰写家庭使命宣言，同样也是过程与成果并重。由全家共同讨论、拟订及定时修正，更能促进沟通，强化向心力与坚定付诸实现的决心。面临危机或困难时，家庭使命宣言可帮助一家人认清方向，共渡难关。

我家墙上便贴有这么一份使命宣言，记载着全家共同定下的原则，包括互助合作、维持整洁、用言语表达感情、培养专长与欣赏家人的才华等等。每年6月与9月，即学年结束与开始之际，我们都会修订，使之更符合实际状况。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第四章 习惯二：以终为始（五）（2）

组织使命宣言

身为企业顾问，主要任务之一，就是协助企业订立可行的长期目标。这类目标必须由所有成员共同拟定，不可取决于少数高高在上的决策者。

每次到国际商用机器公司（IBM）参观员工训练，我都感触良多。IBM主管总不忘向员工耳提面命该公司的三大原则：个人尊严、卓越

与服务。

不论世事如何变化，IBM 始终信守这三大原则。而且从上到下，人人奉行不渝，就仿佛水的渗透，无所不在。

记得有一次在纽约训练一批 IBM 员工，班上人数不多，约 20 人左右。不幸有位来自加州的学员生病，需要特殊治疗。主办训练的 IBM 人员，原想安排他们就近住院治疗，但为体谅他妻子的心情，便决定送他回家由家庭医生诊治。为了争取时间，无法等待普通班机，公司居然租直升机送他到机场。还包专机，千里迢迢送回加州。

虽然确实的金额不详，但我相信这笔开销不下数千美元。为了秉持个人尊严的原则，IBM 宁愿付出这些代价。这对在场的每个人都是最好的教育机会，我也留下了深刻的印象。

另一家连锁旅馆的服务态度，同样令我难以忘怀。那决不是表面功夫，而是全体员工自动自发的表现。

当时我因为主持一项研讨会而住进这家旅馆，由于到得太迟，已无餐点可用。前台人员却主动表示，可以到厨房跑一趟，还殷勤询问：

“您要不要先看看会议厅？有没有需要我效劳的地方？您还需要其他东西吗？”当时并没有主管在旁边监督。

第二天研讨会开始，我发现所带的色笔不够，便趁空抓住一名服务员，说明困难。

他瞥了我的名片一眼，然后说：“科威先生，我会解决这个问题的。”

他并没有推脱：“叫我到哪儿去找。”或者：“请你问前台。”他一

口承担下来，而且表现出为服务深感荣幸的样子。

事后我又观察到不少员工热心服务的实例，这引起了我的好奇心。为什么这个机构能够彻底奉行顾客至上的原则？我访问了各阶层的员工，发现个个士气高昂，态度积极。于是我请教经理秘诀何在。

他取出整个连锁网的共同使命宣言给我看。

我看过以后说：“这的确不同凡响，但很多公司都订有崇高的目标，却不见得能够实践。”这位经理接着又取出专属于这家旅馆的经营目标，是另一份组织宣言：“这是根据总公司的大原则，并针对我们的特殊需要而拟定的。”

“是谁订立的呢？”

“全体员工。”

“清洁工、女侍、文书职员都包括在内？”

“是的。”

这两份宣言代表整个旅馆的中心思想，无怪乎营运成绩斐然。它既有助于员工与顾客、员工与员工之间的关系，也左右了主管的领导方式，甚至影响到人员的招募、训练与薪资福利。

后来，我住过同一连锁网的另一家旅馆，那里的服务水准也毫不逊色。当我问服务员饮水机在哪里时，他亲自领我到饮水机前。

更令人印象深刻的是，那里的职员居然向主管主动承认错误。当我住进旅馆的第二天，客房部经理打电话来为服务不周表示道歉，并招待我们用早餐。只为了一位服务员送饮料到我们的房间时，迟了15分钟，虽然我并不在乎。这名服务员若不主动报告，没有人会知

道。但是他承认错误，使顾客获得更好的服务。

惟有参与，才有认同

许多组织——包括家庭，都有一个最根本的问题，就是成员并不认同集体的大目标，反而常有个人目标与企业目标背道而驰的情形。另一方面，不少企业的薪津制度与其标榜的理想不相符合。

所以在检讨企业的使命宣言时，我一定调查有多少人参与制定，又有多少人知道它的存在，并且真正认同与奉行。惟有参与，才有认同，这个原则值得强调再强调。

小孩子或新进人员很容易接受父母与企业加诸其上的观念，但长大成人或熟悉环境后，就会产生独立意志，要求参与。假使没有全体成员参与，实在难以激发向心力与热忱。这便是为什么我要一再强调，组织应开诚布公，不厌其烦地广征意见，订立全体共有的使命宣言。

立即行动

一、记下你做本章开头那个心灵实验时的想法，将心得列表整理。

二、确立重要的人生角色，并检讨你对目前所扮演的角色是否满意。

三、每天抽空撰写个人使命宣言，并搜集可用的资料。

四、阅读附录一，你的行为符合其中哪种类型？你是否满意？

五、设想近期内会面临的某种状况，并写下你希望获得的结果与应该采取的步骤。

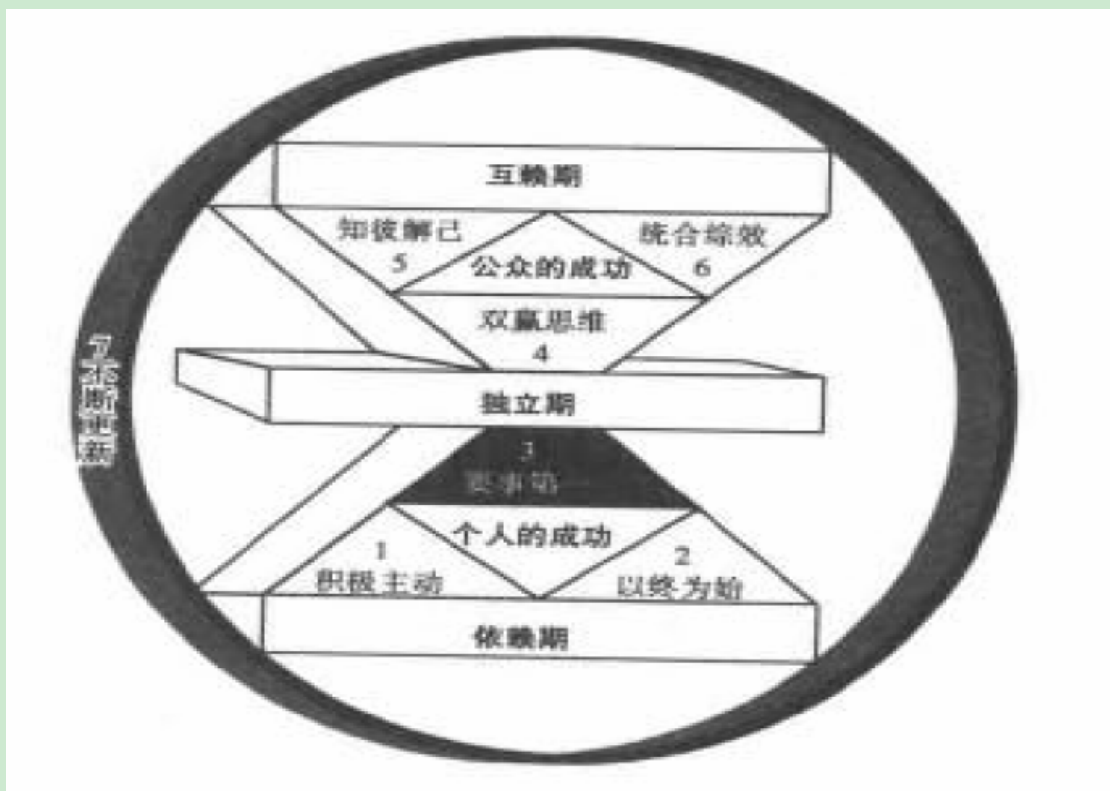
六、与家人或同事分享本章的精华，并建议大家一同拟定家庭或企业的共同目标。

第二部分 个人的成功：从依赖倒独立

第五章 习惯三：要事第一（上）（1）

自我管理的原则

有效管理是掌握重点式的管理，它把最重要的事放在第一位。由领导决定什么是重点后，再靠自制力来掌握重点，时刻把它们放在第一位，以免被感觉、情绪或冲动所左右。



重要之事决不可受芝麻绿豆小事牵绊。 ——歌德 (Goethe)，德国诗人

请先用几分钟的时间简短回答以下两个问题，这对你培养习惯三将是非常重要的。

- 有哪件事，你经常做的话会对你个人的生活产生重大的正面影响，可是却迟迟没有去做？

●在事业上有哪件事会产生类似的效果？

我们过一会儿再讨论这两个问题的答案。现在先步入正题——习惯三：要事第一(put first things first)。这个习惯落实了前两个习惯，在日常生活中，随时随地展现出积极主动与确立目标的功夫。

要事第一是通过独立意志的发挥，建立以原则为重心的处事态度，进而达到有效的自我管理。

前面已强调，管理不同于领导。领导是力道十足的右脑活动，有某种哲学为基础而更近乎艺术，讲究的是关于人生目标、使命等大道理。

不过大方向确定之后，应落实于日常生活，此时管理就显得异常重要。管理是分析、推理、规划、应用等左脑所擅长的活动。我个人对此的格言是：左脑管理，右脑领导。

独立意志：有效管理的先决条件

除了自我意识、良知与想象力之外，真正使有效管理成为可能的是人类的第四个天赋——独立意志。有了它，人类得以做各种抉择，并依据这些抉择行事。因此独立意志是有效自我管理的先决条件。

独立意志具有不可思议的力量，屡屡创造奇迹。不过对一般人而言，如何在日常每个决定中发挥独立意志，才是最重要的课题。

独立意志的强弱，可自制力——是否言出必行、言行一致——见出端倪，因此自制力是一项极为重要的品格。

有效管理是掌握重点式的管理，它把最重要的事放在第一位。由领导决定什么是重点后，再靠自制力来掌握重点，时刻把它们放在第

一位，以免被感觉、情绪或冲动所左右。

自制力一词来源于信徒，他们信奉一种哲学，一套原则或价值观，信奉一个压倒一切的目标或代表这个目标的人。

换句话说，自制力来自内部，那是独立意志的作用。你是你自己内在价值观的信徒，具有让感情、冲动和情绪服从于价值观的意志和品德。

葛雷 (E. M. Gray) 所著《成功的共通性》(The Common Denominator of Success) 一文，深获我心。终其一生，葛雷都在寻找所有成功者共通的秘诀。最后他发现，勤奋、运气或灵活的手腕虽很重要，却非关键，惟有掌握重点才是成功的不二法门。他说：

成功者能为失败者所不能为，纵使并非心甘情愿，但为了理想与目标，仍可以凭毅力克服心理障碍。

强烈的进取心可使人勉为其难，排除不急之务的牵绊。

四代时间管理理论的演进

习惯三触及许多人生管理与时间管理的问题，我研究多年的心得是：如何分辨轻重缓急与培养组织能力，是时间管理的精髓所在。

有关时间管理的研究已有相当历史。犹如人类社会从农业革命演进到工业革命，再到资讯革命，时间管理理论也可分为四代。

- 第一代理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。

- 第二代理论强调行事历与日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

●第三代是目前正流行、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日订定实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。

这种做法有它可取的地方。但也有人发现，过分强调效率，把时间崩得死死的，反而会产生反效果，使人失去增进感情、满足个人需要以及享受意外之喜的机会。于是许多人放弃这种过于死板拘束的时间管理法，回复到前两代的做法，以维护生活的品质。

现在，又有第四代理论出现。与以往截然不同之处在于，它根本否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持产出与产能的平衡上。

别让琐事牵着鼻子走

表五-1 是根据新一代个人管理理论，将耗费时间的事务依据紧迫性与重要性分为四类。紧迫性是指必须立即处理，比方电话铃响了，尽管你正忙得焦头烂额，也不得不放下手边工作去接听。一般说来接电话总要优先于你的私人工作。

许多人不会再与你通电话时让你手持电话，等上 15 分钟再回来，但换了在办公室，这些人却长要你苦等至少 15 分钟，好让他跟另一个人通完话。

紧迫之事通常都显而易见，推脱不得；也可能较讨好、有趣，却不一定很重要。

重要性与目标有关，凡有价值、有利于实现个人目标的就是要事。

一般人往往对燃眉之急立即反应，对当务之急却不尽然，所以更需要自制力与主动精神，急所当急。

表五-1 中，第一类事务既急迫又重要，人生在世，无法避免。危机出现专家或有截稿压力的文字工作者，更是经常与之伍。如果只专注于这类活动，终有被问题淹没的一天。他们惟一的逃避之道，便是做些无关紧要的活动（第四类），至于急迫而不重要或重要而不紧迫的事便被抛诸脑后。

也有人把大部分时间，浪费在急迫但不重要（第三类）的事务上，误以为愈急迫就愈重要。其实，急迫之事往往对别人而非自己很重要。

只重视第三、四类事务的人，拥有的并非有意义、负责任的人生。懂得舍弃这两类无关紧要之事，对第一类要务也尽量节制，以投注更多时间于重要但眼前尚不急迫之事（第二类），才是个人管理之论。

第二类事务包括建立人际关系、撰写使命宣言、规划长期目标、防范于未然等等。人人都知道这些事很重要，却因尚未迫在眉睫，反而避重就轻。

相反地，真正有效能的人，急所当急、不轻易放过机会并防患于未然。尽管也会有燃眉之急，但总设法降至最低。

现在，回到本章开头的两个问题，请查看自己的答案属于以上哪一类事务，依我推测，答案多半是第二类。因为重要，才会使生活大为改观，却因为不够紧迫，所以受到忽略。但是只要我们立即着手进行，效能便会大会增进。

我曾问过一家购物中心的经理人员类似的问题，他们一致认为，

与承租购物中心的各商店老板建立良好关系，最有助于业绩进展。这属于第二类活动。

但经过调查发现，他们只有不到 5%的时间用在这上面。这也难怪，太多的事情使他们分身乏术：开会、写报告、打电话等第一类公务已经使人精疲力竭。纵使难得与各商店老板洽谈，也不外乎收账、讨论分摊广告费等令对方不快的事。

至于承租商店者则各有一本难念的经，他们希望购物中心的管理人员能帮助解决问题，而不是制造问题。

于是购物中心方面决定改弦更张，在理清经营目标与当务之急后，就以 1/3 的时间，改进与各商店的关系。施行了一年半左右，不但业绩提高 4 倍多，经理人员也成为各商店的倾听者、训练者与顾问，不再是监督者或警察。

表五-1 事务分类表

	紧急	不紧急
重要	I <ul style="list-style-type: none">● 危机● 急迫的问题● 有期限压力的计划	II <ul style="list-style-type: none">● 防患于未然● 改进产能● 发掘新机会● 规划、休闲
不重要	III <ul style="list-style-type: none">● 不速之客● 某些电话● 某些信件与报告● 某些会议● 必要而不重要的问题● 受欢迎的活动	IV <ul style="list-style-type: none">● 繁琐的工作● 某些信件● 某些电话● 浪费时间的事● 有趣的活动

图 5-1 偏重第一类事务

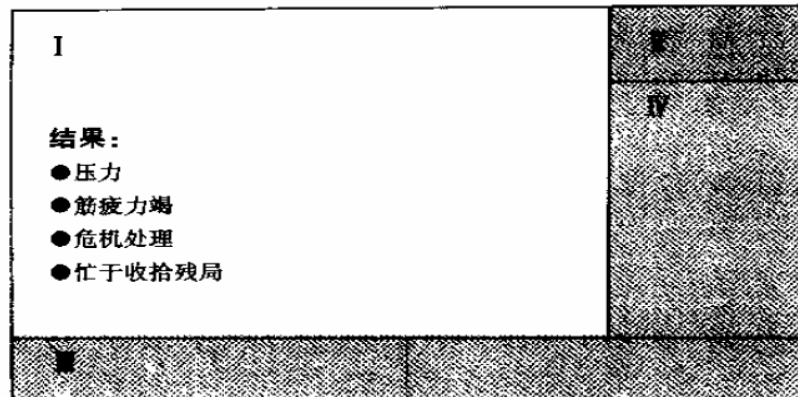


图 5-2 偏重第三类事务

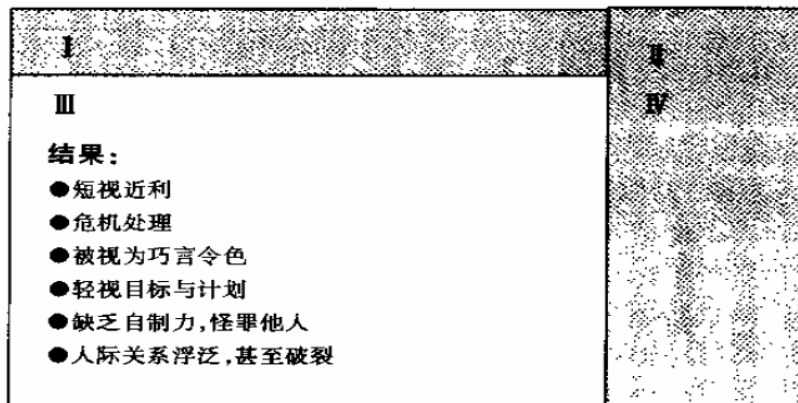


图 5-3 偏重第三、四类事务

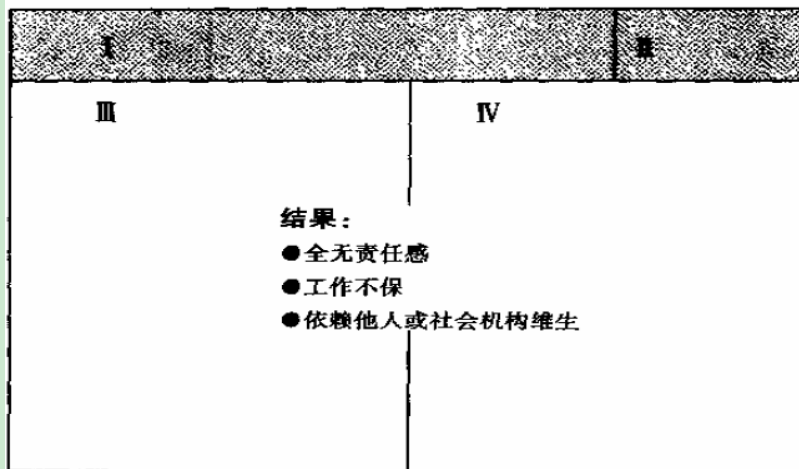
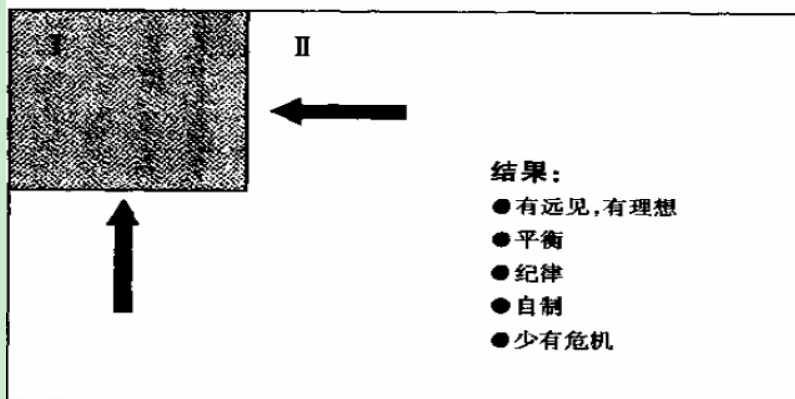


图 5-4 偏重第二类事务



因此，不论大学生、生产线上的工人、家庭主妇与企业负责人，只要能确定自己的第二类要务，而且即知即行，一样可以事半功倍。用时间管理的行话说，这叫做柏拉图原则（Pareto Principle）——以 20% 的活动取得 80% 的成果。

勇于说“不”

若要集中精力于当急的要务，就得排除次要事务的牵绊，此时需要

有说

“不”的勇气。

我的妻子曾被选为社区计划委员会的主席，可是既放不下许多更重要的事，又不好意思拒绝，只好勉为其难地接受。后来她打电话给一位好友，问她是否愿意在委员会工作，对方却婉拒了，我的妻子大失所望地说：“我那时也能拒绝就好了。”

这不是说社区活动或社会服务不重要，而是人各有志，各有优先要务。必要时，应该不卑不亢地拒绝别人，在急迫与重要之间，知道取舍。

我在一所规模很大的大学任师生关系部主任时，曾聘用一位极有才华又独立自主的撰稿员。有一天，有件急事想拜托他。

他说：“你要我做什么都可以，不过请先了解目前的状况。”

他指着墙壁上的工作计划表，显示超过 20 个计划正在进行，这都是我俩早已谈妥的。

然后他说：“这件急事至少占去几天时间，你希望我放下或取消哪个计划来空出时间？”

他的工作效率一流，这也是为什么一有急事我会找上他。但我无法要求他放下手边的工作，因为比较起来，正在进行的计划更为重要，我只有另请高明了。

我的训练课程十分强调分辨轻重缓急以及按部就班行事。

我常问受训人员：你的缺点在于——

（一）无法辨别事情重要与否？

（二）无力或不愿有条不紊地行事？

（三）缺乏坚持以上原则的自制力？

答案多半是缺乏自制力，我却不以为然。我以为，那是“确立目标”

的功夫还不到家使然。而且不能由衷接受“事有轻重缓急”的观念，自然就容易半途而废。

这种人十分普遍。他们能够掌握重点，也有足够的自制力，却不是

以原则为生活重心，又缺乏个人使命宣言。由于欠缺适当的指引，他们不知究竟所为何来。

以配偶或金钱、朋友、享乐为重心，容易受第一与第三类事务羁绊。至于自我中心者难免被情绪冲动误导，陷溺于能博人好感的第三类活动，以及可逃避现实的第四类事务。这些诱惑往往不是独立意志所能克服，只有发乎至诚的信念与目标，才能够产生坚定说“不”的勇气。

第二部分 个人的成功：从依赖到独立

第五章 习惯三：要事第一（中）

集大成的时间管理理论

第一代的时间管理理论丝毫没有“优先”的观念。固然每做完备忘录上的一件事，会带给人成就感，可是这种成就不一定符合人生的大目标。因此，所完成的只是必要而非重要的事。

然而好此道者不在少数，因为阻力最少，痛苦与压力也最少。更何况，根据外在要求与规律行事，容易推卸责任。这类经理人缺乏效率，缺乏自制力与自尊。

第二代经理人自制力增强了，能够未雨绸缪，不只是随波逐流，但是对事情仍没有轻重缓急之分。

第三代经理人则大有进步，讲究理清价值观与认定目标。可惜，拘泥于逐日规划行事，视野不够开阔，难免因小失大。第一、三类事务往往占去所有的时间，这是第三代理论最严重的缺失。

不过以上三代理论的演进，仍有可资借鉴的地方。第四代理论便在旧有基础上，开创新局面。以原则为重，配合个人对使命的认知，兼顾重要性与急迫性；强调产出与产能齐头并进，着重第二类事务的完成。

管理方法六标准

有效的个人管理方法须符合以下标准：

一、**一致**：个人的理想与使命、角色与目标、工作重点与计划、欲望与自制之间，应和谐一致。

二、平衡：管理方法应有助于生活平衡发展，提醒我们扮演不同的角色，以免忽略了健康、家庭、个人发展等重要的人生层面。有人以为某方面的成功可补偿他方面的遗憾，但那终非长久之计。难道成功的事业可以弥补破碎的婚姻、孱弱的身体或性格上的缺失？

三、有重心：理想的管理方法会鼓励并协助你，着重虽不紧迫却极重要的事。我认为，最有效的方法是以一星期为单位订定计划。一周7天中，每天各有不同的优先标的，但基本上7日一体，相互呼应。如此安排人生，秘诀在于不要就日程表订定优先顺序，应就事件本身的重要性来安排行事历。

四、重人性：个人管理的重点在人，不在事。行事固然要讲求效率，但以原则为重的人更重视人际关系的得失。因此有效的个人管理偶尔须牺牲效率，迁就人的因素。毕竟日程表的目的在于协助工作推行，并不是要让我们为进度落后而产生内疚感。

五、能变通：管理方法应为人所用，不可一成不变，视个人作风与需要而调整。

六、携带方便：管理工具必须便于携带，随时可供参考修正。

根据实际经验，我设计出一种符合以上诸条件的表格。其实，许多优秀的第三代管理工具，也值得采用，只是实际做法或具体运用因人而异罢了。以下举实例说明如何以原则为重心，建立起充分掌握重

点的一周行事历。 个人管理四步骤

有效的个人管理可分为四个步骤：

- **确定角色——**首先，写下个人认为重要的角色。假若以往不曾

认真考虑这个问题，就把这时闪过脑际的角色逐一写下。除了“个人”以外，父母、儿女、职员、老师……凡是愿意定期投入时间精力的，都可以纳入其中。

不必想得太严肃，仿佛立下终身职志，只须考虑未来一周中应该扮演的角色即可。

请看以下两例，是一般人如何看待他们所扮演的各种角色：

- 一、个人
- 二、丈夫/父亲
- 三、新产品经理
- 四、研究经理
- 五、人事经理
- 六、行政经理
- 七、公司董事长

- 一、个人发展
- 二、妻子
- 三、母亲
- 四、房地产推销员
- 五、主日学老师
- 六、交响乐团董事

●选择目标——其次，为每个角色订定未来1周欲达成的2至3个重要成果，列入目标栏中(请看表五-2)。

这些短期目标应与使命宣言中的终极目标有所关联，至少有一部

分如此。即使不曾写过使命宣言，也可以自己设想每一角色及重要目标。在未来 1 周的目标中，务必有一些真正重要但不急迫之事。

●安排进度——现在，根据上面所列目标，安排未来 7 天的行程。比方说，目标之一是完成个人使命宣言初稿，那么不妨在周日抽出连续 2 个小时完成此事。通常星期日（或一周中对你最有意义或最特殊的一天），正是思考如何提升自我及规划一周行事的最佳时刻。

再比方，锻炼身体是你的目标，那么不妨安排 3 至 4 天，每天运动 1 小时。

有些目标可能必须在办公时间完成，有些得在全家共聚一堂时实现。

每个目标都可当做某一天的第一要务，更理想的是当做特殊的约会，全力以赴。对本年度或 1 个月内已定的约会则一一检讨，凡是符合个人目标的加以保留，否则便取消或更改时间。

在表五-2 中，一共有 19 个目标，大致都很重要，分别安排在 7 天内。左下角的方格是“精益求精”栏，提醒你定期就身体、心智、精神、社会情感四个层面，来检讨追求人生目标后的情况。详情请参阅第十章。

经过一番规划，这张“一周行事历”中，居然还留有空白。足以应付突发事件，调整工作日程，建立人际关系，或偷得浮生半日闲。由于一切都在个人掌握之中，便无须瞻前顾后。

●逐日调整——每天早晨依据行事历，安排一天的大小事务。第三代理论强调的逐日计划行事，在此可以派上用场，使事情井然有序，

不致因小失大。

从以上的实例，你是否已心领神会这种做法的可贵之处？依据我个人的心得，以及许多人受益的情形，我深信这种做法确实不同凡响。

执行程序

第三个习惯重在身体力行。就仿佛程序设计员设计出程序后，计算机必须加以执行。

顺从别人的意愿，完成他人眼中的要务，或无牵无挂地享受既不紧张又不重要的活动，岂不轻松愉快？至于执行自己依理性原则设计出的程序，则或多或少考验着自制力，此时就得靠诚心正意的修养功夫，坚定意志。

俗语说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”事先安排妥当的行事历，必要时仍须有所更动。只要把握原则，任何调整都心安理得。

我有个儿子，一度对追求效率十分着迷，每天的行程都安排得相当紧凑。到后来，日程表居然已细分到以分钟为单位。记得有那么一天诸事顺利，他依计划洗车、借书……但到了“与女友分手”这一项，事先的计划完全打破。

原本他只安排了 10 至 15 分钟打电话，向女友解释一切。没想到，解释了 1 个半小时，还难以收场，因为女友实在无法接受这突如其来的打击。这再一次证明，对人不可讲效率，对事才可如此。对人应讲效用——即某一行为是否有效。

为人父母者，尤其是母亲，常耗费所有的时间照顾小孩，以致一事无成，备感挫折。但挫折多来自有所期望，而这期望反映的却是社会价值观，不是个人的价值观。若想要克服因社会价值观而产生的内

图 5—5 规划长期目标

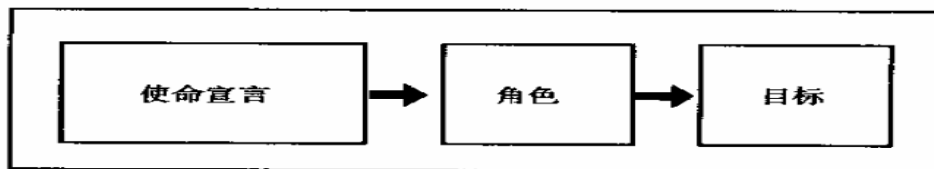
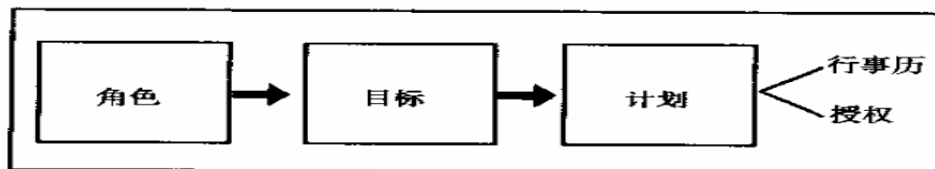


图 5—6 规划每周目标



疚感，可以依靠习惯二——以终为始。

第四代个人管理理论的特点，在于承认人比事更重要。而芸芸众生中，首要顾及的便是自己。它比第三代理论高明之处是：强调以原则为重，以良知为导向，针对个人独有的使命，帮助个人平衡发展生活中的不同角色，并且全盘规划日常生活。

第二部分 个人的成功：从依赖倒独立

第五章 习惯三：要事第一（下）

高效能的秘诀——授权

授权是提高效能或效能的秘诀之一，可惜一般人多吝于授权，总觉得不如靠自己更省时省事。

其实把责任分配给其他成熟老练的员工，才有余力从事更高层次的活动。因此，授权代表成长，不但是个人，也是团体的成长。已故

名企业家潘尼(J. C. Penney)曾表示,他这一生中最明智的决定就是“放手”。在发现独立难撑大局之后,他毅然决然放手让别人去做,结果造就了无数商店、个人的成长与发展。

由此可见,授权也与公众的成功有关,这一点留待第六章加以讨论。此处专论授权与个人管理技巧的关系。

授权是事必躬亲与管理之间的最大分野。事必躬亲者凡事不假外求。不放心子女、宁可自己洗碗的父母,自绘蓝图的建筑师或自己打字秘书,都属于这一类。

反之,管理者注重建立制度,然后汇集群力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母,领导一群设计人员的建筑师,或监督其他秘书与行政人员的执行秘书。

假定事必躬亲者花1小时可产生1单位的成果(如图5-7),那么管理者经由有效的授权,每投入1小时便可产生10倍、50倍,甚至100倍的成果,其中诀窍不过是将杠杆支点向右移而已(如图5-8)。

两种类型的授权

授权依型态可分为两种,一是“下达指令”型,一是“充分信任”型。

下达指令

放不开手的管理者坚持一人独挑大梁,属下惟命是从,意即不做任何决策、不负任何责任。

有一次,我们全家去滑水。擅长滑水的儿子由我驾船拖着滑行,我的妻子负责拍下他的精采动作。起先我叮咛她慎选镜头,因底片所

剩不多。后来

发现她对相机性能不熟，就频频面授机宜：要等太阳落在船的前方，且儿子表现美妙动作时再按快门。

可是愈担心底片不够或妻子技术欠佳，我愈无法放手让她拍。到最后，演变成我下口令，妻子才按快门。

这就是下达指令型的授权，必须亦步亦趋地监督。这种方式常被采用，但成效如何呢？有多少人能够如此事无巨细地管理属下呢？

表五—2

一周行事历		本周起迄日期	周日	周一
角色	目标	本周优先要务	今日要务	
个人发展	草拟使命宣言①			④薪资评估报告
	报名参加研讨会②			
	至医院探病③			
丈夫/父亲	妻子的家政课④			
	儿子的读书计划⑤			
	小女儿的自行车⑥			
新产品经理	拟订市场调研项目⑦		约会与承诺	
	协助面谈新人⑧			
	研读消费者调查报告⑨			
研究经理	研读前次测试报告⑩		8 ①个人时间	8
	研究契约问题⑪		9 草拟使命	9
	与两位同事的合作计划⑫		10 宣言	10
人事经理	管理部打考绩⑬		11	11 ⑧协助面谈
	探访员工⑭		12	12 新进人员
行政经理	月终报告⑮		1	1
	薪资评估报告⑯		2	2
公司董事长	拟订董事会议程⑰		3	3
	走访同业联络感情⑱		4	4 ③至医院探病
	开始研拟下一年度的计划⑲		5	5
精益求精			6	6
			7	7 ⑥小女儿的自行车
			8	8
身体			晚上	晚上
心智				
精神				
社会情感				

周二	周三	周四	周五	周六
今日要务				
②报名参加研讨会	③与同事的合作计划		④探访员工	
约会与承诺				
8	8	8	8	8 ④妻子的家政课
9	9 ⑦拟订市调	9 ⑩研究契约	9 ⑪研读前次测试	9
10	10 项目	10 问题	10 报告	10
11	11	11	11 ⑫拜访同业	11
12	12	12	12	12
1 ⑨研讨消费者	1	1	1	1
2 调查报告	2	2	2	2
3	3	3 ⑬管部属	3	3
4	4	4 打考绩	4 ⑭月终报告	4
5	5	5	5	5
6 ⑮儿子的读书计划	6	6 ⑯拟订董事会	6	6
7	7	7 议程	7	7
8	8	8 ⑰新拟下年度计划	8	8
晚上	晚上	晚上	晚上	晚上 7 点到剧院看戏

充分信任

充分信任型的授权，才是有效的管理之道。这种方式注重的是结果，不是过程。获授权者可自行决定如何完成任务，并对结果负责。起初，也许会比较费时，但绝对值得。

充分信任型授权必须双方对以下事项，有足够的默契与共识：

- 预期的成果：管理与被管理的一方须对预期的结果与时限进行沟通，宁可多花时间讨论，确定彼此认知无误。讨论重点在成果，不在手段。

- 应遵守的规范：授权有一定的限度，所以必须加以规范，但切

忌太多，约束太多。

然而也不可过度放任，以致违背了原则。对可能出现的难题与障碍，应事先告知对方，避免无谓的摸索。

- 可用的资源：双方确定可用的人力、物力、财务、技术或其他资源。

- 责任的归属：约定考评的标准及次数。

- 明确的奖惩：依据考评结果订定赏罚，包括金钱报酬、精神奖励与职务调整等等。

图 5—7

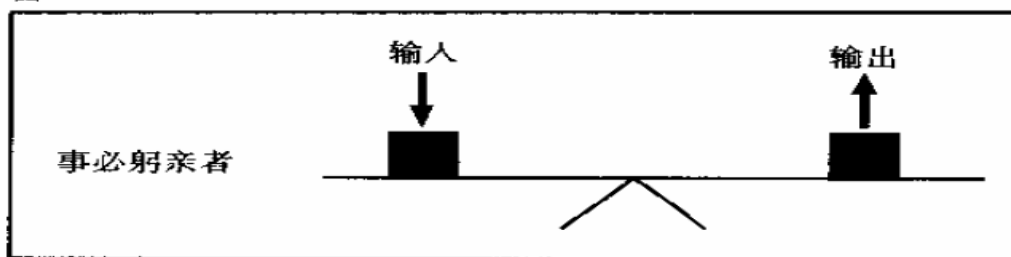
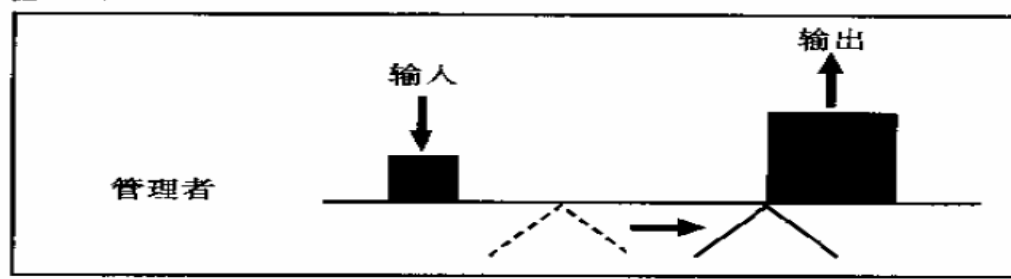


图 5—8



仍以我家为例来说明。有一年，我们开家庭会议，讨论共同的生活目标以及工作分配。会议结果不问可知，因为孩子还小，我与妻子分担了大部分工作。当时年仅7岁的史蒂芬已相当懂事，自愿负责照顾庭院，于是我认真指导他如何做个好园丁。

我指着邻居的院子对他说：“这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。除了上油漆以外，你可以自己想办法使院中充满绿意，用

水桶、水管或喷壶浇水都行。”

又为了把我所期望的整洁程度具体化，我俩当场清理了半边的院子，好给他留下深刻的印象。

经过两星期的训练，史蒂芬终于完全接下了这个任务。我们协议一切由他作主，我只在有空时从旁协助。此外，每周两次，他必须带我巡视整个院子，说明工作成果，并自行判断表现成绩。

当时并未谈到零用钱的问题，不过我很乐意付这笔钱。我想，7岁大的孩子应该已有责任感，足以负担这个任务。

那一天是星期六，一连过了3天，史蒂芬毫无动静。星期六才做的决定，我不奢望他立即行动，星期天也不是工作日，可是星期一他依然故我。到星期二，我已经有些按捺不住。不幸的是，下班之后，院内脏乱依旧，史蒂芬却在对街的公园里嬉戏。

我感到极度失望，忍不住想要唤他过来整理院子。这么做可收立竿见影之效，却会给孩子推卸责任的借口。于是我勉为其难忍耐到晚餐用毕，才对他说：“照前几天的约定，你现在带我到院子里，看看工作成绩，好不好？”

才出门他就低下头，过不多久更抽噎地哭起来。

“爸，这好难哟！”

很难？我心里想：你根本什么都没做。不过我也明白，难的是自动自发，于是我说：“需不需要我帮忙呢？”

“你肯吗？爸！”

“我答应过什么？”

“你说有空的时候会帮我。”

“现在我就有空。”

他跑进屋去拿来两个大袋子，一人一个，然后指着一堆垃圾说：

“请把这些捡起来好不好？”

我乐于从命，因为他已开始负起照顾这片园地的责任。

那年暑假我总共又帮了两、三次忙，之后他就完全独立作业，悉心照顾一切。甚至哥哥姐姐乱丢纸屑，立刻就会受到指责。他做得比我还好。

信任可以激发最强烈的动机，使人全力以赴，但需要时间与耐心。惟有经过相当的训练与陶冶，才能培养足够的能力，不致有辱使命。

我相信，善于授权可以收事半功倍之效，且对双方都有益处。不过授权者必须真心诚意以管理为出发点，而不是只求效果。比方整理房间，做父母的自然是得心应手。但为了训练子女，就得耐住性子，给他们时间，放手让他们去做，父母只能从旁指导。纵使一时浪费时间，将来却能省掉不少麻烦，这种投资绝对值。至于获授权的人，既拥有自主权，也就无从推委，惟有竭力达成目标，不负所托。

授权的大原则不变，权限却因人而异。对不够成熟的人，目标不必订得太高，指示要详尽，并且充分提供资源；监督考核则较频繁，奖惩也更直接。对成熟的人，可分配挑战性高的任务，精简指示，减少监督考核的次数，考评标准则较为抽象。

成功的授权是有效管理的表征，重要性可想而知。在附录二中有一则实例，说明办公时把握要点可发挥庞大的力量。

立即行动

一、找出一件一直为你所忽略，但是会对个人或事业产生重大影响的事，写下来作为近期目标。

二、根据表五-1 估计自己花在这四类事务上的时间，然后连续 3 天记录行事历，每 15 分钟为 1 单位，验证估计正确与否。你是否满意自己运用时间的方式？有没有应当改弦更张之处？

三、列举可授权的事项及合适的授权对象，并付诸行动。

四、规划下一周的活动，依据不同的角色设定目标，再把目标转换成行动，列入行事历。一周过后，检讨自己是否成功地把人生目标和价值观溶入日常生活，意志是否坚定？

五、下定决心，以后每周固定规划行事历，并选择一定时间来进行。

六、设计合用的表格，可参考本书范例。

第三部分 公众领域的成功：从独立到互赖

第六章 人际关系的本质



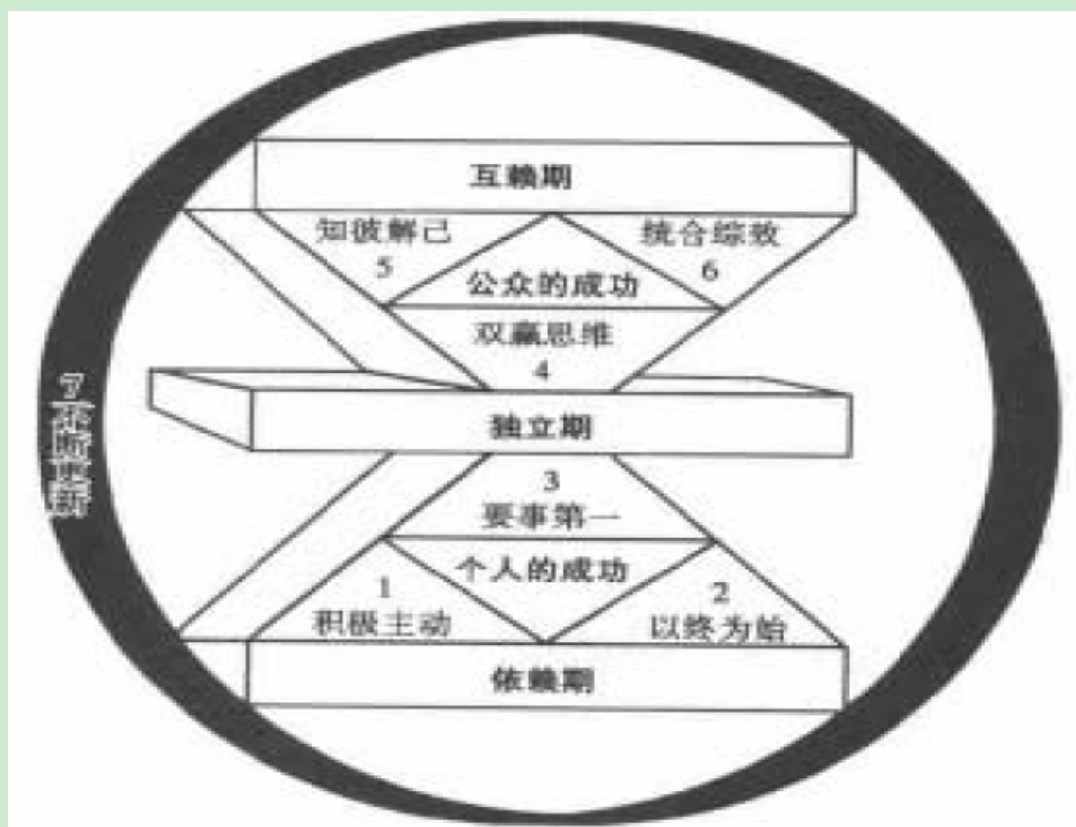
所为情感账户，储存的是增进人际关系不可或缺的“信赖”，也就是他人与你相处时的一分“安全感”。

能够增加情感账户存款的，是礼貌、诚实、仁慈与信用。

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低情感账户的余额，到最后甚至透支，人际关系就要拉警报了。

没有信任就谈不上友谊，没有诚实也就谈不上信任。

——塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson） 英国词典编纂家兼作家



个人独立不代表真正的成功，圆满人生还须追求公众的成功。不过，群体的互赖关系须以个人真正的独立为先决条件，想要抄近路是办不到的。

几年前，我在俄亥冈州沿岸地区主持一个研讨会，有个人对我说：“史蒂芬，我实在不喜欢参加这种研讨会。”他立刻引起了我的注意。

他接着说：“看看这里的海景，是那么的迷人，再看看其他人，都颇有收获的样子，可是我呢，却只能坐在这里，发愁晚上怎么应付太太的电话盘问。”

“每次我出差她总是对我严加盘问。在哪里吃的早餐？旁边还有谁？整个上午都在开会吗？什么时候开始吃早餐？午餐时间都做了些什么？下午怎么过的？晚上怎么消遣？和谁在一起？都谈了些什么？”

么？”

“其实她真正想知道的是可以给谁打电话证实一下我所说的话，可却从未直接问过这个问题。每次我出差，她都唠唠叨叨地刨根问底，我真是烦透了，实在很讨厌参加这些研讨会。”

他看起来的确很痛苦。我们聊了一会儿，然后他有些不好意思地说出一个挺有趣的想法：“其实她是有理由这么做的，当初我们就是在这种研讨会上认识的，那时候我也是有妇之夫。”

我想了想他这句话的深意，然后说：“你是不是想速战速决？”

“什么意思？”他问。

“我是说，你是不是恨不得拿一把螺丝刀打开你太太的脑袋，然后重接里面的线路，迅速改变她的想法？”

“是啊，我就是想改变她，我觉得她不应该这样审问我。”

我说：“朋友，这是由你的行为造成的，不可能只靠谈话解决。”

这是一个很重要的观念——良好人际关系的基础是自制与自知之明。有人说，爱人之前，必须先爱自己。此言果然不虚，但是我更强调人贵知己。了解自我才懂得分寸，也才能真正爱护自己。

所以说，独立是互赖的基础。缺乏独立人格，却以为玩弄人际关系的技巧，纵使得逞于一时，也不过是运气罢了。处逆境之中，还可任你为所欲为。但天佑不测风云，一旦面临逆境，技巧便不可靠了。

维系人与人之间的情谊，最要紧的不在于言语或行为，而在于本性。言不由衷、虚伪造作的表面功夫很快就会被识破，何以建立圆满的互赖关系？

由此可见，修身是公众成功的基础。完成修身的功夫后，再向前看，面前又是一片崭新的领域。良好的互赖关系可以使人享有深厚丰富的情感交流，不断跃进的成长以及为社会服务奉献的机会。

不过，这也是最容易带来痛苦与挫折的领域，横亘在眼前的障碍纷至沓来，令人疲于应付。个人生活得确实，比如浑浑噩噩、漫无目标，只会偶尔刺激一下时，使你于心难安，想要有所振作，但很快就习以为常、视若无睹了。

人际关系的挫折就不这么单纯了。它所带来的痛苦，往往十分剧烈，令人无所遁形。无怪乎各种标榜速效的人际关系成功术能盛行一时，只可惜强调表面功夫的权术之恩那个治标，不能治本。人际关系的得失其实取决于更深一层的因素；舍本逐末将适得其反。

这里，再借用鹅生金蛋的比喻来说明。鹅——良好互动以及高效能。为使鹅能够不断生金蛋——团队合作、开诚布公、积极互动以及高效能。为使鹅能够不断生金蛋，就得细心呵护，习惯四、五、六即着眼于此。其次，我们再以“情感账户”（Emotional Bank Account）作比，解析人际关系中产出与产能平衡的原理。

情感账户

我们都知道银行账户就是把钱存进去，作为储蓄，以备不时只需。情感账户里储蓄的是人际关系中不可或缺的信任，是人与人相处时的那份安全感。

能够增加情感账户存款的，是礼貌、诚实、仁慈与信用。这使别人对我更加信赖，必要时能发挥相当的作用，甚至犯了错也可用这笔

储蓄来弥补了。有了信赖，即使拙于言辞，也不致开罪于人，因为对方不会误解你的用意。所以信赖可带来轻松、直接且有效的沟通。

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低情感账户的余额，到最后甚至透支，人际关系就得拉警报了。

这就仿佛如履薄冰，不得不谨言慎行，察言观色。到处都弥漫着紧张的空气，步步为营，处处设防。事实上很多团体、家庭和婚姻中都充斥着这种气氛。

如果没有追加的储蓄来维持较高的信用度，婚姻关系就会恶化。好一点的同床异梦，勉强生活在同一屋檐下，各自为政。恶劣一点的则恶言相向、大打出手，甚至劳燕分飞。

越是持久的关系，越需要不断的储蓄。由于彼此都有所期待，原有的信赖很容易枯竭。你是否有过这种经验，偶尔与老同学相遇，即使多年未见，仍可立刻重拾往日友谊，毫无生疏之感，那是因为过去累计的感情仍在。但经常接触的人就必须时时投资，否则突然间发生透支，会令人措手不及。

这种情形在青春期子女身上尤其明显。如果亲子交谈的内容不外乎“该打扫房间啦，扣好衬衫的扣子，用功读书，把收音机音量开小一点，别忘了倒垃圾”等等，情感账户很快就会透支。

于是，当你的儿子面临人生重大抉择的时候，他敞开心扉接受你的建议，因为你在他那里的信用度太低，你们之间的交流是封闭的、机械式的。尽管你睿智而又博学，可以助他一臂之力，但是就因为你已经透支，他不会为了你短期性的感情投资而影响自己的决定，结果

可能是长期的负面影响。

设想一下，如果你开始存钱到情感账户里，结果会怎样？对他好一点的机会其实很多，比如看到他对滑板运动感兴趣，就买一本相关的杂志带回家给他，或者在他做事的时候，走过去问问他是否需要帮助，还可以带他出去看电影或吃冰激凌。又或许最重要、最有效的投入只是听他说话，不要插入你的判断，不要老把自己的过去搬出来，只是单纯聆听，试着理解他，让他知道你在乎他，并且尊重他。

他未必会马上做出回应，还可能满腹疑问：“爸爸又想干什么啊？这一次妈妈又想用什么新招儿在我身上？”但只要坚持下去，存款总会增加，赤字会越来越小。

牢记一点：速战速决是不切实际的，建立和维护关系都需要时间。如果因为反应冷淡或者不以为然就不耐烦起来，那就是前功尽弃。千万不要这样去指责他：“我们为你做了那么多，牺牲了那么多，你怎么这么没良心？我们想要做得好一点，你这叫什么态度？真是太不像话了！”

当然，保持耐心很难，不但需要积极的态度，还要对影响圈有所关注，要循序渐进，切忌为了获得真相而破坏事物本身。

事实上速战速决的方法根本就不存在，建立并维持人际关系是一种长期的投资行为。

六种主要的投资方式

这里推荐情感账户的六种主要投资方式。

理解他人

理解他人是一切感情的基础。人如其面，各有所好。同一种行为，在甲身上或许能增进感情，换作了乙，效果便可能完全相反。因此只有了解并真心接纳对方，才可以增进彼此的关系。比方6岁的孩子趁你正忙的时候，为一件小事来烦你。在你看来此事或许微不足道，在他小小心灵中，却是天下第一要事。此时就得借助于习惯二，认同旁人的观念与价值；运用习惯三，以对方的需要为优先考虑而加以配合。

我有一个朋友是大学教授，有个十几岁的儿子；父子间的关系十分紧张。这个人生活的全部内容就是学术研究，他认为儿子整天不动脑，简直就是浪费时间。结果不难想象，儿子总是对他不理不睬的。虽然他也努力想要做一些感情投资，但是总不得其法。儿子认为父亲只不过是换了一种方式来表达他对自己的否定、比较和判断。他们的情感账户好像被抽空了，关系越来越僵，这让做父亲的十分伤心。

有一天，我和他谈起了“如果你重视一个人，那么必须同样重视他所重视的事情”这个原则，他真的听进去了。回家之后，他带着儿子在房子周围建了一个小型长城，这个工程投入巨大，父子同心协力，耗时一年半才完成。

这次合作之后，儿子也开始转变，越来越喜欢动脑了。而真正的收获还是父子关系的改善，它不再是酝酿苦水的酒坛，而是父子欢乐和力量的源泉。

很多人都倾向于主观臆断他人的想法和需要，觉得在自己身上实用的感情投资，一定也适用于他人。一旦发现结果并不如自己所期望的那样，就会觉得自己一片好意成了空，变得心灰意冷起来。

黄金定律说：想要别人怎样待你，就要怎样待人。字面意思是你对待他人的方式最终会被返还给自己，但我认为其内涵是，如果你希望别人了解你的实际需要，首先要了解他们每一个人的实际需要，然后据此给予帮助和支持。正如一个成功养了几个孩子的家长说的那样：“区别对待他们，才是平等的爱。”

注意小节

一些看似无关紧要的小节，如疏忽礼貌，不经意的失言，最能消耗情感账户的存款。在人际关系中，最重要的正是这些小事。

我记得几年前的一个傍晚，正是我同两个儿子一起外出活动的时间，一般就是做运动、看摔跤比赛、吃热狗、喝果汁和看电影。

电影看到一半，4岁的儿子肖恩在座位上睡着了，6岁的史蒂芬还醒着，我们两个人一起看完了那部电影。电影结束后，我抱起肖恩，走到我们的车前，打开车门，把他放在后座上。那天晚上很冷，于是我脱下外套，轻轻地盖在他的身上。

回到家，把肖恩送上床，我又照顾6岁的史蒂芬准备睡觉。他上床以后，我躺在他身边，父子俩聊着当晚的趣事。

平常他总是兴高采烈地忙着发表意见，那天却累得异常安静，没什么反应。我很失望，也觉得有点不对劲。突然史蒂芬偏过头去，对着墙。我翻身一看，才发现他眼中噙着泪水。我问：

“怎么啦？孩子，有什么不对吗？”

他转过头来，有点不好意思地问：

“爸，如果我也觉得冷，你会不会也脱下外套披在我身上？”

那天晚上我们一起做了那么多事情，可是在他看来，最重要的却是我不经意间对他弟弟流露出的父爱。

这件事无论在当时还是现在，对我来说都是深刻的教训。人的内心都是极其柔弱和敏感的，不分年龄和资历。哪怕是在最坚强和冷漠的外表下，也往往隐藏着一颗脆弱的心。

信守承诺

守信是一大笔储蓄，背信则是庞大支出，代价往往超出其他任何过失。一次严重的失信使人信誉扫地，再难建立起良好的互赖关系。

作为一个父亲，我始终坚持这样一个原则，那就是不轻易许诺，许过就一定要兑现。所以我对孩子们许诺前总是再三思量，小心谨慎，把所有的可能性都考虑到，以免因为一些突发状况而让我无法兑现诺言。

尽管如此，意外还是会偶尔发生，这时候信守承诺非明智之举，甚至没有可能。但是我对诺言再三权衡后，要么坚持履行，要么向当事人解释无法兑现的原因，直到对方允许我从诺言中脱身。

我相信一旦你养成了信守承诺的习惯，就等于在与孩子之间的代沟上搭建了一座桥梁。当他想做某件你并不赞同（因为阅历丰富的你可以看到孩子无法预知的后果）的事情的时候，你可以对他说：“孩子，如果这样做，我保证结果会是这个样子。”如果他习惯于相信你的话和承诺，就会听从劝告。

明确期望

设想一下你和老板在由谁来界定你的工作职责这个问题上僵持

不下的那种困境。

你问：“我什么时候能拿到我的职责描述？”

他说：“我正在等你拿给我，然后我们好探讨一下。”

“我认为我的工作职责应该由你来确定。”

“绝对不是，你忘了从一开始我就说，怎么工作完全由你自己决定？”

“我以为你指的是我的工作质量由我自己决定，可我连这个工作是什么都不知道。”

目标期望不明也会损害交流与信任。

“我严格遵照你的吩咐做的，这是报告。”

“我不要这个。我想要你解决问题，而不是分析问题然后把它写成报告。”

“我觉得应该首先弄清问题，然后委托其他人去解决它。”

你经历过多少次类似的谈话呢？

“你说过、、、、、、”

“不，你弄错了，我说的是、、、、、、”

“不是！你从没说过让我这样做、、、、、、”

“我肯定说过，而且说得很清楚、、、、、、”

“你连提都没提过、、、、、、”

“可我们明明说好了的、、、、、、”

几乎所有的人际关系障碍都源于对角色和目标的期望不明或者意见不一致。我们需要明确应该由谁来完成什么样的工作？比如当你

想让你女儿收拾自己的房间的时候，你会怎样说？你想让谁去喂鱼和扔垃圾？期望不明会导致误会、失望和信用度的降低。

很多期望都是含蓄的，从来没有明白地说出来过，但是人们却想当然地认为这些事是心照不宣的。实际情况并非如此。如果没有明确的期望，人们就会变得感情用事，原本简单的小误会也会变得很复杂，原本很小的事情也会导致严重的冲突和人身攻击，最终不欢而散。

正确的做法是一开始就提出明确的期望，让相关的每一个人都了解。要做到这一点需要投入很多的时间和精力，不过事实会向你证明，这样做会省去你将来更多的麻烦和周折。

正直诚信

正直诚信能够产生信任，也是其他感情投资的基础。诚信，即诚实守信，既要有一说一，又要信守承诺、履行约定。而表现这种品格的最好方法就是避免背后攻击他人。如果能对不在场的人保持尊重，在场的人也会尊重你。当你维护不在场的人的时候，在场的人也会对你报以信任。

缺乏诚信会让所有的感情投资都大打折扣。如果一个人当面一套背后一套，那么就算他能够理解他人，注意细节，信守诺言，明确并满足他人期望，仍然无法积累信誉。

假设你我曾经在背后攻击上司，那么一旦彼此关系恶化，你肯定认为我会在背后诋毁你，就像当初议论上司一样。你知道我当面甜言蜜语，背后恶言恶语。这样表里不一，怎么能赢得你对我的信任呢？

如果你刚想批评上司，我就表示同意，同时建议我们直接去找他，

一起商量怎么改善，你就会明白，如果有人在我面前批评你，我也会这样处理。

再举例来说，假如我为了取得你的信任，就以其他人的隐私讨好你，：“其实我不应该告诉你，但谁让咱们两个是朋友呢、、、、”我对另外一个人的背叛能够换取你的信任吗？我想你多半会在心里盘算：这家伙大概也会把我说过的什么话这样告诉别人吧。

可见，这恰恰告诉了对方你是一个两面三刀的人。在背后诋毁他人或者将他人的秘密到处散播，也许会让你获得一时的快感，就像得到一个金蛋一样，可实际上你已经杀死了会下金蛋的那只鹅，友谊不再像从前那样愉快而长久，而是慢慢恶化。

在相互依赖的环境中，诚信就是平等对待所有人。这样，人们就会慢慢信任你，纵使起初并非人人都能接受这种作风，因为在人后闲言闲语是人的通病；不同流合污，反而显得格格不入。好在路遥知马力，日久见人心，诚恳坦荡终会赢得信任。

我的儿子约书亚小时候常问一个让我自省的问题。每当我对他人反应过激或者不耐烦、不客气的时候，他就会一脸无辜，亲昵地看着我的眼睛问：“爸爸，你爱我吗？”他想知道爸爸的这种一反常态会不会也发生在他身上。

作为一名教师和一个父亲，我发现在征服九十九个人之前，必须先征服一个人，特别是那个最能考验你的耐心 and 好脾气的人。那九十九个人会通过你对待这一个人的方式来设想会如何对待他们，因为每一个人都会是这个人。

诚信还意味着不欺骗，不使诈和不冒犯。“谎言”的定义是“存心欺骗别人的话”。所以，要保持诚信，无论语言还是行动都不能心存欺骗。

勇于致歉

当我们从情感账户上提款时，要向对方诚心致歉，那会帮助我们增加存款：

“我错了。”

“那不是我的本意。”

“我害你在朋友面前下不来台，虽然是无心之失，但是实在不该，我向你道歉。”

这种勇气并非人人具备，只有坚定自持、深具安全感的人能够做到。缺乏自信的人惟恐道歉会显得软弱，让自己受伤害，使别人得寸进尺。还不如把过错归咎于人，反而更容易些。

西方有句名言：“还清最后一文钱”。要想使道歉成为感情投资，就必须诚心诚意，而且要让对方感受到这一点。

里奥·罗斯金（Leo Roskin）说过：“弱者才会残忍，只有强者懂得温柔。”

一天下午，我在家里写关于耐心问题的文章。孩子们在门厅里跑来跑去，我感觉自己的耐心正在消失。

突然，儿子戴维一边敲浴室的门，一边扯着嗓子大喊：“让我进去！让我进去！”

我冲出书房，厉声说：“戴维，你知不知道这多妨碍我？你知不

知道要集中精力写东西有多么难？快回你房间去，等规矩一些的时候再出来。”他只好垂头丧气地进了房间，关上房门。

当我转过身来时，我意识到了另一个问题。这些男孩原来是在门厅里玩橄榄球。有一个孩子的嘴被撞着了，躺在地上，满嘴是血。我才知道戴维到浴室是为了给他取条毛巾，但他姐姐玛利亚正在洗澡，不让他进去。

我知道自己反应过了头，立即到戴维的房间向他道歉。

我推开门，他劈头就对我说：“我决不原谅你。”

“为什么不，宝贝？说真的，我不知道你是在设法帮助你的兄弟。你为什么不原谅我？”

“因为你上星期也做了同样的事情。”他回答说。换句话说，他是在说：“爸爸，你已经透支了，你那样说是不能解决你行为的后果的。”

真诚的道歉是一种感情投资，但是一歉再歉显得不真诚，会消耗你的情感账户，最终会通过人际关系的质量反应出来。一般人可以容忍错误，因为错误通常是无心之过。但动机不良，或企图文过饰非，就不会获得宽恕。

无条件的爱

无条件的爱可以给人安全感与自信心，鼓励个人肯定自我，追求成长，由于不附带任何条件，没有任何牵绊，被爱者得以用自己的方式，检验人生种种美好的境界。不过，无条件的付出并不代表软弱。我们依然有原则、有限度、有是非观念，只是无损于爱心。

有条件的爱，往往会引起被爱者的反抗心理，为证明自己的独立，

不惜为反对而反对。其实这种行为更显现出不成熟的心理，表示你仍受制于人。

我曾经有位朋友是一所名校的校长，他为了使儿子也能挤进这所学校，费了九牛二虎之力。没想到儿子居然拒绝，真令为父伤心不已。

就读名校对儿子的前途大有助益，更何况那已成为家庭传统，朋友的家人连续三代都是该校校友。可想而知，这位父亲必然想尽力转变儿子的心意。

可是孩子却反驳，他不愿为父亲读书。在父亲心目中，进入名校比儿子重要，这种爱是有条件的。为了维护自主，他必须反抗这种安排。

幸好，朋友最后想通了。明知孩子可能违背他的意愿，仍与妻子约定无条件放手，不论儿子做何抉择，都支持到底。即使多年心血可能白费，却也割舍得下，的确相当伟大。他们向孩子说明。一切由他决定，父母绝不干预。而且绝非故作开明。

没想到，摆脱了父母的压力，孩子反而切实反省；发现自己其实也希望好好求学，于是仍决定申请朋友主持的这所学校。听到这个消息，朋友自然十分欣喜，但这个时候倒不是因为儿子最后的决定与他不谋而合。而是身为父母，当然会为子女肯上进感到欣慰，这才是无条件的爱。

一对一的人际关系

前联合国秘书长哈马舍尔德（Dag Hammarskjöld）曾说过一句发人深省的名言：为一个人完全奉献自己，胜过为拯救全世界而拼命。

我认为此话的涵义是，一个人尽管在“外务”上多么了不起，却不见得能与妻子儿女或同事相处融洽。因为为群体服务，远不及建立私人关系需要更多人格修养。

最高层领导阶层不和的现象在各种组织中都十分常见：合伙人明争暗斗，董事长与总经理互相拆台、、、、、纵使事业做得再大，却解决不了切身问题。可见人际关系越亲密，越是维护不易。

想当年首次看到这段话时，我与最得力的助手之间，正为彼此心意不明而困扰。可是就是提不起勇气，与他讨论双方对角色、目标、价值，尤其是管理方式的分歧。我委曲求全，不敢触及核心问题，唯恐引起激烈冲突，但两人心结日深。

后来看到这句名言，鼓舞我设法改善与这位助手的关系。我竭力坚定意志，因为这是件极为艰难的事。还记得刚迈出办公室，要找他详谈时，紧张得全身发抖。他似乎是个强悍固执的人，我正需要借助这种才干与毅力，可是又怕激怒了他，因而失去一位好帮手。

在内心演练多次以后，我终于掌握住几个原则，顿时勇气大增。在我俩正式交谈之下，我发现他居然经历了同样的挣扎，也渴望与我恳谈，而且表现出谦恭的态度。

我们截然不同的管理风格，令全公司无所适从，但我们终于承认问题的存在。经过了数次沟通，把问题摊在桌面上讨论，并一一加以解决。事后我们反而成了知己，合作无间。

由此可见，一对一的关系是人生最基本的要素，有赖高尚的人格来维系，知识管理众人之事的技巧是不够的。

问题的反面是契机

这次经验也让我学得另一个重要观念，即面对问题的态度。为了逃避问题，避免冲突，我蹉跎了不下数月。事实却证明，问题反而是促进和谐的契机。

如果父母能把孩子身上出现的问题看作联络感情的机会，而不是麻烦和负担，那么两代人之间的关系就会大大改善，父母会更愿意，甚至是迫切地理解并帮助孩子。当孩子带着问题来求助时，父母不会大呼：“天啊，又怎么了！”而是想：“瞧，我又有机会帮助孩子了，我们的关系会更进一步。”于是交流成了促进感情的工具，而不是简单的敷衍。当孩子感觉受重视的时候，亲子之间就建起了一座爱与信任的坚实桥梁。

同样的模式在商业领域也有重要作用，有一个连锁百货商店就是这样树立信誉的。只要顾客为了问题而来，不论多小，商店职工都视之为同客户建立关系的良机，会积极而热情地寻求解决途径，直到顾客满意。他们礼貌而周到的服务让顾客认定了这家商店，不再作他想。

在相互依赖的环境里，如果认识到产生/产能平衡是效能的要素，我们就可以把问题看作是提高产能的机会。

相互依赖的习惯

牢记情感账户这个概念，我们就可以开始探讨获得公众领域的成功，即与他人合作顺利所必需的习惯，我们会看到这些习惯怎样让相互依赖变得有效，而其他想法和行为对我们又会有怎样的影响。

此外，我们还将深入了解为什么只有真正独立的人才能够做到有

效地相互依赖。时下流行的关注于品德而非个人魅力的“双赢谈判”、“反射式聆听”或“创造性解题模式”等技巧对于获得公众领域的成功并无益处。

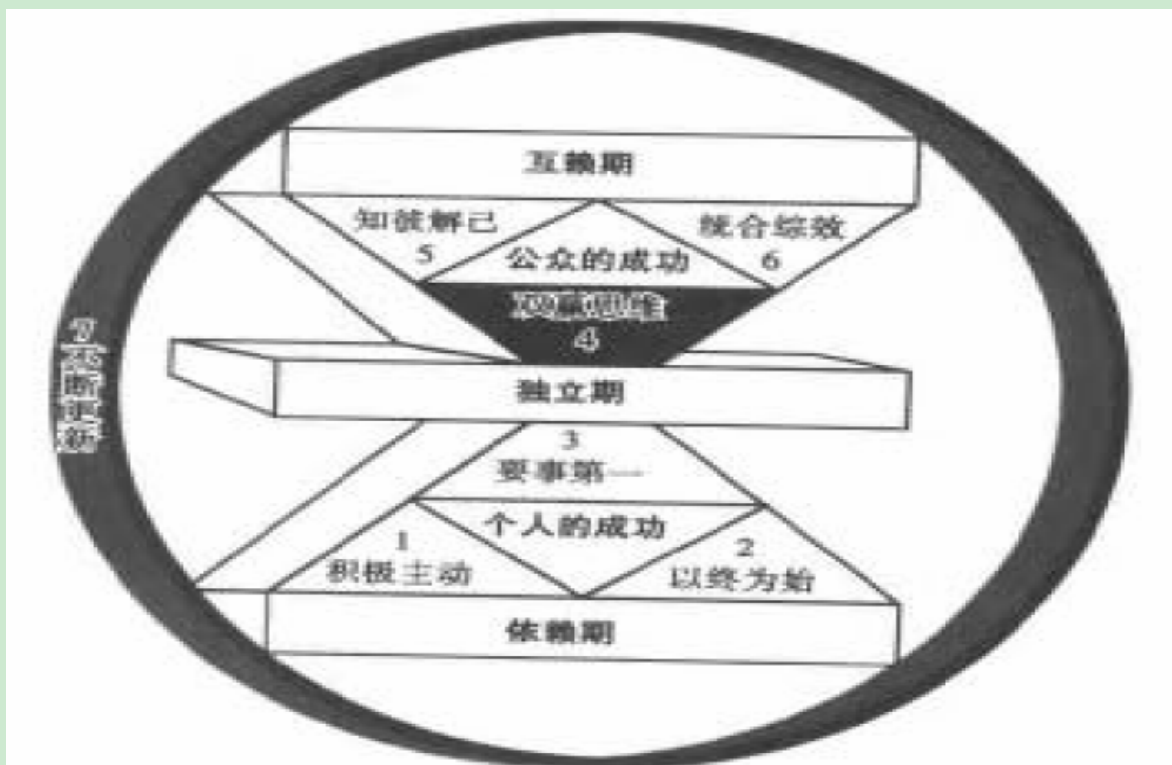
现在还是一个一个地深入探讨有助于获得公众领域的成功的习惯吧。

第七章 习惯四 双赢思维——人际领导的原则

双赢者把生活看作一个合作的舞台，而不是一个角斗场。一般人看事情多用二分法；非强即弱，非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得不必就视为自己之失。

金科玉律已深植我们脑海，现在则是奉行不渝的时刻。

——埃德温·马卡姆（Edwin Markham） 美国诗人



有一次，我应邀去一家公司，解决员工们缺乏合作精神的问题。

总裁说：“问题的关键就是他们都太自私，不愿意合作，否则效率会大大提高。你能不能制订一个解决方案？”

我问他：“到底是人还是模式的问题？”

“自己观察吧。”他回答。

我发现，员工的确自私，抗拒合作，抵制命令，沟通保守，情感账户的巨额支出已经造成了信任缺失的企业文化。

我提醒总裁：“员工为什么不愿意合作？难道不合作会被奖励吗？”

“当然不会，”他肯定地说，“相反，我们奖励合作。”

他指着办公室墙上一幅宝马图，每个跑道上的赛马代表一位经理，跑道终点的奖品是风光明媚的百慕大群岛之旅。每星期他都会召集全体经理，一边训示合作的重要性，一边却以百慕大之旅作饵。换句话说，总裁口头上高唱互助合作，实际上鼓励彼此竞争，因为胜利者只有一名。

归根结底，这家公司的问题在于它的模式有误，这在很多商业、家庭和其他关系中十分常见。该总裁想用竞争模式实现合作，却发现这并不奏效，于是寄希望于一些技巧、计划或者措施。

结果是治标不治本，只关注态度和行为无异于隔靴搔痒，关键是要建立一种能突出合作价值的信息和奖励机制，激励个人和部门创造佳绩。

不论你是总裁还是门卫，只要已经从独立自主过渡到相互依赖的

阶段，你就开始扮演领导角色，影响着其他人，而有助于实现有效的人际领导的习惯就是双赢思维。

人际交往的六种模式

双赢不是什么技巧，而是人际交往的哲学，是六个交往模式之一，这六个模式分别是：

- 利人利己（双赢）
- 两败俱伤（输/输）
- 损人利己（赢/输）
- 独善其身（赢）
- 舍己为人（输/赢）
- 好聚好散（无交易）

利人利己（双赢）

这种模式会促使人不断地在所有的人际交往中寻求双边利益。双赢就是双方有福同享，皆大欢喜，这种结果会让所有人都愿意接受决定，完成计划。双赢者把生活看作合作的舞台，而不是竞技场。但是大多数人都用两分法看问题，非强即弱，不胜则败。实际上这种想法是站不住脚的，它以力量和地位。而非原则为准绳。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得不必就视为自己之失。

损人利己（赢/输）

损人利己是和双赢相对的另外一种模式，前面提到的百慕大之旅竞争就是这种，意思是“我赢就是你输”。秉持这种信念的人习惯于利用地位、权势、财力、特权或个性来达到目的。

大多数人从小就被这种模式浸染。在家里，大人总是喜欢把孩子进行比较，好孩子会得到更多的爱、理解和耐心，这就营造了赢/输

模式的氛围。一旦爱被附加条件，孩子们就会认为自价值只有通过比较和竞争才能实现。

“如果我做得比哥哥好，爸爸妈妈就会爱我多一点。”

“爸爸妈妈还是更喜欢妹妹，我一定没有她好。”

同龄人之间也容易衍生这种模式。孩子首先想被父母认可，然后是同龄人，不管是兄弟姐妹还是朋友。同龄人有时完全根据自己的期望和标准来选择接受还是拒绝一个人，这就让赢/输模式更加根深蒂固。

学校是赢/输模式的另一个温床，“正态分布曲线”主要说明的是，你之所以得 A，是因为有人得了 C。一个人的价值是通过与他人比较才得以实现的，内在价值毫无意义，外在表现才重要。

学校的等级制度只强调竞争和比较，完全忽视学生的潜能和天赋，而这种等级又是社会价值的载体，它可以让你一路畅通，也可以让你处处碰壁。教育的核心就是竞争，不是合作，即便有合作，也往往少不了尔虞我诈。

运动比赛也强化竞争的观念，提醒观众与选手，人生同样是一场零和游戏，必须分出胜负，而且唯有击败别人才能成就自己。

法律则硬把人区别为敌对双方，打官司就为分出我是你非。所幸，目前司法界鼓励当事人庭外和解，这表示兼顾双方利益的观念已逐渐受到重视。

诚然，在竞争激烈和信任薄弱的环境里，我们需要赢/输模式。但是竞争在生活中只居少数，我们不需要每天都和配偶、孩子、同事、

邻居、朋友竞争。“你和爱人谁说了算（谁是赢家）？”这是一个很荒唐的问题，如果没有人赢，那就是两个都输。

现实生活需要相互依赖，而不是单枪匹马，你的很多梦想都需要通过与他人合作才能实现，而赢/输模式是这种合作的最大障碍。

舍己为人（输/赢）

有些人则正好相反，他们信奉输/赢模式。

“我认输，你赢了。”

“就这样吧，我听你的。”

“我是个和事佬，只要能息事宁人，我做什么都行。”

这种人没有标准，没有要求，没有期望，也没有将来。他们通常喜欢取悦他人，喜欢满足他人的希望。别人的认同和接受能够给他们力量，他们没有勇气表达自己的感受和信念，总是服从别人的意志。

在谈判时，他们常常不是放弃就是退让，如果成为领导，也对属下极端纵容。赢/输

模式意味着做好人，然而“好人不长命”。输/赢模式颇受赢/输模式欢迎，因为前者是后者的生存基础，前者的弱点恰是后者的优势和力量来源。

可是被压抑的情感并不会消失，累积到一定程度后，反而以更丑恶的方式爆发出来，有些精神疾病就是这样造成的。若是一味压抑，不能把愤怒情绪加以升华，自我评价时将日趋低落。到最后依然会危及人际关系，使原先委曲求全的苦心付诸流水，得不偿失。

赢/输和输/赢模式都存在人格缺陷。短期来看，赢/输模式的人

较有效率，因为他们通常在能力和智力方面高人一筹，而输/赢模式自始至终都居于劣势。

许多主管、经理和家长都在这两种模式间左右摇摆，当他们无法忍受混乱无序，缺乏目标，纪律松弛的状态的时候，就会倾向于赢/输模式，之后随着内疚感日增，又会回到输/赢模式，而新一轮的愤怒与挫败感再次将他们推向赢/输模式。

两败俱伤（输/输）

两个损人利己的人交往，由于双方都固执己见，以自我为中心，最后一定是两败俱伤，因为他们都不服输，都想报复，扳回局面，但其实谋杀等于自杀，报复是一把双刃剑。

我认识一对夫妻，离婚时法官要求丈夫将出售资产所得的一半分给妻子，结果他把一辆价值一万美元的汽车以五十美元出售，然后分给妻子二十五美元。妻子提出抗议后，法院发现，丈夫将所有财产都廉价出售了。

为了报复，不惜牺牲自身的利益，却不问是否值得；只有不够成熟、掌握不了人生方向的人，才会这样。

极具依赖性的人也会倾向于两败俱伤模式，他们的人生没有方向，生活痛苦，于是认为所有人都该如此——“大家都不赢的话，做个失败者也没什么。”

独善其身（赢）

另一种常见的模式就是独善其身，别人输不输都无所谓，重要的是自己一定要得偿所愿。

当竞争和对抗意义不大的时候，独善其身的模式是多数人的处事方法，他们只在意自己的利益无损，别人的就留给他们自己去保护吧。

哪一种最好

如果赢要以过多的时间和精力为代价，以至于得不偿失，那么还是“退一步海阔天空”的好。

有些情况并非如此。比如说，当你的孩子面临生命危险的时候，对你来说，拯救孩子高于一切，自然无暇顾及他人。

因此，最好的选择必须依情况而定，关键是认清形势，不要教条地把某一种模式应用于每一种情况。

实际上，多数情况都只是相互依赖的大环境的一部分，于是只有双赢模式才是唯一可行的。

输/赢和赢/输模式不合适，因为一方赢了。对方的态度、情感和双方之间的关系一定会受到影响。举例来说，我是你们公司的供应商，虽然在某次谈判中处处占上风，事事得所愿，但是此后，你还会再来光顾我吗？因此，从长远观点看，这两种模式的结果必定是两败俱伤。

如果我只想独善其身，对你毫不理会，那就根本无法建立起合作互助的关系。

长远来看，不是双赢，就一定是两败俱伤，所以我们才说，只有双赢才是在相互依赖环境中唯一可行的交往模式。

我有一个客户，是一家大型连锁商店的总裁。他说：“双赢的观念的确不错，可惜太理想化。商场现实无情，不与人争，只有被淘汰。”

我说：“那好，难道让你盈利，让顾客吃亏就现实了吗？”

“当然不行！那样我会失去所有的顾客。”他回答。

“那让你做赔本生意现实吗？”

“也不是，无利可图还叫什么生意？”

我们考虑了各种选择，结果只有双赢才是唯一可行的交往模式。

最后他承认：“也许同顾客的关系的确如此，但和供货商的关系就不一样了。”

我提醒他：“对供应商来说，你不就是顾客吗？道理不一样的吗？”

他说：“最近我们在同商场的经营者和业主洽谈新租约的时候，就是以双赢为目的的。我们开诚布公，有理有节，可他们却理解为软弱可欺，把我们当成冤大头，让我们无利可图。”

“可你们为什么要选择输/赢模式呢？”我问。

“没有啊，我们是想要双赢的。”

“可你刚才说，他们让你们无利可图。”

“就是这样。”

“换句话说，你们输了。”

“是的。”

“他们赢了。”

“嗯。”

“那这不是输/赢模式是什么？”

当意识到他所谓的双赢实质上是输/赢模式时，他很震惊。我们对这种模式的长期效应进行了分析，结论是：平静的关系下面涌动着

的是压抑的情感，被践踏的价值和隐藏的怨恨，最终将导致两败俱伤。

如果他真的抱着双赢的态度，就会多与业主交流，听取意见，并有勇气表达自己的观点，直到结果让双方都满意。这“第三条道路”的解决方法所产生的协同效应可能会让双方都大吃一惊。

不能双赢就好聚好散

如果实在无法达成共识，实现双赢，就不如好聚好散（放弃交易）。

好聚好散的意思是，如果不能利益共享，那就商定放弃交易。道不同，不相为谋，所以我们之间没有期望，没有订立合约，没有雇佣和合作关系，这比明确期望后再让对方希望破灭要好得多。

心中留有退路，顿觉轻松无比，更不必耍手段、施压力，迫使对方就范。坦诚相见，更有助于发掘及解决问题。即使买卖不成，仁义尚在，或许日后还有合作的机会。

有家小型电脑公司的负责人就有过类似的体验。他接受了我建议的双赢的观念，并且身体力行。他说么：

“本公司曾受聘为一家银行设计全套新软件，合约一签就是 5 年。没想到 1 个月后，总裁换人。新总裁对我们的产品有意见，员工也感到新软件难以适应，于是他们要求我们更改合约。”

“当时本公司的财务状况其实很不好，为了求生存，我大可坚持依约行事。可是这种做法损人却不一定利己，既然产品不能令顾客满意，我同意取消合约，退回定金。但也告诉对方，日后若还有软件方面的需要，欢迎再光临。”

“就这样我放弃了一笔 48000 美元的生意，这简直是自断财路。

可是我相信，坚持原则一定会有回报。”

“3 个月后，那位新总裁果真又打电话给我，带来另一笔总价 24 万美元的生意。”

在相互依赖的环境里，任何非双赢的解决方案都不是最好的，因为它们终将对长远的关系产生这样那样的不利影响，你必须慎重对待这些影响的代价。如果你无法同对方达成双赢的协议，那么最好选择放弃。

在家里，“不能双赢就干脆放弃”这个原则也能让大家感到轻松自由。如果在看什么电影的问题上僵持不下，那么不如放弃看电影，做些别的事情，总比这个夜晚有人欢喜有人愁的要好。

我有一个朋友，她们家参加了很多年的演唱活动。当孩子们还小的时候，她要负责安排曲目，制作演出服装，担任钢琴伴奏以及导演节目。

随着孩子们渐渐长大，他们的音乐品味发生了变化，对节目以及化装有了自己的主张，不再对母亲言听计从。

我这位朋友演出经验丰富，对观众的需求也十分了解。她认为孩子们的很多建议都不合适，不过也认识到孩子们需要参与活动的决策。

于是她选择“不能双赢就干脆放弃”，告诉孩子们理想的决定是被所有人认可的，否则不如各自在其他领域发挥才智。结果，每一个人都畅所欲言，努力达成一致意见，不管这个目标是不是能实现，至少他们不再有情感的束缚。

业务关系或者企业建立之初，这种“不能双赢就干脆放弃”的模式最现实可行，而对于持续性的业务关系，放弃未必可行，有时还可能产生严重问题，特别是对那些家族式的或者建立在友谊基础上的生意来说。

为了维系关系，人们有时要不停地妥协让步，嘴上说的是双赢，脑子里想的却是赢/输或者输/赢，这会引发很多问题，如果竞争建立在双赢模式和协同合作的基础上，问题就尤为严重。

如果不能选择“放弃”，许多生意将每况愈下，不是关门大吉就是转手他人。经验表明，在家族式或者建立在友谊基础上的生意启动之前，最好先就“不能双赢就好聚好散”这一点达成协议，这样事业的繁荣才不会导致关系的破裂。

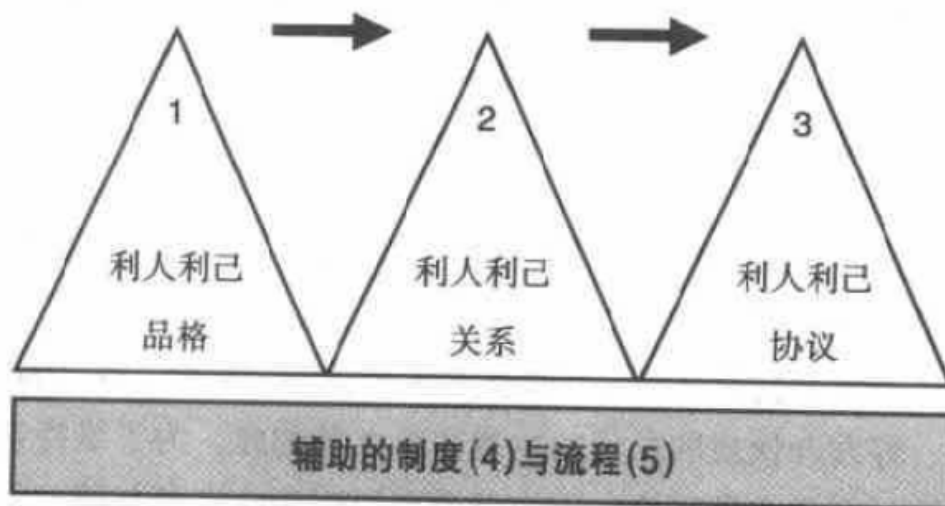
当然，有时候这个模式并不适用。比如我不会放弃我的孩子和妻子（如果有必要的话，妥协会更好，这是双赢的较低模式）。但多数情况下，还是可以用“不能双赢就好聚好散”的模式协商的，因为这一模式意味着宝贵的自由。

双赢思维的五个要领

双赢可使双方互相学习、互相影响以及共蒙其利。要达到互利的境界必须具备足够的勇气及与人为善的胸襟，尤其与损人利己者相处更得这样。培养这方面的修养，少不了过人的见地、积极主动的精神，并且以安全感、人生方向、智慧与力量作为基础。

双赢的原则是所有人际交往的基础，包括五个独立的方面：“双赢品德”是基础，接着建立起“双赢关系”，由此衍生出“双赢协议”，需要“双赢体系（结构）”作为培育环境，通过双赢的“双赢过程”

图 7-1 利人利己五要领



来完成，因为我们不能用赢/输或输/赢的手段达到双赢的目的。

图 7-1 说明这五个方面是如何相互关联的：

现在，我们来依次研究这五个方面。

双赢品德

双赢品德有三个基本特征。

诚信 我们将诚信定义为自己的价值观。习惯一、二、三教育我们养成并保持诚信的品德。如果我们在日常生活中有明确的价值观，能积极主动地以此为核心安排活动，信守承诺，就能够逐渐培养起自我意识和独立意志。

如果我们不了解“赢”的真正含义及其与我们内心价值观的一致性，那么就不可能做到“赢”。没有了诚信的基础，双赢不过是一种无效的表面功夫。

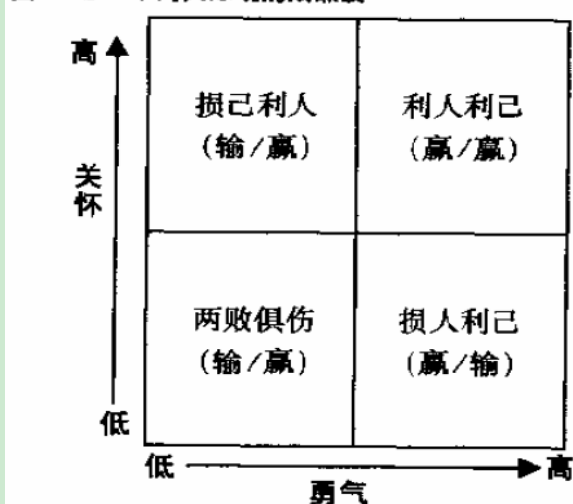
成熟 这是敢作敢为与善解人意之间的一种平衡状态。“成熟就是在表达自己的情感和信念的同时又能体谅他人的想法和感受的能力。”这是赫兰德·萨克森年（Hrand Saxenian）教授多年研究得出的结论。

如果你认真研究那些用于招聘、升职以及培训的心理测试，就会发现不管它们的主题是自我强度/情感相通平衡，还是自信/尊重他人平衡，亦或是关心人/关心任务平衡，其目的都是考察成熟度；而那些沟通分析和管理方格训练术语或评语也是在衡量一个人在敢作敢为与善解人意之间的平衡能力。

这种能力是人际交往、管理和领导能力的精髓，是产出/产能平衡的深度表现。敢做敢为的目的是拿到金蛋，而善解人意可以保障其他股东的长远利益，领导的根本任务就是要提高所有股东的生活水平 and 生活质量。

很多人用非此即彼的两分法看问题，认为一个温和的人一定不够坚强，但是只有温和与坚强并重，才能实现双赢，这种坚强的作用甚至双倍于赢/输模式的那种强硬。双赢模式要求你不但要温和，还要勇敢，不但要善解人意，还要自信，不但要体贴敏感，还要勇敢无畏。做到这些，在敢作敢为与善解人意之间找到平衡点，才是真正的成熟，这是双赢的基础。

图 7-2 不同人际观的成熟度



如果我勇气十足，却不懂体谅他人，我的交往模式就是赢/输——我强硬而自私，勇于坚持自己的信念，却漠视旁人。

如果我的内心不够成熟，情感有些脆弱，为了弥补这些不足，我可能要借助地位、势力、证书、资历和关系来获取力量。

如果我体贴有余，而勇气不足，我的交往模式就是输/赢。我事事以你的想法和愿望为先，却羞于表达和实现自己的想法与愿望。

敢作敢为和善解人意是双赢的必备条件，其间的平衡点是成熟的重要标志。如果我足够成熟，我就会乐于聆听，善于沟通并勇于面对。

知足 即相信资源充足，人人有份。

一般人都会担心有所匮乏，认为世界如同一块大饼，并非人人得而食之。假如别人多抢走一块，自己就会吃亏，人生仿佛一场零和游戏。难怪俗语说：“共患难易，共富贵难。”见不得别人好，甚至对至亲好友的成就也会眼红，这都是“匮乏心态”（Scarcity Mentality）作祟。

抱持这种心态的人，甚至希望与自己有利害关系的人小灾小难不

断，疲于应付，无法安心竞争。他们时时不忘与人比较，认定别人的成功等于自身的失败。纵使表面上虚情假意地赞许，内心却妒恨不已，惟独占有能够使他们肯定自己。他们又希望四周环境的都是惟命是从的人，不同的意见则被视为叛逆、异端。

相形之下，富足的心态（Abundance Mentality）源自厚实的个人价值观与安全观。由于相信世间有足够的资源，人人得以分享，所以不怕与人共名声、共财势。从而开启无限的可能性，充分发挥创造力，并提供宽广的选择空间。

公众领域的成功的意思不是压倒旁人，而是通过成功的有效交往让所有参与者获利，大家一起工作，一起探讨，一起实现单枪匹马无法完成的理想，这种成功要以知足心态为基础。

一个诚信、成熟、知足的人在人际交往中很少或者根本不需要用到什么技巧。

赢/输模式的人想要做到双赢，最好找到一个双赢模式的榜样或者顾问，因为非双赢模式的人的身边往往是同道中人，少有机会真正了解和体验双赢模式。因此，我建议大家多读一些文学作品，如埃及前总统安瓦尔·萨达特（Anwar Sadat）的传记《寻找自己》，多看励志影片，如《烈火战车》和《悲惨世界》。

当你超越环境、态度和行为，将触角探到自己的内心，会发现双赢和所有其他正确原则一样，本就深植在我们的生活中。

双赢关系

以双赢品德为基础，我们才能建立和维护双赢关系。双赢的精髓

就是信用，即情感账户。没有信用，我们最多只能妥协；缺乏信用，我们就无法开诚布公，彼此学习，互相交流和发挥创造性。

但是如果情感账户储蓄充足，信用就不再是问题，已有的投入让我们相知相敬，我们可以全身贯注于问题本身，而不是性格或者立场。

因为我们彼此信任，所以才能坦诚相待，不管看法是否一致。不论哪一方阐述什么样的观点，另一方都会洗耳恭听，力求知己知彼后共同寻找第三条道路，这种协作的解决办法让彼此都受益。

充足的情感账户储蓄和对双赢模式的共识是产生统合综效（习惯六）的理想途径。这种关系不会让问题虚化或者弱化，也不会让意见上的分歧消失，但能够除去那些分散精力的消极因素，如对性格和立场差异的过分关注，从而为实现双赢创造出有利于理解和解决问题的积极合作氛围。

如果这种关系并不存在呢？如果你的合作对象听都没听过双赢，而且深受赢/输或者其他模式的影响呢？

和赢/输模式的人打交道是对双赢的最大考验。双赢从来就不是轻易实现的，需要解决深层问题和本质差异。但如果双方都能认识到这一点并为之努力，而且情感账户储蓄充足，事情就容易得多。

同赢/输模式的人打交道，关系很重要。你要以影响圈为核心，通过以礼相待，尊重和欣赏对方及其不同观点来进行感情投资。这样你们的交往就得以维持，你有更多的机会聆听和深入了解对方，同时也更用于表达自己，而不再是本东的，你的潜力和积极性会被激发出来。你的努力最终将让对方相信你希望实现真正的双赢，而交往过程

本身就是很棒的投资。

你对双赢的态度越坚持，越真诚，越积极，越投入，你对他人的影响力就越大。这是对人际领导能力的整整考验，它超越了交易式（Transactional）领导的范畴，升华至转换式（Transformational）领导的层面，后者能让个人和关系发生转变。

正因为双赢是能被人们在自己的生活中验证的原则，因此你应该帮助更多人认识到，为双方谋福利会让自己得到更多。不过沉溺于赢/输模式，拒绝双赢的尚有人在，这时候请记住，好聚好散也是一种选择，有时也可以选择双赢的较低形式——妥协。

并非所有决定都一定要以双赢为母的，即便是情感账户储蓄充足，认识这一点也很重要。再说一次，关系很重要。举例来说，你我共事，你来对我说：“我知道你不赞成这个决定，但我实在没时间向你解释，不管你是否参与，你会支持吗？”

如果你在我这里的账户储蓄充足，我当然会支持，我会希望自己是错的，而你是对的，并努力将你的决定付诸实施。

但是如果我们之间根本不曾有过感情账户，而我持反对态度，我就不会真正支持。也许我当面答应了你，但是私下里毫无热情，无心为这个决定做出努力。我会说：“本来就行不通，你让我怎么办？”

如果我是个过激的人，甚至还可能破坏你的决定，并想法设法怂恿别人也这样做。我可能会“恶意服从”——依你指示行事，但绝不多做，对结果毫不负责。

没有双赢人格和双赢关系作为后盾，书面协议就形同虚设。只有

真诚的感情投资，才能帮助实现双赢。

双赢协议

关系确立之后，就需要有协议来说明双赢的定义和方向，这种协议有时被称为“绩效协议”或“合作协议”，它让纵向交往转为水平交往，从属关系转为合作关系，上级监督转为自我监督。

这类协议在相互依赖的交往中应用相当广泛。习惯三中的我协助小儿子清理庭院的故事就是一例。当时我们列举的五个基本要素适用于所有相互依赖的合作关系，如雇主与雇员、个人与个人、团体与团体、企业与供应商。这些要素帮助人们有效地明确并协调彼此的期望。在双赢协议中，对以下五要素应该有明确的规定：

预期结果：确认目标和时限，方法不计。

指导方针：确认实现目标的原则、方针和行为限度。

可用资源：包括人力、财力、技术或者组织资源。

任务考核：建立业绩评估标准和时间。

奖惩制度：根据任务考核缺点奖惩的意义。

这五个要素赋予双赢协议重要意义，对此的理解和认可使人们在衡量自己业绩的时候有据可依。

创痛权威型监督以赢/输为模式，是情感账户透支的结果。正因为对预期结果缺乏信任和共识，才不得不一遍遍地检查和指示，没有信任，就想对下属时时操控。

如果信任存在，你会怎样做呢？对他们放手，只要实现制订双赢协议，让他们知道你的期望，接下来只要扮演好协助与考核的角色就

好。

自我评估更能激人上进。在高度信任的文化氛围里，自我评估的结果更精确，因为当事人往往最清楚实际进度，自我洞察远比旁人的观察和测量要准确。

双赢的管理培训

几年前，我参与了一个大型金融机构的咨询项目。这家公司有几十个分支机构，他们想让我们队公司的管理培训计划进行评估，并提出改良建议。这是一项年度预算高达七十五万美元的大型培训计划，具体内容包括从高等院校毕业生中招聘员工，然后在六个月的时间里，让他们去十二个部门实习，一个部门实习两个星期，目的是要他们对整个公司的运作有一个全面的了解。六个月的培训结束之后，就会被分配到分行去担任助理经理。

这个公司原先的培训计划注重的只是方法，而不是最终结果。因此我们建议他们以另一种模式为基础先搞一个培训计划的试点，由受训者本人掌握具体的培训过程（可称之为“由受训者控制的培训”）。这就是一种双赢协议，必须首先确认培训的目标和标准，管理人员可以根据这些目标和标准来评判受训人员的成绩。管理人员还必须明确指导方针、可用资源、任务考核和奖惩制度。当然，对于这个特定的培训项目来说，最后的奖励就是被提升为助理经理，他们可以继续接受在岗培训，薪水也将大幅度地提高。

我们一直追问：“你们究竟想让他们两个部门干什么？”就这样逐项问下去，最后得到一个长长的清单，上面列了一百多个具体的培

训目标。再次基础上，我们进行简化、删减和提炼，最后总结了三十九个特定的培训目标，每一项后面都有相应的评估标准。

接受培训的人员干劲十足，因为他们看到了机会，也清楚意识到尽快达标就能提高薪水。对于他们来说，提升和高薪就是很大的成功，对于公司来说，这同样也是很大的成功，因为未来的分行助理经理将不再是仅仅出现在十二个不同的部门里的摆设，他们在接受培训之后全都会符合一定得标准。

我们对受训人员解释了什么是由受训者自己掌握进度的培训，什么是由管理人员控制的培训，以及这两者之间的差别。最后说：“这些是我们总结的目标和标准，这些是你们可以使用的资源，包括学员间的互相学习。开始干吧。只要你们能够达到这些标准的要求，你们就会被提升为助理经理。”

结果他们用三周半的时间就完成了培训。经过改变的培训模式释放了他们身上的无穷潜力和创造性。

正如其他转换过程一样，这一次我们也遭遇了不小的阻力。几乎所有的高层管理人员根本就不信任我们的做法。后来看到受训人员这么快就达到了既定标准的要求之后，他们还是说：“这些人缺乏经验，缺乏锻炼。我们认为一名分行助理经理应该具有随机应变的能力，而这正是他们所缺乏的。”

在后来同他们的交谈中，我们发现这些人其实真正想要说的是：“我们都是这么熬过来的，凭什么这些家伙就不用这样？”当然，这些话是不能摆到桌面上说的。“他们缺乏锻炼”之类的话听上去冠冕

堂皇得多。

此外，由于众所周知的理由，人事部门的人也很不高兴（原先六个月培训计划的七十五万美元预算当然也是一个很重要的原因）。

而我们对此的回答是：“很好，让我们再来增加一些目标以及相应的评估标准。不过有一点一定要坚持，那就是仍然由受训者自己掌握整个培训过程。”就这样，我们又增加了八个目标以及相应的评估标准。高层管理人员这下放心了，因为这些新增加的目标和标准足以让受训人员做好充分的准备，能够胜任助理经理一职，并保证他们在今后的工作岗位上仍能继续接受新的培训。亲自参加了几次制订标准的讨论会后，几名高层管理人员终于承认，如果受训者真的能够达到这些严格标准的要求，那么就担任助理经理来说，他们将比以前任何参加过六个月培训计划的人都更合格。

在此之前，我们已经向受训者预言过这次培训不会一帆风顺，阻力一定存在。现在，我们带着额外增加的目标和要求回来，对他们说：“就像我们当初预料的那样，管理层希望你们能够再完成这些更严苛的项目。但是他们保证，这一次，只要你们能够达到这些要求，就一定会任命你们为经理助理。”

他们继续努力，充分发挥积极性。比如，他们会直接找到财务部门的行政管理人员，并坦率地说：“您好，先生，我参加了公司的一个让受训者自己掌握整个培训过程的计划，而您曾经参与制订这些目标和标准。在您这个部门我要达到六个标准的要求，现在我只剩下最后一个要求没有完成。不知道您或者部门里的其他人是否有时间教我

一下。”就这样，他们根本不需要在这个部门里花上两个星期的时间，只要半天就可以了。

这些受训者互相帮助，彼此激励，只用了一周半的时间就完成了新增加的任务。六个月的培训计划压缩到了五个星期，而且这次培训出来的人员素质也比以往都要高。

如果人们能够认真思索，将双赢定位最终目标，不论在业务还是生活等各个领域都可以大有作为。我自己经常会为某个人或某组织的积极转变成果感叹不已，其实领导者所要做的就是放手，让有责任心、积极处世以及具有自我领导能力的人独立完成任务。

双赢绩效协议

双赢绩效协议的前提是模式转换，注意力要放在结果而不是方法上，但大部分人都重方法轻结果。在谈论习惯三的时候，我说到曾用指令型授权让太太桑德拉为滑水的儿子拍照，就是一例。双赢协议注重的是结果，要释放个人潜力，将协作效应最大化、产出与产能并重。人们可以用双赢标准进行自我评估。传统的评估方式使用不便而且浪费精力，双赢协议则让人们根据自己事先参与制定的标准进行自我评估。只要方法得当，结果就是可靠地。即使使用双赢绩效协议的是一个七岁的小男孩，他也可以判断自己在清理庭院方面做得怎样。

管理哲学家兼顾问彼得·德鲁克（Peter Drucker）建议，经理和员工之间可以用“给经理的信”这种形式来表述绩效协议的要点。首先就预期结果、指导方针和可用资源深入探讨，保证其与组织的总目标相一致，然后写在“给经理的信”中，并提议下一次绩效计划和

讨论的时间。

这种双赢绩效协议是管理的核心内容。有了这样的一个协议，员工就可以在协议规定的范围内进行有效的自我管理，而经历就像是赛跑中的开路车一样，待一切顺利开展后悄悄退出，做好后勤工作。

一旦老板成为每一个属下的得力助手，他的控制范围内将会大大增加，层层管理和操控的方式反而无用。这样，他所能够管理的就不再是只是六七个人，而是二十个、三十个、五十个，甚至更多。

使用双赢绩效协议后，员工努力的结果和得到的奖惩就是业绩的自然成果，而不再是由负责人说了算。

有四种管理者或者家长都可以掌控的奖惩方法：金钱、精神、机会以及责任。其中金钱奖惩包括薪资、股份、补贴的增减；精神奖惩包括认同、赞赏、尊敬、信任或者相反——除非温饱没有保障，不然精神奖励的价值通常超过物质奖励；机会奖惩包括培、进修等；责任奖惩一般同职务有关，比如升职或者降职。双赢协议对此都有明确规定，当事人一开始就一清二楚，因此这并不是暗箱操作，完全做到了透明化。

除此之外，说明个人表现对集体的影响也很重要，例如迟到早退，拒绝合作，违反协议，打压下属，赏罚不明等给公司带来的损失。

我女儿十六岁的时候，我们曾就家里汽车的使用问题签订了一个双赢绩效协议。根据协议，她必须遵守交通规则；负责清洁和保养汽车；在我们的许可下将车用于正当途径；必要时担任父母的司机；自觉完成分内的事情，不需别人提醒。这让我们受益颇多。

而我负责提供资源，如汽车、汽油和保险；我们每周碰面一次，通常在周日下午，评估她的一周表现。事实证明这种方法十分有效。只要她能够完成协议规定的任务，她就可以使用汽车。如果她没有完成，就会失去使用权。

协议从一开始就明确了双方对彼此的期望。使用汽车，满足交通需要让女儿受益；我和桑德拉则不必再操心汽车的清洁和保养，自己的交通需要也偶被满足。女儿的诚信、善良和判断力，加上我们之间充足的情感账户储蓄，足以让她进行自我管理，我们不需要时刻监督她的一举一动，费神怎么处置她。协议让我们三个人都得到了解放。

双赢协议意味着自由，但必须以诚信作为支持，否则即便已经签署，也只能半途而废。

真正的双赢协议是双赢模式、双赢人格和双赢关系的产物，它以相互依赖的人际交往为对象，起着规范和指导的作用。

双赢体系

双赢只能存在于体系健全的组织机构中。如果提倡双赢，却奖励赢/输模式，结果注定失败。

一般来说，你鼓励什么就会得到什么。如果你想要实现既定的目标，就应该建立配套的奖励体系，但如果这个体系与目标背道而驰，自然无法实现愿望，就像那个提倡合作，却用“百慕大之旅”来激励员工的经理一样。

我曾为中东一家大型房地产公司工作，第一次接触是在他们的年度表彰大会上，有八百多名销售人员参加。现场热闹非凡，还有乐队

助兴，兴奋地尖叫充斥着空气。

在参会的八百多名员工中，有大约四十人因为业绩出色而获得奖励，奖励包括“销售最多”、“收入最多”、“佣金最高”等等，在掌声雷动和欢呼雀跃中，这四十个人无疑是赢家，而另外七百六十个人则在品味失败。

我们马上着手制定以双赢为目标的体系，并邀请基层职员参与意见，还鼓励他们互相合作，让尽可能多的人通过这种量身定做的协议达成各自的目标。

一年后的表彰大会有一千多名销售人员参加，获奖者达八百人。虽然有些个人奖项仍以比较为基础，但更多的奖项是给那些实现了自定目标的个人和团体。这一次虽然没有乐队和诸多花样，但是人们热情高涨，分享着彼此的喜悦，作为奖励的度假旅行成了一个集体活动。

更重要的是，八百名获奖者中每一个人的业务量和赚得的利润都和前一年那四十名得奖者的一样多。双赢精神既提高了金蛋产量，又呵护了那只鹅，因为人类的潜能和智慧得到了大量释放，参与的每一个人都为这种协同效应而惊喜。

市场竞争必不可少，年度业绩也要互作比较，甚至不相关的部门和个人都可以竞争，但合作精神对解放和提高生产力而言，同竞争一样重要。双赢精神无法存在于你争我夺的环境中。

双赢必须有相应体系支撑，包括培训、规划、交流、预算、信息、薪酬等，而且所有体系都要建立在双赢原则的基础上。

还有一家公司，想要我提供人际关系方面的培训服务，言下之意

是说公司的问题出在人身上。

总裁对我说：“每一家店的员工都是这个样子，问一句，答一句，毫不主动，根本就不知道怎么吸引顾客。他们对店里的商品一无所知，既没有销售知识，也没有销售技巧，不知道怎么把产品卖到需求者手里。”

于是我去观察了几家店，果然如此，可是原因却始终是个谜。

总裁说：“我要求店长以身作则，把三分之二的的时间用于销售，剩下的三分之一用于管理，他们的业绩远远超过手下，所以我们的培训对象是这些店员。”我察觉到了什么，于是说：“我们还是再研究一下吧。”

他不以为然，觉得自己已经“知道”了问题的症结，应该直接开始培训。但是我一再坚持，结果两天之内就发现了真正的病源。在他们的职责分配和薪资体系下，店长总是先己后人，把收银机里的所有业绩都归给自己。通常营业时间是一半冷清，一半火爆，于是店长就把费力不讨好的工作交给店员去做，如库存、备货和清扫等，自己则在收银机后忙着收钱，难怪业绩会超过店员。

因此我们调查了薪资体系，结果问题迎刃而解。新的薪资体系的核心是：只有店员赚到钱，店长才可能有钱赚。将店长的需求和目标同店员的结合起来以后，人际关系的培训问题不复存在，关键是建立真正双赢的奖励体系。

通常情况下，问题都源于体系，而不是人。再好的人置身于一个糟糕的体系中，也不会有好结果。想赏花就要先浇水。

当人们真正学会双赢思维后，就能够建立并遵守相应的体系，于是竞争变为合作，产出产能并重，工作效率大幅提高。

在企业里，主管可以调整体系，组建高产能的团队，与其他对手竞争；在学校里，教师可以因材施教，根据个人表现制定评分体系，并鼓励学生互相帮助，共同进步；在家里，家长可以帮孩子培养合作意识，如在打保龄球的时候计算全家分数，并齐心协力打破以前的家庭记录，还可以用双赢协议分配家务，这样大家不再满腹牢骚，家长也可以专心做非自己不可的事情。

一个朋友说起他看过的一部动画片，片中有个孩子对另一个孩子说：“如果妈妈还不快来叫我们起床的话，我们就要迟到了。”这句话让我的朋友十分震惊，因为他意识到如果一个家庭没有双赢协议作为管理基础的话，会有很多这样的问题。

双赢赋予个人明确的任务，说明预期结果、指导原则和可用资源，个人要对结果负责，并完成自我评估。双赢体系要为双赢协议创造有利环境。

双赢过程

赢/输的方法不可能带来双赢的结果。你总不能要求别人：“不管你是不是喜欢，都要以双赢为目标。”问题是怎样找到双赢的解决方案。

哈佛法学院的教授罗杰·费舍（Roger Fisher）和威廉·尤利（William Ury）曾合作出版的《走向共识》建议在谈判中坚持“原则”，而不是“立场”。虽然他们并没有使用“双赢”一词，但是倡导

的精神和本书不谋而合。

他们认为原则性谈判的关键是要将人同问题区分开来，要注重利益而不是立场，要创造出能够让双方都获利的方法，但不违背双方认同的一些原则或标准。

我建议不同的人 and 机构采用以下四个步骤完成双赢过程：

首先，从对方的角度看问题。真正理解对方的想法、需要和顾虑，有时甚至比对方理解得更透彻。

其次，认清主要问题和顾虑（而非立场）。

第三，确定大家都能接受的结果。

第四，实现这种结果的各种可能途径。

习惯五和六直接说明了如何处理其中的两点，后两个章节里将详细探讨。

需要指出的是，双赢过程同双赢结果密不可分，只有经由双赢过程才能实现双赢结果，这里的目与手段是一致的。

双赢并非性格魅力的技巧，而是人类交往的一种模式。双赢来自诚信、成熟和知足的人格，是高度互信的结果；它体现在能有效阐明并管理人们的期望和成就的协议中；在起支持作用的双赢体系里蓬勃生长；经由必要的双赢过程来实现。习惯五、六将对这种过程进行深入研究。

付诸行动

1. 认真想一下你最近需要打交道的人或者想要解决的问题，在敢作敢为和善解人意间找到平衡点。

2. 列出最能妨碍双赢模式的因素，设法清除在个人影响圈内的那一部分。

3. 选择一个你想签订双赢协议的人际关系；尽量设身处地地为对方着想，记下你认为对方会接受的结果；从自己的角度出发，列出对自己有利的结果；询问对方是否愿意就这个问题进行交流；一起商讨两全其美的对策。

4. 列出你生活中最重要的三个人际关系，估算一下与这些人的情感账户余额，记下有助于增加存款的感情投资。

5. 反省自己的交往模式，是赢/输式的吗？这种模式对你与他人的交往有什么影响？形成这种模式的主要原因是什么？这种模式对你有何助益？

6. 找到一个双赢模式的榜样，也就是即便身处困境也不忘双赢的人，仔细观察并向他学习。

第八章 习惯五 知彼知己——同理心交流的原则

若要用一句话归纳我在人际关系方面学到的一个最重要的原则，那就是知彼解己——首先寻求去了解对方，然后再争取让对方了解自己。这一原则是进行有效人际交流的关键。

心灵世界自有其理，非理智所能企及。

——帕斯卡(Pascal)法国哲学家、数学家及物理学家

假设你的眼睛不太舒服，去看眼科医生，而他只听你说了几句话就摘下自己的眼镜给你。

“戴上吧，”他说，“我已经戴了十年了，很管用，现在送给你，反正我家里还有一副。”

可是你戴了之后看到的東西都扭曲了。

“太可怕了！”你叫道，“我什么都看不到了。”

“怎么会呢？”医生说，“我戴的时候很好啊，你再试试。”

“我试过了，”你说，“可是眼前一片模糊。”

“喂，你这个人怎么回事？往好处想不行吗？”

“那好，我现在郑重地告诉你，我什么都看不见。”

“我对你多好啊，”医生恼羞成怒，“真是好心不得好报！”

下一次你还会再去找这个医生吗？我想一定不会。一个不诊断就开药方的医生怎么能信任呢的？

但与人沟通时，我们常常这样不问青红皂白就妄下断言。

“宝贝儿，跟我说说你怎么想的。我知道不容易，可我会尽量理解。”

“可是，妈妈，我不知道该怎么说。你一定会觉得我很傻。”

“不会的。告诉我吧，宝贝儿。这个世界还有谁会比妈妈更关心你呢？妈妈就是想让你开心，可你为什么不高兴呢？”

“那好，说实话，我不想上学了。”

“什么？”你简直不敢相信自己的耳朵，“你说什么？你不想上学了？为了让你上学，我们做了那么大的牺牲！接受教育是为你的将来打基础。如果你像你姐姐那样用功的话，成绩一定会好起来，那样你就喜欢上学了。我们跟你说过多少次了，一定要安心学习。你有这个能力，可就是不愿意用功。要努力，要积极向上才行啊！”

沉默。

“说吧，跟我说说你到底是怎么想的！”

我们总是喜欢这样匆匆忙忙地下结论，以善意的建议快刀斩乱麻地解决问题。不愿意花时间去诊断，深入了解一下问题的症结。

如果要让我用一句话总结人际关系中最重要的一个原则，那就是：知彼解己。这是进行有效人际沟通的关键。

你真的听懂了吗

读、说、听和写诗最基本的沟通方式，也是最基本的生活技能。从小到大，我们接受的教育多偏向读写的训练，说也占其中一部分，可是从来没有人教导我们如何去听。然而听懂别人说话，尤其是从对方的立场去聆听，实在不是件容易事。

如果你要和我交往，想对我有影响力，你首先要了解我，而做到这一点不能只靠技巧。如果我觉察到你在使用某种技巧，就会有受骗和被操纵的感觉。我不知道你为什么这样做，有什么动机。你让我没有安全感。我不知道你为什么这样做，有什么动机。你让我没有安全感，自然也不会对你敞开心扉。

你的影响力在于你的榜样作用和引导能力，前者源于你的品德，是你的真我，别人的评论或者你希望别人如何看你都没有意义，我在同你的交往中已经清楚了解了你。

你的品德时刻发挥着影响力，并起着沟通的作用。久而久之，我就会本能地信任或者不信任你这个人以及你对我所做的事情。

除非你被我的个性所影响，不然我不会理会你的建议。因此，如果你想养成真正有效的人际沟通习惯，就不能单靠技巧。首先你要有能让他人信任和开怀的人格，在此基础上培养移情聆听（Empathic Listening）的技巧，然后建立情感账户来实现心与心的交流。

移情聆听

“知彼”是交往模式的一大转变，因为我们通常把让别人理解自己放在首位。大部分人在聆听时并不是想理解对方，而是为了做出回应。这种人要么说话。要么准备说话，不断地用自己的模式过滤一切，用自己的经历理解别人的生活。

“是的，我知道你的感受。”

“我也有过类似的经历，我的经验是……”

他们总是把自己的经验灌输给别人，用自己的眼睛给每一个人治

疗。

如果同儿子、女儿、配偶或者雇员之间的沟通出现了问题，他们的反应通常是：“他就是不理解我。”

有一个父亲对我说过：“我不了解我的儿子，他就是不愿意听我说话。”

我说：“我来重述一下，你说你不了解你的儿子，因为他不愿意听你说话？”

“是的，”他回答。

我问：“你是说，因为孩子不肯听你说话，所以你不了解他？”

“对啊。”

我提示他：“如果你想明白一个人，那就要听他说话。”

他愣了一下，好一会儿才恍然大悟：“噢，没错！可是，我是过来人，很了解他的状况。唯一叫人想不透的，就是他为什么不听老爸的话。”

实际上，这个人根本就不知道他儿子在想些什么，他用自己的想法揣摩全世界，包括他的儿子。

事实上，大部分人都是这么自以为是。我们的聆听通常有层次之分。一是充耳不闻，压根就不听别人说话；二是装模作样，“是的！嗯！没错！”三是选择接收，只听一部分，通常学龄前儿童的喋喋不休会让我们采取这种方式；四是聚精会神，努力听到每一个字。但是，很少有人会达到第五个层次，即最高层次——移情聆听。

主动型和回应型聆听是一种技巧，本质是以自我为中心，就算行

为没有显露出，动机已经不言而喻，会让说话的人有受辱的感觉。回应型聆听技巧的目的不过是要做出回应，操控对方。

移情聆听是指以理解为目的的聆听，要求听者站在说话者的角度理解他们的思维模式和感受。

移情（Empathy）不是同情（Sympathy）。后者是一种认同和判断形式，更适合用来表达感情和做出回应，却容易养成对方的依赖性。移情聆听的本质不是要你赞同对方，而是要在情感和理智上充分而深入地理解对方。

移情倾听不只是理解个别的词句而已。据专家估计，人际沟通仅有 10%通过语言来进行，30%取决于语调与声音，其余 60%则得靠肢体语言。所以在移情倾听的过程中，不仅要耳到，还要眼到、心到；用眼睛去观察，用心灵去体会。

如此倾听效果显著，它能为你的行动提供最准确的信息。你不必以己度人，也不必费心猜测，你所要了解的是对方的心灵世界。倾听是为了理解，是心和心的深刻交流。

移情聆听还是感情投资的关键，因为只有对方认同，你的投资才有意义，否则就算你费尽心机，对方也只会把它看作是一种控制、自利、胁迫和屈就，结果是情感账户被支取。

心理空气

移情聆听本身就是巨额的感情投资，它能够给人一种“心理空气”，极具治疗作用。

如果现在房间里的空气被突然抽走，你就不会对这本书感兴趣

了。因为生存是你的唯一动力。

除了物质，人类最大的生存需求源自心理，即被人理解、肯定、认可和欣赏。

你的移情聆听等于是给了对方“心理空气”，满足了对方这个基本需求后，你就可以着重于施加影响力和解决问题了。

这种对“心理空气”的需求对我们生活中每一个领域的交流都有影响。

我曾经在芝加哥的一个研讨会上讲授过这个概念，并让与会者在晚上练习移情聆听。第二天上午，一个人激动地跑来告诉我：

“我来芝加哥是要谈成一大宗房地产交易的，昨天我和主要负责人以及他们的律师见了面，在场的还有另一家房地产代理，带着他们的候选方案。”

“我为这个项目付出了六个月的心血，几乎是孤注一掷。可是形势对我越来越不利。但是大势所趋，而且他们已经厌倦了这漫长的过程。”

“于是我对自己说，既然如此，不如试一试今天刚学的方法——先知彼，再解己。”

“请先听听看我是不是真正理解您的立场和对我的提案的顾虑，如果是，再来看一下我的提案是否合适。”

“我觉察到了他的担心和对结果的预想，并如实表达出来，我说得越多，他对我就越坦诚。”

“结果谈到一半的时候，他站起来，走到电话旁，拨通了太太的

电话，然后捂住话筒，对我说，这个项目是你的了。”

他给了那个人“心理空气”，从而在情感账户上存了一大笔钱。就这一点来说，人为因素比技术因素更重要。

要做到先理解别人，先诊断，后开方并不容易。

短期来看，直接把帮了自己多年的眼镜给别人容易得多。但是长远来看，这样会严重弱化产出和产能。如果不能准确理解对方的背景，就无法使相互依赖性产出最大化；如果别人感觉不到被你真正理解，你就不具备人际关系的产能，即高额情感账户。

移情聆听是有风险的。只有当你做好了被对方影响的准备，才能深入到移情聆听的阶段，而这是需要足够的安全感的，因为这时候的你会变得很脆弱。从某种意义上说，这很矛盾，因为在影响对方之前，你必须先被影响，即真正理解对方。

所以说习惯一、二和三是基础，帮你保持核心不变，即以原则为中心，平和而有力地应对外在的弱点。

先诊断，后开方

尽管要面对风险和困难，先诊断，后开方的确是在生活中被多方证实的正确原则，是所有真正的专业人士的标志，不管对验光师还是内科医生来说都很重要。只有当你相信了医生的诊断，才会相信他的处方。

我们的女儿詹妮在还只有两个月大的时候，有一天生病了。那是一个星期六，正好社区有一场重要的橄榄球赛，几乎所有人都很关注。桑德拉和我也想去，但又不想丢下上吐下泻的小詹妮。

当时医生也去看比赛了，他虽然不是我们的家庭医生，但却随叫随到。詹妮的情况越来越糟，于是我们决定咨询一下医生。

桑德拉拨通了体育场的电话，让人帮忙呼叫医生。那时比赛正进行到关键时候，医生的声音中有一种急切：“喂？什么事？”他语速很快地问。

桑德拉说了詹妮的症状，医生爽快地答应马上给詹妮开个处方。

挂电话后，桑德拉又觉得她在慌乱中其实并没有把情况完全讲清楚，也许医生甚至不知道詹妮还是个新生儿呢。

于是我拨通了电话，医生又一次被叫了出来。我说：“医生，你告诉药店药方的时候，知不知道詹妮只有两个月大？”

他惊叫起来：“不！我没想过这个问题，幸亏你又打了这个电话，我这就去改药方。”

如果你对诊断本身没什么信心，那么也就不会对据此开的药方有信心。

销售方面也是这样。平庸的业务员推销产品，杰出的业务员销售解决问题、满足需求之道。万一产品不符合客户需求，也要勇于承认。

律师在办案前一定聚集所有的资料，研判案情，再上法庭。称职的律师甚至事先模拟对方律师可能采取的策略。产品设计前，必经进行市场调查；工程师设计桥梁，一定预估桥身所须承受的压力；老师在教学前，应了解学生掌握知识的程度。

首先理解别人是在生活领域里广泛适用的正确原则，具有普遍性，但是在人际关系领域的作用是最大的。

四种自传式回应

我们在听别人讲话时总是会联系我们自己的经历，因此自以为是的人往往会有四种“自传式回应”（Autobiographical Response）的倾向：

价值判断——对旁人的意见只有接受或不接受。

追根究底——依自己的价值观探查别人的隐私。

好为人师——以自己的经验提供忠告。

自以为是——根据自己的行为与动机衡量别人的行为与动机。

价值判断令人不能畅所欲言，追根究底则令人无法开诚布公，这些都是经常造成亲子关系的一大障碍。

青少年与朋友讲电话可以扯上一两小时，跟父母却无话可说，或者把家当成吃饭睡觉的旅馆，为什么呢？如果父母只知训斥与批评，孩子怎么肯向父母吐真言？

在无数研讨会中，我曾与成千上万的人讨论这个问题，我发现人们常自以为是，却习焉而不察。无怪乎每次角色扮演时，许多人都意外地发现，自己居然也有这种通病。好在只要病情确定，治疗并不难。

请看以下一对父子的谈话，先从父亲的角度来看：

子：“上学真是无聊透了。”

父：“怎么回事？”——追根究底

子：“学的都是些不实用的东西。”

父：“我当年也有同样的想法，可是现在觉得那些知识还挺有用的，你就忍耐一下吧。”——好为人师

子：“我已经耗了 10 年了，难道那些 X+Y 能让我学会修车吗？”

父：“修车？别开玩笑。”——价值判断

子：“我不是开玩笑，我的同学乔伊辍学修车，现在月收入不少，这才有用啊。”

父：“现在或许如此，以后他后悔就来不及了。你不会喜欢修车的。好好念书，将来不怕找不到更好的工作。”——好为人师

子：“我不知道，可是乔伊现在很成功。”

父：“你已尽了全力吗？这所高中是名校，应该差不到哪儿去。”

好为人师、价值判断

子：“可是同学们都有同感。”

父：“你知不知道，把你养到这么大，你妈和我牺牲了多少？已经读到高二了，不许你半途而废。”——价值判断

子：“我知道你们牺牲很大，可是不值得。”

父：“你应该多读书，少看电视——”——好为人师、价值判断

子：“爸，唉——算了，多说也没什么用。”

这位父亲可谓用心良苦，但并未真正了解孩子的问题。让我们再听听孩子可能想表达的心声。

子：“上学真是无聊透了。” 我想引起注意，与人谈谈心事。

父：“怎么回事？”——父亲有兴趣听，这是好现象。

子：“学的都是些不实用的东西。”——我在学校有了问题，心里好烦。

父：“我当年也有同样的想法。”——哇！又提当年勇了。我可不

想翻这些陈年旧账，谁在乎他当年求学有多艰苦，我只关心我自己的问题。

“可是现在觉得那些知识还挺有用的，你就忍耐一下吧。——时间解决不了我的问题，但愿我说得出口，把问题摊开来谈。

子：“我已经耗了 10 年了，难道那些 $X+Y$ 能让我学会修车吗？”

父：“修车？别开玩笑。”——他不喜欢我当修车工，不赞成休学，我必须提出理论根据。

子：“我不是开玩笑，我的同学乔伊辍学修车，现在月收入不少，这才有用啊。”

父：“现在或许如此，以后他后悔就来不及了。”——糟糕，又要开始说教。——“你不会喜欢修车的。”——爸，你怎么知道我的想法？——“好好念书，将来不怕找不到更好的工作。”

子：“我不知道，可是乔伊现在很成功。”——他没有念完高中，可是混得很不错。

父：“你已尽了全力吗？”——又开始顾左右而言他，但愿爸能听我说，爸，我有要事跟你说。——“这所高中是名校，应该差不到哪儿去。”

唉，又转个话锋，我想谈我的问题。

子：“可是同学们都有同感。”——我是有根据的，不是信口雌黄。

父：“你知不知道，把你养到这么大，你妈和我牺牲了多少？又是老一套，想让我感到惭愧。学校很棒，爸妈也很了不起，就只有我是个笨蛋。——“已经读到高二了，不许你半途而废。”

子：“我知道你们牺牲很大，可是不值得。”——你们根本不了解我。

父：“你应该多读书，少看电视——”——问题不在这里。爸，你根本不明白，讲也讲不通，根本不该跟你谈的。

子：“爸，唉——算了，多说也没什么用。”

有效的沟通

这个例子充分显示有效的沟通多么不易，了解他人又是多么重要。正确的沟通方式也就是移情聆听，至少包括四个阶段。

第一阶段是复诉语句，这至少能使人专心聆听。

子：“上学真是无聊透了！”

父：“你已受不了了，觉得上学太无聊。”

第二阶段加入解释，纯用自己的词句表达，但仍用左脑的逻辑思考去理解。

父：“你不想上学了。”

第三阶段渗入个人的感觉，右脑发挥作用。此时听者所注意的已不止于言语，也开始体会对方的心情。

父：“你觉得很有挫折感。”

第四阶段是既加以解释，又带有感情，左右脑并用。

父：“你对上学有很深的挫折感。”

运用第四阶段的方式沟通，不仅能了解对方，更能帮助对方认清自己，勇于表白。再以前面的例子说明。

子：“上学真是无聊透了！”——我想引起注意，与人谈谈心事。

父：“你对上学有很深的挫折感。——对，这正是我的感觉。”

子：“没错，学校的東西根本不实用。”

父：“你觉得读书对你没什么用。”——想想看，我是那么说的吗？

子：“对，学校的不一定对我有用。你看乔伊，他现在修车技术一流，这才实用。”

父：“你觉得他的选择正确。”——嗯……

子：“嗯，从某个角度看确实如此。现在他收入不错，可是几年后，或许会后悔。”

父：“你认为将来他会觉得当年做错了决定。”

子：“一定会的，现在的社会里，教育程度不高会吃亏的。”

父：“教育很重要。”

子：“对，如果高中都没毕业，一定找不到工作，也上不了大学。有件事——我真的很担心，你不会告诉妈吧？”

父：“你不想让你妈知道？”

子：“不是啦！跟她说也无妨，反正她迟早会知道的。今天学校举行阅读能力测验，结果我只有小学程度，可是我已经高二了！”

儿子终于吐露真言，原来他担心阅读程度不如人。此时才是父亲发挥影响力，提供意见的时刻。不过在开导过程中，依然要注意孩子言谈间所传达的信息。若是合理的反应不妨顺其自然，但情绪性反应出现时，必须仔细聆听。

父：“我有个构想，也许你可以上补习班加强阅读能力。”

子：“我已经打听过了，可是每星期要耗掉好几个晚上！”

父亲意识到这是情绪性反应，又恢复移情聆听。

子：“补习的代价太高了。”

子：“而且我答应同学，晚上另有节目。”

父：“你不想食言。”

子：“不过补习如果真的有效，我可以想办法跟同学改时间。”

父：“你其实很想多下点功夫，又担心补习没用。”

子：“你觉得会有效吗？”

孩子又恢复了理性，父亲则再次扮演导师的角色。

适时扮演知音

心情不好的时候，最需要善解人意的好听众，如果你能适时扮演这种角色，将会惊讶对方毫无保留的程度。但前提是，你必须真心诚意为对方着想，不存私心。有时甚至不必形诸言语，仅仅一分心意就足以感动对方。

对于关系亲密的人，和他分享经验将大大有助于沟通：“读了这本书才发现，我从未真正聆听你说话，但今后会尽力而为，可能起初不能做得最好，希望你助我一臂之力。”

我相信有人会批评，这种倾听方式太耗费时间。起初的确如此，可是一旦进入状况就会如鱼得水。正如医生不能托辞太忙就不经诊断而下处方，沟通也需要投资时间。

记得有一次在夏威夷海边写稿，突然刮来一阵强风，把稿纸吹得四下乱飞，使我不知所措。早知如此，只要挪出 10 秒钟把窗子关好，就不致如此狼狈，真是欲速则不达。

人人都渴望知音，所以这方面的投资绝对值得，它能使你掌握真正的症结，大大增加感情存折的储蓄。

表达也要讲技巧

表达自己也是谋求双赢之道所不可缺少的，了解别人固然重要，但我们也有义务让自己被人了解，这通常需要相当的勇气。

古希腊人有一种很经典的哲学观点，即品德第一，感情第二，理性第三。我认为这三个词集中体现了让他人理解自己以及有效表达自己的精髓。

品德指的是你个人的可信度，是人们对你的诚信和能力的认可，是人们对你的信任，是你的情感账户。感情指的是你的移情能力，是感性的，说明你能通过交流迅速理解他人的情感。理性是你的逻辑能力，即合理表达自己的能力。

请注意这个顺序：品德、感情、理性。首先是你本身的品德，然后是你同他人的关系，最后是你表达自己的能力，这是另外一种重要的模式转换。多数人习惯直接用左脑逻辑表达自己，意图说服别人，却从来没把品德第一，感情第二放在心上。

有位朋友曾对我抱怨，他向主管进言，提醒主管改善管理方式，可是对方并不接受。

他问我：“那位仁兄对自己的缺点心知肚明，为什么却死不认错？”

“你觉得你的话具有说服力吗？”

“我尽力而为。”

“果真这样吗？天下哪有这种道理，推销不成反而要顾客自我检讨？推销员应该想办法改进销售技术。你有没有设身处地为他着想？”

有没有多做点准备，设法表达得更令人信服？你愿意花这么大的工夫吗？”

他反问：“我凭什么要这样？”

“你希望他大幅改变，自己却舍不得花费心力？”

他觉得投资太大，不值得付出。

表达自己并非自吹自擂，而是根据对他人的了解来诉说自己的意见，有时候甚至会改变初衷。因为在了解别人的过程中，你也产生新的见解。

一对一沟通

习惯五非常重要，因为它位于个人影响圈的中心。相互依赖环境的很多因素都属于你的关注圈范围，如问题、分歧、环境、他人行为等，如果把精力都放在这上面，你很快就会筋疲力尽，而且收效甚微。

你应该时刻想着先理解别人，这是你力所能及的。如果你把精力放在自己的影响圈内，就能真正地、深入地了解对方。你会获得准确的信息，能迅速抓住事件的核心，建立自己的情感账户，还能给对方提供有效合作所必需的“心理空气”。

这是一种由内而外的行为方式，看看它给影响圈带来了什么变化？认真聆听让你影响圈慢慢扩大，并越来越有能力在关注圈中发挥影响。

再看看你自己会发生什么变化？你越深入了解别人，就会越欣赏和尊敬他们。触及对方的灵魂是一件很神圣的事情。

其实你现在就可以练习习惯五。下次同别人交流的时候，你可以

试着抛开自己的经验，尽力真正了解对方。就算他们不愿意向你吐露自己的问题，你也要感同身受。你可以聆听他们的心声，感受他们受到的伤害，并做出回应——“你今天心情不好”。也许他们会沉默，但是没有关系，你已经表达了对他们的理解和尊重。

不要太过心急，要有耐心，要尊重对方。在你能够感同身受之前，人们一般不会主动向你吐露心声。你要一直关注他们的行为，并表示理解。你应该睿智、敏感而又头脑清楚，并能够抛开个人经历。

何不从现在起立刻付诸行动，不论在办公室或家中，敞开胸怀，凝神倾听。不要急功近利，即使短期内未获回馈也决不气馁。以我为例，每天一定与妻子桑德拉交谈，了解彼此的感受。我们还模拟家中可能发生的摩擦，通过设身处地的倾听技巧，预设有效的处理方式。通常我扮演儿子或女儿，桑德拉则扮演母亲。通过这样的交流方式，我们不但能够发现事情的真相，还学到很多东西，让我们能够继续作为榜样，向孩子们传授正确的原则。对于曾经处理不当的问题和事件，我们也会用这种方式重演，结果让我们受益匪浅。

如果你真正爱一个人，那么花时间了解对方将有益于今后的坦诚相待，这样一来，很多困扰家庭和婚姻的问题都将被扼杀在萌芽状态，没有发展壮大机会，即便有这样的机会，充足的情感账户储蓄也会让问题迎刃而解。

在商业领域，你可以为雇员设定一对一交流时间，聆听和了解他们；还可以建立人力资源或者股东信息系统，获取从客户到供应商到雇员等不同层次的准确可靠的反馈信息。

先理解别人。在问题出现之前，在评估和判断之前，在你表达个人观点之前，先理解别人，这是有效的相互依赖关系中最有用的习惯。

当我们真正做到深入了解彼此的时候，就打开了通向创造性解决方案和第三条道路的大门。我们之间的分歧不再是交流和进步的障碍，而是通往协同效应的阶梯。

付诸行动

1. 选择一个情感账户出现赤字的人际关系，试着从对方的角度理解并记下他的处境。下一次见面时，通过聆听来理解对方，将现在听到的和以前记下的做一个比较。看看你的想法是否正确？你真的理解对方的立场和观点吗？

2. 与一个亲近的人分享移情这个概念，告诉他（她）你想要做到真正的移情聆听，并让他（她）在一个星期之后提供反馈意见。你做得怎么样？那个人有什么感觉？

3. 下次有机会旁观他人交流的时候，捂住自己的耳朵，只用眼睛观察。哪些情感不是用语言表达出来的？

4. 下次发现你表现出不恰当的自传式回应（价值判断、刨根问底、好为人师或自以为是）的时候，立刻承认并道歉，尽力扭转局面，将情感账户的支出变成存入。（“对不起，我刚才并不是真的努力去理解你，我们可以再来一次吗？”）

5. 下次表达自己观点的时候，首先做到移情。要能够和对方的同伴一样（甚至更好地）描述对方的观点，然后站在对方的立场上，争取让自己的观点得到理解。

习惯六 综合综效——创造性合作的原则



综合综效的基本心态是：如果一位具有相当聪明才智的人跟我意见不同，那么对方的主张必定有我尚未体会的奥妙，值得加以了解。

与人合作最重要的是，重视不同个体的不同心理、情绪与智能，以及个人眼中所见到的不同世界。假如两人意见相同，其中一人必属多余。与所见略同的人沟通，毫无益处，要有分歧才有收获。

我以圣者的期望自勉；对关键事务——团结，对重大事务——求变，对所有事务——宽大。

——美国总统乔治·布什（George Bush）就

职演说

英国前首相温斯顿·丘吉尔（Sir Winston Churchill）受命领导全英抵抗外敌入侵时曾说，他这一生都在为这一刻做准备。同样，所有其他习惯也都是在为“综合综效”这个习惯做准备。

综合综效是人类所有活动中最高级的一种，是对所有其他习惯的真实考验和集中体现。综合综效是人类最了不起的能耐，也是前五个习惯的整体表现与真正考验。唯有兼具人类四种特有天赋、辅以双赢的动机及移情沟通，才能达到统合综效的最高境界。综合综效不但可创造奇迹，开辟前所未有的新天地，也能激发人类最大潜能，即使面对人生再大的挑战都不足惧。

自然界到处都有综合综效的影子。如果你把两棵植物种得很近，它们的根就会缠绕在一起，土壤质量就会提高，两棵植物都能比被分开时更加茁壮地成长。叠放在一起的两块木片所能承受的重量大于叠放前分别承受的重量之和。一加一大于或者等于三。

问题是如何将从自然界中学到的创造性合作原则应用到社会交往中。事实上家庭生活就为我们提供了很多观察和练习综合综效的机会，生儿育女就是一个例子。

综合综效的精髓就是判断和尊重差异，取长补短。男女和夫妻间的生理差异显而易见，那么社会、智力、和情感方面的差异呢？不是也可以创造出新的生活形态和环境吗？它能让每一个人都能够真正实现自我，自尊自强，有机会完成从依赖到独立，再到相互依赖的成熟过程。综合综效不正好能够培养我们的下一代的服务和奉献精神

吗？让他们少一些防御意识，针锋相对和自私自利，多一些坦诚相待，相互信赖和慷慨大方，少一些自我封闭，自我防御，权术玩弄，多一些仁慈爱心和关心同情，少一些占有欲望和随意判断。

敞开胸怀，博采众议

所谓统合综效的沟通，是指敞开胸怀，接纳一切奇怪的想法，同时也贡献自己的浅见。乍看一下，这似乎把习惯二“以终为始”弃之不顾，其实正好相反。在沟通之初，谁也没有把握事情会如何变化，最后结果又如何。但安全感与信心使你相信，一切会变得更好，这正是你心中的目标。

很少人曾在家庭或其他人际关系中，体验过集体创作的乐趣，但日常生活中却习惯封闭和多疑。这常造成一生中最大的不幸——空有无尽的潜力，却无用武之地。

一般人或多或少有过“众志成城”的经验，例如一场球赛暂时激发了团队精神；或是在危难中共同发挥急人所急的精神，挽回一条生命。不过，这些通常都被视为特例，甚至奇迹，而非生活的常态。其实这些奇迹可以经常发生，甚至天天出现。但前提必须勇于冒险，肯博采众议。

因为凡是创新就得承担，不怕失败，不断尝试错误。只愿稳扎稳打的人，经不起此种煎熬。

课堂上的统合综效

积多年教学经验，我深信最理想的教学状况往往濒临混乱的边缘，同时考验着师生统合综效的能力。

我永远忘不了曾教过一个班的大学生，课程名称是“领导哲学与风格”。记得开学3周左右，有一位同学在口头报告中，坦白道出自己的亲身经验，内容相当感人而且发人深省。全班都深受感动，十分佩服这位同学的勇气。

其他同学受到影响也纷纷发表意见，甚至对内心深处的疑虑也毫无保留，那种依赖和安谧的气氛激发人前所未有的开放。原先准备好的报告被搁置一旁，众人畅所欲言，展开一场脑力激荡。

我也完全投入，几乎有些浑然自我。我逐渐放弃原定的教学计划，因为有太多不同的教学方式值得尝试。这绝不是突发奇想，反而给人稳当踏实的感觉。

最后，大家决定抛开教科书、进度表与口头报告，另订新的教学目标与作业，全班兴致勃勃地策划整个课程内容。又过了大约3周，大多强烈渴望公开这一段经历，于是决定把学习心得汇聚成书。大家又重新拟定计划，重新分组。

每位学生都比以往加倍努力，而且是为另一个截然不同的目标而努力。这段历程培养出罕见的向心力与认同，即使在学期结束后依然持续不衰。后来这班学生经常举行同学会，直到现在，只要我们聚在一起，对那个学期的点点滴滴仍然津津乐道。

我一直很好奇，为什么在极短的时间内，这个班的学生就能够完全互信与合作。据我推测，多半是因为他们已是大四下学期的学生，个性相当成熟，对精彩的课程不再感到新鲜，他们渴望的是有意义的新尝试，所以那门课的转变对他们而言可谓“水到渠成”。

此外，身为老师的我也适时提供了催化剂。我认为纸上谈兵，不如实践演练，与其追随前人的脚步，不如另辟蹊径。

当然我也曾经与人合作失败，弄巧成拙，相信一般人不乏类似经验。只可惜有人对失败念念不忘，再也不肯做第二次尝试。例如，某些主管为了少数害群之马，而订定更严厉的法则，限制大多数人的自由与发展。又好比企业合伙人互不信任，借严密的法律条文保护自己，反而扼杀了真诚合作的可能性。

回顾过去担任顾问与教授的经验，我发现只要鼓起勇气，诚恳地言人所不敢言，总会获得相对的回馈，综合综效的沟通由此开始。在热切的交流中，纵使话不成句，思路不连贯，也不会构成沟通障碍。如此得到的结论，有些固然不了了之，但多半能发挥不容忽视的力量。

商业领域的统合综效

我曾经与全体同事一起拟订公司的使命宣言。起先，会议进行得中规中矩，等到自由发言时，反应却极为热烈。只见共识逐步成形，最后付诸文字，成为这么一则使命宣言：

本公司旨在大幅提升个人与企业的能力，并且认知与实践以原则为中心的领导方式，达成值得追求的目标。

又有一次，我应一家大型保险公司之邀，主办当年度的企划会议。与筹备人员初步交换意见后，我发现以往的筹备方式是，先以问卷调查或访谈设定四五个议题，然后由与会主管发表意见。

我听说此前与会者在交流的时候通常都能够做到彬彬有礼，偶尔也会出现赢/输式的争执场面，但多数情况是毫无创造性，乏味无趣，

从一开始就知道结果如何。

经我强调统合综效的优点，他们尽管有些不放心，仍同意改变形式。先由各主管以不记名方式针对主要议题提出书面报告，然后汇集成册，要求主管在会前详细阅读，了解所有的问题与不同的观点。这样一来，主管们在会上只须聆听，不须陈述，关注重点也由为自己辩护转向实现创造和统合综效。

我们先用了半天时间向所有人讲授了习惯四、五和六，并让他们练习，剩下的时间就全都用来推动创造性的统合综效。

人的创造力一旦得到释放，结果真是难以置信。兴奋取代了沉闷，所有人都敞开心扉，接受别人的意见，探寻新思路和新方案。会议接近尾声的时候，每个人对公司所面临的挑战都有了全新的认识，书面提议被废弃，意见分歧被重视和升华，新的共识开始成形。

一旦经历过真正的统合综效，人们就会脱胎换骨，会看到未来有更多这种开阔视野的机会。

人们有时候会刻意重复某个统合综效的经历，但却很少成功，然而，这些经历背后的核心目标却是可以重现的。就像流传于远东地区的一句哲言：“我们不应单纯地模仿大师的言行，而应该追求大师所追求的。”同样，我们不应该单纯地模仿，而应该创造。

沟通三层次

统合综效和创造会让人热血沸腾，坦诚交流的效果令人难以置信。虽然坦诚往往与风险相伴，但是非常值得，因为你的收获与进步将是不可思议的。

“二战”之后，美国命戴维·利连撒尔（David Lilienthal）接管原子能委员会。他召集了一群很有影响力的社会名流为之工作。

这些背景各异的人有无比坚定的信念，面对繁重的工作日程，都迫不及待地要开始工作，而且媒体也在不断施加压力。

但是利连撒尔却用了几个星期的时间来建立情感账户。他让这些人先花时间彼此了解，比如其他人的兴趣、希望、目标、顾虑、背景、信念以及想法等。为此，他承受了很多批评，被指责为浪费时间。

所幸的是，这群人果然相处得十分融洽，彼此非常坦率，相互尊重，即便意见不一，也首先是真心实意去努力理解对方。由此诞生了一种不寻常的组织文化。

图 9-1 沟通的层次

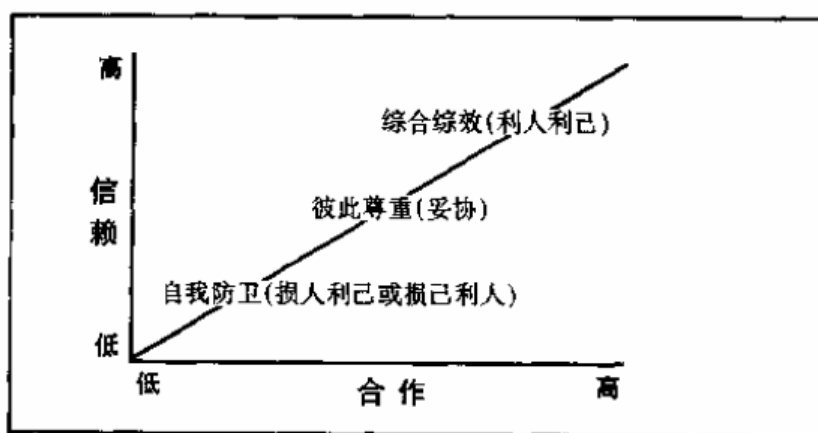


图 9—1 说明了信任度与沟通层次之间的联系。

低层次沟通源自低度信任，其特点是人与人之间互相提防，步步为营，经常借助法律说话，为情况恶化作打算，其结果只能是赢/输或者输/赢，而且毫无效率可言，即产出/产能不平衡，结果只能让人们更有理由进行自我防御和保护。

中间一层是彼此尊重的交流方式，唯有相当成熟的人才办得到。

但是为了避免冲突，双方都保持礼貌，却不一定为对方设想。即使掌握了对方的意向，却不能了解背后的真正原因，也不可能完全开诚布公，探讨其余的选择途径。

这种沟通层次在独立的，甚至在相互依赖的环境中尚有立足点之地，但不具创造性。在相互依赖的环境中，甚至在相互依赖的环境中，最常用的态度是妥协，这意味着 $1+1=3/2$ ，双方都有得有失。这种沟通中没有自我防御和保护，没有愤怒和操控，有的只是诚实、坦率和尊重。但是，它不具创造性和统合综效的能力，只能引致双赢的低级形式。

统合综效意味着 $1+1$ 等于 8 或 16，甚至 1600。源自高度信任的统合综效能带来更好的解决方案，每一个参与者都能认识到这一点，并全心享受这种创造性的事业。由此产生的文化氛围即使不能持久，但至少在当时可以促成产出/产能的平衡。

即使在既不能统合综效也不能干脆放弃的情况下，只要用心尝试和努力，通常都会达成更有效的妥协。

寻求第三条道路

下面这个例子很好地解释了不同层次的交流时如何影响相互依赖的人际关系：

一位父亲想利用假期带全家去露营钓鱼。他策划许久，做好一切安排，两个儿子也兴废地期待着。而妻子却打算利用难得的假期，陪伴久病不愈的母亲。一场家庭争端一触即发。

丈夫说：“我们已经盼望了一年，而且孩子们到外婆家无所事事，

一定吵翻天。更何况老人家病情并没有那么严重，又有你妹妹就近照顾。”

妻子说：“她也是我的母亲，不知道在世上还有多少日子，我要陪在你身边。”

“你可以每晚打电话，反正我们会跟她一起过圣诞节。”

“那还有好几个月，不知那时她是否还在人世。母亲总比钓鱼更重要。”

“丈夫和孩子比母亲更重要。”

这样争执下去，最后或许会有折衷的安排，也许是妻子独自去探望母亲，丈夫带着孩子去度假。可是夫妻俩都会有内疚感，心情不可能愉快，孩子也会察觉到，也不会玩得尽兴。

或者，先生妥协，但心不甘情愿，有意无意地就想证明如此决定何其错误。反之，妻子顺从先生的心意，却毫无玩兴。倘若母亲不幸在此时病危或撒手人寰，妻子不会原谅丈夫，丈夫也难以原谅自己。

不论是哪一种妥协，都会成为夫妻间挥之不去的阴影。两个人会相互指责对方的无情，不负责任和当初的错误决定。即使多年以后，这件事还会是他们的争论焦点，甚至会导致整个家庭的破裂。很多家庭都是一开始的时候幸福美满，你侬我侬，最后却因为一点小事火药味十足。

夫妻双方的意见分歧可能产生隔膜，也可能使彼此更加亲近。如果双方都养成了有效的相互依赖的几个习惯，就会以全新的模式来看待他们之间的差异。他们的沟通将处于比较高的层次。

原因在于他们之间的情感账户余额很高，对彼此有充分的信任，能够开放式沟通，并奉行双赢模式，相信有更好的可以互惠互利的第三条道路，而且能够在做决定之前，运用移情聆听技巧，充分理解对方所重视和顾虑的事情。

高余额的情感账户、双赢模式、先理解别人的原则，所有这些加在一起，就是实现创造性统合综效的理想环境。

通过沟通，丈夫深刻而真实地感觉到妻子陪伴母亲的愿望，知道妻子原来是想减轻妹妹常年照顾母亲的负担，也的确不知道母亲还能在世多长时间，而且母亲确实比钓鱼重要得多。

而妻子理解了丈夫想让家人团聚在一起和让孩子们开心的苦心，知道他为此还花心思去上培训班和购买装备，相信为家人留下一个美好的回忆十分重要。

于是他们试着寻找第三条可行之道。

先生说：“也许在这个月找一周，家事请人代劳，其他由我负责，你就可以去看母亲。要不然，到距离母亲较近的地点去度假钓鱼也不错，甚至邀请附近的亲友一起度假，更有意思。

他们有商有量，知道找出双方都满意的解决方案，而且比原来的方案和妥协的办法都好得多。

这不是一种交易，而是变革，两个人都得偿所愿，也使彼此感情更上一层楼。

消极写作减效

寻找第三条道路需要从非此即彼的思想中走出，实现中药的模式

转换，前后结果天差地别。

在相互依赖的环境中，人们在解决问题和下决定的时候往往将太多的时间和精力耗费在玩弄权术、唇枪舌剑、彼此提防、争权夺势和放马后炮等消极无益的事情上。这就像是开车的时候一只脚踩油门，另一只脚却踩刹车。

有很多人不是把脚从刹车踏板上挪开，而是猛踩油门，想用更多的压力、狡辩和论据来巩固自己的地位。

问题是独立的人都想在相互依赖的环境中取得成功，他们或者借助权势力量实现赢/输模式，或者通过讨好每一个人来实现输/赢模式。可能他们嘴上说着双赢技巧，实际上却不想聆听，只想操纵别人。在这样的环境里根本无法实现统合综效。

缺乏安全感的人认为所有的人和事都应该依照他们的模式。他们总想利用克隆技术，以自己的思想改造别人。他们不知道人际关系最可贵的地方就是能接触到不同的模式。相同不是统一，一致也不等于团结，统一和团结意味着互补，而不是相同。相同毫无创造性可言，而且沉闷乏味。统合综效的精髓就是尊重差异。

要实现人际关系中的统合综效，关键是首先实现个人的统合综效，个人的统合综效在前三个习惯的原则中都有体现，这些原则赋予人们足够的安全感，让他们变得开放、坦率，不惧风险。只有将这些原则内在化，我们才能有双赢所必需的知足心态，才能真正做到“知彼解己”。

以原则为中心会让我们变得真正完整起来。一个偏重于语言和逻

辑的惯用左脑思维的人会发现自己在面对要求极高创造力的问题的时候常常无能为力，于是开始醒悟，并调动右脑来接受新的模式。我并不是说他们原来没有右脑，而是说那时候右脑正在休眠，尽管细胞还在，但可能已经萎缩，因为从他们小时候起，接受的所有学校教育和社会教育就只偏重左脑的发展。

右脑主管直觉、创造和印象，左脑主管分析、逻辑和语言，只有左右贯通，整个大脑才能发挥作用。换言之，我们自己的左右脑也需要统合综效。大脑的这种构造十分适合我们的现实生活，因为生活不仅是理性的，也是感性的。

我曾为一家公司举办研讨会，题为“左脑主司管理，右脑主司领导”。中间休息时，公司总经理对我说：“研讨会很有意思。不过我考虑更多的是怎样才能把它用于我的婚姻而非生意。我妻子和我确实存在着交流上的问题。”他邀请我和他们一起吃午饭，以观察他们是怎样交谈的。

午饭时，寒暄之后，总经理对他妻子说：“亲爱的，我知道你觉得我应该更体贴些。可不可以说得具体些，你认为我该做些什么？”这位丈夫的左脑希望得到事实、数字和细节。

“我早就说过了，不是因为什么具体的事，而是出于我的一种总的感觉。”这位妻子的右脑提供感觉和概况。

“什么是‘总的感觉’？你究竟希望我做什么？”

“啊，那只是一种感觉。”她的右脑只接受印象和直观的感觉。

“我只不过觉得我们的婚姻并不像你对我说的那么重要。”

“那我能为做些什么使它变得更重要？告诉我一些具体的、特别该做的事。”

“它很难言说。只是一种感觉，一种非常强烈的感觉。”

总经理说：“亲爱的，这就是你的问题了，你母亲也有这样的问题。事实上，我所认识的每一位女士都有类似的问题。”

然后，他开始用法庭里的口吻讯问妻子。

“你是否住在你愿意住的地方？”

“不是这个问题。”她叹了口气说，“根本就不是这个问题。”

“我知道。”他耐着性子，“因为你不确切告诉我原因何在，我要知道它是什么的最好办法就是搞清楚它不是什么。你是否住在你愿意住的地方？”

“我想是吧。”

“只要简单回答‘是’或‘不是’。你是否住在你愿意住的地方？”

“是。”

“那好，这个问题解决了。你是否得到了你想得到的东西？”

“是。”

“好。你是否能做你想做的事？”

他们就这样一问一答。我知道自己一点儿也帮不上忙，所以就插了一句：“你们之间的关系就是这个样子吗？”

“每天如此。”总经理说。

妻子叹了口气，说：“我们的婚姻就是这个样子。”

我看着他们，脑子里闪过一个念头：这是两个生活在一起，但各

自只有半个头脑的人。我问：“你们有孩子吗？”

“有，有两个。”

“真的？”我难以置信地问，“你们是怎么做到这一点的？”

“我们怎么做到这一点的？你指什么？”

“你们是协同的？”我说，“ $1+1$ 一般等于 2，但你们却做到了等于 4. 这就是协同作用：整体大于各部分之和。你们是怎样做到这一点的？”

“你知道我们是怎么做到的。”总经理说。

“你们一定做到了尊重差异！”我大声说。

尊重差异

与人合作最重要的是，重视不同个体的不同心理、情绪与智能，以及个人眼中所见到的不同世界。

自以为是的人总以为自己最客观，别人都有所偏颇，其实这才是画地为牢。反之，虚怀若谷的人承认自己有不足之处，而乐于在与人交往之中汲取丰富的知识见解，重视不同的意见，因而增广见闻。此所谓“三人行，必有我师焉”。

至于完全矛盾的两种意见同时成立，是否合乎逻辑？问题不在于逻辑，而是心理使然。有些矛盾的确可以并存，前面所提到有关妇女画像的测验已充分证明，同一景象会引起相互矛盾的诠释，而且都言之成理。假如两人意见相同，其中一人必属多余。与所见略同的人沟通，毫无益处，要有分歧才有收获。

个别差异的重要性从教育家里维斯(R. H. Reeves)的著名寓言《动

物学校》中可见一斑：

有一天，动物们决定设立学校，教育下一代应付未来的挑战。校方订定的课程包括飞行、跑步、游泳及爬树等本领，为方便管理，所有动物一律要修全部课程。

鸭子游泳技术一流，飞行课的成绩也不错，可是跑步就无计可施。为了补救，只好课余加强练习，甚至放弃游泳课来练跑。到最后磨坏了脚掌，游泳成绩也变得平庸。校方可以接受平庸的成绩，只有鸭子自己深感不值。

兔子在跑步课上名列前茅，可是对游泳一筹莫展，甚至精神崩溃。

松鼠爬树最拿手，可是飞行课的老师一定要他自地面起飞，不准从树顶下降，弄得他神经紧张，肌肉抽搐。最后爬树得丙，跑步只有丁等。

老鹰是个问题儿童，必须严加管教。在爬树课上，他第一个到达树顶，可是坚持用最拿手的方式，不理睬老师的要求。

到学期结束时，一条怪异的鳗鱼以高超的泳技，加上能飞能跑能爬的成绩，反而获得平均最高分，还代表毕业班致词。

另一方面，地鼠为抗议学校未把握土打洞列为必修课，而集体抵制。他们先把子女交给做学徒，然后与土拨鼠合作另设学校。

化阻力为动力

在互赖关系中，统合综效是对付阻挠成长与改变的最有力途径。社会学家特·莱文（Kurt Lewin）曾以“力场分析”的模型，来描述鼓励向上的动力与阻挠上进的阻力，如何呈互动或平衡的状态。

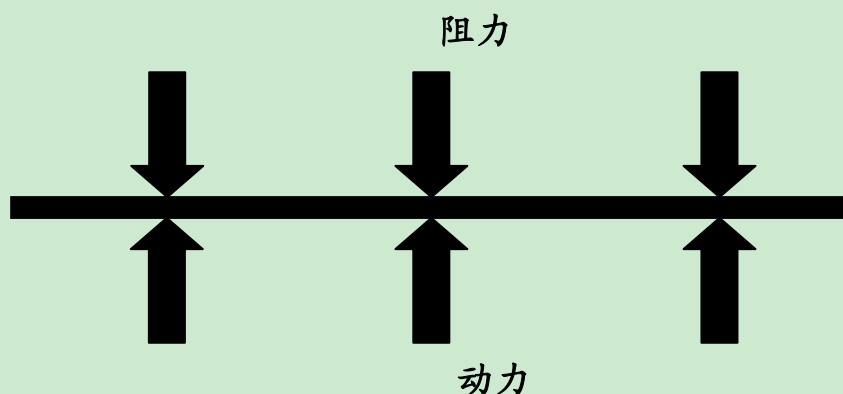


图 9-2 “力场分析”模型

动力通常是积极、合理、自觉、符合经济效益的力量；相反地，阻力多半消极、负面、不合逻辑、情绪化、不自觉，具社会性与心理性因素。这两组作用力都是真实存在的，在应变时都要考虑周全。（图 9-2）

举例来说，一个家庭会有一种氛围，通过这种氛围，我们可以看到家庭成员交往的积极或者消极程；知道他们是否能够放心大胆地表达情感或者顾虑；了解他们在互相交流的时候能否彼此尊重。

也许你很希望能够在这种氛围中假如更多的积极因素，让家庭成员们更加尊重和信任彼此，更加坦诚，这种想法本身就是有助于改善家庭氛围的动力。

不设法削减阻力，只一味增加推力，就仿佛施力于弹簧上，终有一天引起反弹。几经努力失败后，就会引起改进不易的感叹。

但是如果你引进了统合综效这个概念，以习惯四为目标，以习惯五为技巧，以习惯六为交往方式来应对阻力，你就能够营造出一个让家人都畅所欲言的环境，他们在得到自由的同时也吸收了新的思想，这些都会促成阻力向洞里的转化。把你的问题告诉家人知道，让他们

也置身其中，他们就会把它当做自己的问题来认真对待，并为寻找解决途径而付出努力。

全新的、共同的目标由此产生，计划得以顺利进行，而结果往往超出所有人的想象。这一进程中蕴含的兴奋心情将营造出一种全新的文化氛围，每个人都能在其中感受到他人的谦恭，并在新的创造性事物和机遇中获得新思想。

我经历过几次这样的谈判：谈判双方剑拔弩张，纷纷聘请律师为自己辩护。大家明知道法律程序的介入会让人际关系日益恶化，让问题变得更加复杂，但是超低的信任度让双方都觉得已经别无选择。

“您想不想找到一种双赢的解决方案来让双方都好过一些？”我这样问。

对方通常都会给与肯定的答复，但是大部分人又同时怀疑这种结果的可能性。

“如果对方也同意的话，你愿意和他们来一次真正的交流吗？”

他们对这个问题的回答通常也都是肯定的。

于是，几乎每一个这种案子的结局都让人瞠目结舌——在法庭上和心理上纠缠了几个月的问题只用了几个小时或者几天的时间就解决了。这种统合综效的结果不同于通过法律途径实现的和解方案，它好过任何一方最初的提议。而且，不论双方原来的关系有多么恶劣，彼此的信任有多么稀薄，通常都能在问题解决之后继续友好交往。

有一天清早，我接到一位土地开发公司负责人的求救电话。由于他未按时缴交贷款，银行打算没收抵押的土地；为了保护产权，他又

反控银行。问题在于：这位负责人需要更多资金完成土地开发，以便出售求现，再偿还贷款。但在他付清积欠款项前，银行拒绝再提供贷款。这是个鸡生蛋，还是蛋生鸡的问题。

另外，由于开发进度落后，附近居民纷纷抗议，市政府也备感尴尬。此时银行与开发业者均已投下成千上万的诉讼费，但距开庭还有好几个月。

经过电话中一番劝说，他勉强同意尝试第四、五、六个习惯，安排与银行方面谈判。

早上 8 点在银行会议室展开的会议，一开始就剑拔弩张。对方的律师关照谈判人员不可说话，由他一人发言，以免影响将来打官司的立场。

前一个半小时，由我讲述双赢思维、知彼解己与统合综效等观念。然后根据初步了解，把银行方面的顾虑写在黑板上。起先对方没有什么反应，逐渐地，他们开始加以澄清，双方终于可以沟通了。对于此事可能和解，彼此都感到十分兴奋。银行谈判人员不顾律师反对，畅所欲言。

到后来虽然双方立场不变，但不再急于为自己辩护，也愿听听对方的说法，于是我又把土地开发业者的意见写上黑板。

彼此逐渐发现过去由于沟通不良，引起极大的误会。现在心结既已打开，和解指日可待。

正午时分——原定结束会议的时间，会场上讨论气氛却异常热烈，开发业者所提的建议正获得热烈回应。经过一番增删，到了 12

点 45 分，双方完成初步协议。这项谈判后来虽然又持续了一段时间，但官司已经撤回，那片土地上总算盖起了一栋栋的新房。

我并不是说大家不应该采取法律手段，有些时候法律手段是绝对必要的，但是我认为它只是在最后关头发挥作用，而不是问题刚一出现的时候，过早使用只会让恐惧心理和法律模式制约了统合综效的可能性。

自然界是统合综效的最佳典范

生态学很好地解释了自然界的统合综效现象：世间万物都是密切相关的，这些关系可以将创造力量最大。本书所讲的七个习惯的真正力量也是存在于它们的相互关系中，而不是单个的习惯中。

部分之间的关系也是在家庭或公司里创造统合综效文化的力量。参与的程度越深，人们对分析和解决问题的投入就越多，释放出来的创造力就越大，越需要对最后的结果负责任。我坚信这就是日本人商业成功的秘密所在，他们就是这样改变了全球市场。

统合综效是有效而正确的原则，其成效超出此前的所有习惯，代表了相互依赖环境中的高效能，代表了团队协作和团队建设精神，能让团队成员通过合作实现创造。

虽然你无法再相互依赖的交往中和统合综效的过程中控制他人的行为模式，但还是有很多事情都在你的影响圈范围内。你自身的统合综效就完全处于你的影响圈内。你应该尊重自己善于分析的一面和富有创造力的一面，尊重它们的差异会催生你的创造力。

即使处于不利境地，也不应该放弃追求统合综效。不要在意别人

的无力行径，避开那些消极力量，发现并利用别人的优势，提高自己的认识，扩展自己的视野。你应该在相互依赖的环境中勇敢而坦率地表达自己的观点、情感和经历，借此鼓励他人同样地坦诚相待。

尊重人与人之间的差异，当有人不同意你的观点的时候，你应该说：“你跟我有不一样的看法，这很好。”你不一定要对他们表示赞同，但是可以表示肯定，并尽量给予理解。如果你只能看到两种解决问题的途径或道路——“你”的和“错误”的，那么你可以试着寻找统合综效的第三条道路，一般情况下它总是存在的。如果你坚持双赢模式，确实愿意努力理解对方，你就能找到一种让每一个人都受益更多的解决方案。

付诸行动

1. 谁总是跟你的看法不一样，用什么方法可以把这些差异变成通往第三条道路的阶梯。可以就当前的某个项目或者某个问题请教这个人的意见，珍惜这些不同的见解。

2. 列一张名单，写上让你觉得不快的人的名字。如果你内心有更充足的安全感，能够做到尊重差异，你是否会觉得这些人代表了不同意见，而你可以借此实现与他们的统合综效。

3. 想一想在什么情况下你更需要统合综效？统合综效需要哪些条件来支持？怎样才能创造出这些条件？

4. 下一次当你同某人意见相左或者发生冲突的时候，尽量理解他

的立场和顾虑，以创造性的、互惠互利的方式应对问题。

第四部分 自我提升和完善

第十章 习惯七 不断更新——平衡的自我更新的原则

人生最值得的投资就是磨练自己，因为生活与服务人群都得靠自己，这是最珍贵的工具。

工作本身并不能带来经济上的安全感，具备良好的思考、学习、创造与适应能力，才能立于不败之地。拥有财富，并不代表经济独立，拥有创造财富的能力才真正可靠。



微不足道的小事也会引发惊人的结果，每念及此，我就认为世上无小事。

——布鲁斯·巴登（Bruce Barton）

前美国众议员及广告业者

假使你在森林中看到一名伐木工人，为了砍一棵树已辛苦工作了5个小时，筋疲力尽却进展有限，你当然会建议他：

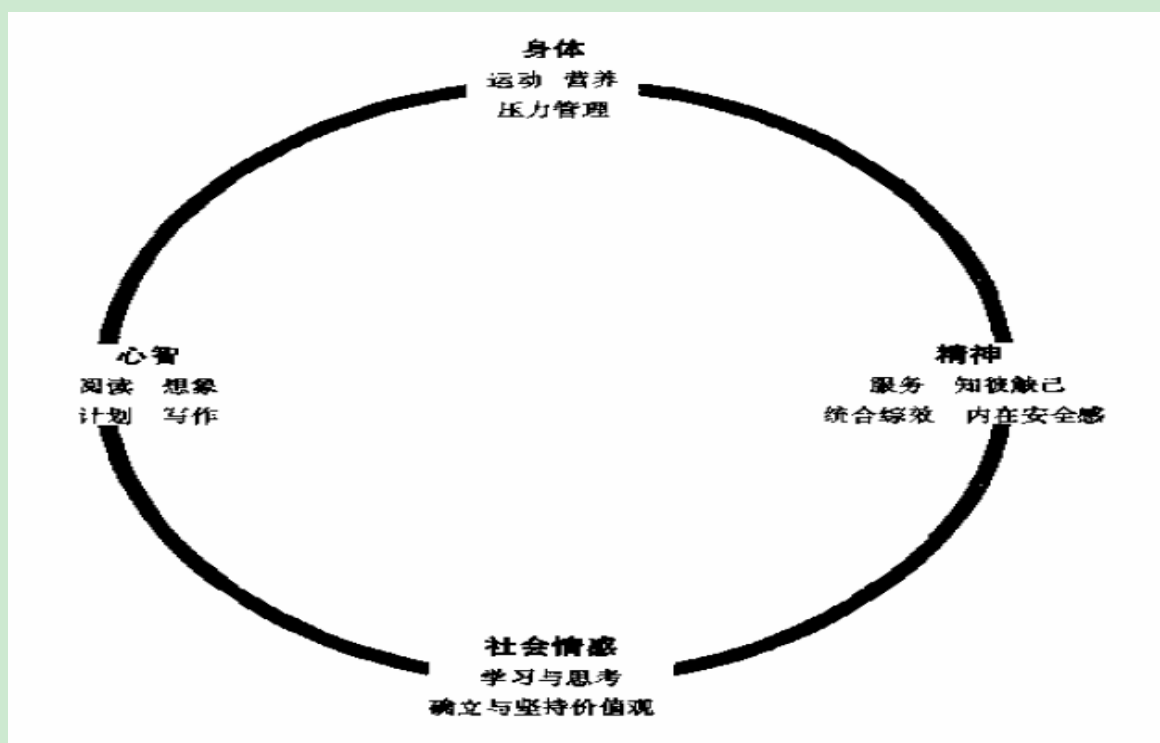
“为什么不暂停几分钟，把锯子磨得更锋利？”

对方却回答：“我没空，锯树都来不及，哪有时间磨锯子？”

自我提升和完善的四个层面

习惯七就是个人产能。它保护并优化你所拥有的最重要的资产——你自己。它从四个层面更新你的天性，那就是：身体、精神、智力、社会/情感。（见图 10-1）

图 10-1 从四个层面磨练自己



从根本上讲，“不断更新”意味着要兼顾这四种要素，要以睿智而均衡的方式，经常并持续运用我们天性中的这四个层面。

对自己投资，对我们用来处世和做贡献的唯一工具进行投资是我们在一生中做出的最有效的投资。我们取得成绩的工具就是我们自己。为了提高效能，我们必须认识到定期从四个层面“磨刀”的重要性。

身体层面

身体层面指有效呵护我们的身体——健康饮食，充足休息以及定期锻炼。

锻炼属于第二类事务，但是由于不具紧迫性，所以很少人能坚持不懈，结果终有一天我们会发现自己陷入了第一类事务，不得不面对健康问题和危机，而原因正是之前对锻炼的忽视。

很多人觉得自己没有时间锻炼身体，这种想法真是大错特错！我们是没有时间不锻炼身体，我是说每周只需要 3-6 个小时，或每天至少 30 分钟锻炼。考虑到这种做法对一周当中余下 162-165 个小时的巨大益处，这点时间真的算不上什么。

锻炼身体不一定要有专门的器材，当然，如果你想到健身房或者温泉浴场使用专门的器材锻炼，或者喜欢网球、墙球之类的技巧性运动，那又另当别论。但这并不是“磨刀”的必要条件。好的锻炼项目可以在自己家里进行，可以提升你的耐力、韧性和力量。

耐力 源于有氧运动，靠的是心血管功能——即心脏向全身供血的能力。

心脏是肌肉，但无法直接得到锻炼，只能通过运动大型肌肉组织（尤其是腿部肌肉）得到锻炼，因此，快走、跑步、骑车、游泳、越野、滑雪和慢跑对身体大有益处。

如果你能将至少每分钟 100 下的心率维持 30 分钟，就算是基本健康。

最理想的是尝试将心率至少提高到最高脉搏率的 60%。最高脉搏率是全身供血时心跳的最高速度，通常等于 220 减去你的年龄。因此，如果你是 40 岁，那么就on应该争取使锻炼时的心率达到 108 ($220-40=180$; $180*0.6=108$) 以下。通常说来，“训练效应 (Training Effect)” 是最高心率的 72-87%。

韧性 源于伸展运动。很多专家建议在有氧运动前后要分别注意“预热”和“慢停（伸展）”。预先热身有助于放松肌肉并提高肌肉温度，为强度较大的锻炼做好准备；慢慢停止运动有助于分解乳酸，缓解肌肉的酸痛和僵硬感。

力量 源于持久的肌肉运动——比如简单的柔软体操、俯卧撑、引体向上、仰卧起坐和举重。力量训练的强度因人而异：如果你从事体力劳动或体育活动，增强力量有助于提高技能；如果你主要从事脑力劳动，长期保持坐姿，体力消耗有限，那么除了有氧运动和伸展训练之外，再辅以柔软体操可能就足够了。

我曾和一位运动生理学博士同去健身房，他的主要目的是增强力量。他告诉我，他会在特定的时候要我接过杠铃。

于是，我在一边看着，等着，杠铃被放下举起，举起放下，我看

得出他已经感到吃力了，但是还在坚持。

我看到他的面部肌肉由于用力而绷紧，血管凸起。也许我应该把杠铃接过来，也许他会失去控制，甚至不知道自己在做什么。但是，他安全地放下了杠铃，又再次举起，我简直不敢相信。

最后他终于要我接过了杠铃，我说：“你为什么要等这么久？”

他答道：“史蒂芬，锻炼的所有好处几乎都产生于最后阶段。我想增强力量，就必须等到肌肉纤维撕裂，神经纤维感到疼痛才行，因为这时候自然机制才会予以过度补偿，纤维在 48 小时后会变得更加坚韧。”

我明白他的意思。情感“肌肉”（比如耐心）也是一样。当对耐心的磨练超越过去的记录时，情感纤维就会锻炼，自然机制就会予以过度补偿，下一次纤维就会更加坚韧。

我的朋友希望增强肌肉力量，并深谙其道。但并非所有人都要靠那样的力量提高效能。

我们必须理智地制定锻炼计划，但在现实中却往往操之过急，特别是在长期不锻炼的情况下。这样可能会造成不必要的疼痛、伤害甚至永久性损伤，循序渐进式最好的。所有锻炼计划都应该与最新研究成果、医生的建议和自己的意愿相一致。

你刚开始时也许并不喜欢锻炼，甚至还很厌恶，但是一定要积极一点，坚持下去。在你执行慢跑计划期间，即使清晨有雨，也不能放弃。而是要想太好了！下雨了！我可以再锻炼身体的同时磨练意志。

随着心脏和呼吸系统效能的提高，你的静止脉搏会一点点下降。

身体越来越能够适应高强度活动，正常活动就会显得轻松许多。即使在下午，你也会精力充沛，拒绝锻炼的疲劳感不复存在，取而代之的是让你迅速投入任何工作的饱满精神。

也许锻炼的最大好处是养成了习惯一“积极主动”的肌肉。如果你坚持以身体健康原则为行动指南，而不是对妨碍锻炼的所有因素消极反应，那么你的自我评价、自尊、自信和诚信也会受到深刻影响。

精神层面

精神层面的更新为你指引人生方向，与习惯二密切相关。

精神层面是人的本质、核心和对价值体系的坚持，是生活中非常私人而又至关重要的领域。它能够调动人体内具有激励和鼓励作用的资源，把你同所有人类的永恒真理紧紧联系在一起。在这一点上人们的做法迥异。

有些人是通过欣赏优秀的文学或音乐作品来实现精神层面的更新，还有些人是通过与自然交流来达到同样的目的。我的做法是每天认真阅读和思考《圣经》，因为它体现了我的价值体系，每及此时，我都会感觉脱胎换骨，精神抖擞，信心百倍，并重获为他人服务的决心。大自然会赐福给那些沉浸在自然中的人。当你远离城市的喧嚣与混乱，尽情享受过大自然的和谐与韵律，再回到城市时会感到耳目一新，在一段时间内，没有什么能够干扰你或让你惊慌失措，知道外界的喧嚣混乱再次侵蚀到你内心的静谧和安详。

作家阿瑟·戈登（Arther Gordon）曾描述他个人精神重建的亲身经历。

有一段时间他感觉人生乏味，意志消沉，灵感枯竭。这种情况愈演愈烈，不得不求教于医生。经检查身体，一切正常，医生便建议他做一次精神之旅——到幼年时最喜爱的地点度一天假。可以进食，但禁止说话、阅读、写作或听收音机。然后医生开了四张处方，嘱咐他分别在9点、12点、下午3点及6点拆开。

第二天，戈登如约来到最心爱的海滩，打开第一张处方，上面写着“仔细聆听”。他的第一个反应是，难道医生疯了不成？我岂能连续呆坐3小时？但戈登仍遵医嘱，耐心地四下倾听。他听到海浪声、鸟声，不久又发现起初未注意的许多声音。一边聆听，一边想起小时候大海教给他的耐心、尊重及万物息息相关等观念。他逐渐听到往日熟悉的声音，也听出沉寂，心中逐渐平静下来。

中午，他打开第二张处方：“设法回头。”“回头上面呢？”也许是童年，也许是往日美好的时光。于是他开始从记忆中挖掘点点滴滴的乐事，设法回忆每个细节，心中渐渐升起一股温暖的感觉。

下午三点钟，戈登打开第三张处方，前两张并不难办到，这一张“检讨动机”却不容易。起初他为自己的行为辩护，在追求成功、受人肯定与安全感的驱使下，他不得不采取某些举动。可是再一细想，这些动机并不怎么正当，或许这正是他陷入低潮的原因。回顾过去愉快满足的生活，他终于找到了答案。他写道：

我突然领悟到，动机不正，诸事便不顺。不论邮差、美发师、保险推销员或家庭主妇，只要自认为是为人服务，都能把工作做好。若是为私利，就不能如此成功。这是不易的真理。

到了下午6点，第四张处方很简单：“把忧愁埋进沙子里。”他跪在沙滩上，用贝壳碎片写了几个字，然后转身离去，头也不回。因为他知道，潮水会涌上来。

精神层面的更新需要时间，但这是第二类事务，我们没有时间去忽视它。

伟大的改革家马丁·路德（Martin Luther）有一句名言：“我今天要做的事情太多了，所以我要多花一个小时祷告。”对他来说，祷告并不是例行公事，而是解放和增加活力的源泉。

有一位远东的禅师在任何压力之下都能处变不惊。有人问他：“您是怎样保持这种平静安详的？”他答道：“因为我从未离开过我坐禅的地方。”他早期坐禅，在一天的其余时间里，内心深处始终保持着坐禅时的那种安详心境。

这也就是说，如果我们能够用心把握生活的方向和生命的真谛，就如同得到了一把可以聚拢一切的大伞，源源不断地赐予我们新的力量，如果能够持之以恒，效果会更加明显。

正因为如此，我才坚信个人的使命宣言至关重要。一旦深刻理解了生活的中心 and 目标，我们就可以不断反思，持之以恒，在更新精神层面的过程中，就可以抱着坚定的信念，构想并实践每一天的活动。

宗教领袖戴维·麦凯（David O. McKay）说：“每天人生最重大的战争都在灵魂深处的密室中进行。”如果你能够在这些战争中获胜，将内心的矛盾和冲突平息下来，就会感到一片祥和，并领悟到生命的真谛。自然而然地，你会取得公众领域的成功，即秉持着合作精神，

为他人造福，由衷地为他们的成功感到快乐。

智力层面

我们大多数人的智力发育和学习习惯都源自正规教育。但是，一旦脱离了学校的训导，许多人的头脑就会退化：不再认真读书，不再探索身外的新世界，不再用心思考，也不再写作，至少是不再重视写作，不再把它当作考验我们准确、扼要表达自己的能力的方式。相反，我们把时间花在了看电视上。

长期研究表明，大多数人家的电视机每周要开约 35~45 个小时，等同于很多人的工作时数，多于大多数人的上学时数。这是电视对社会生活最强烈的影响，而且，电视里所宣扬的价值观可能会在不知不觉中潜移默化我们的思想。

我们在家庭会议上讨论并了解电视给家庭带来的好处和问题，结果发现，如果大家放下防御和竞争心态，就会一致承认沉溺于肥皂剧或某个特定节目是一种病态的依赖行为。电视的确让生活变得丰富多彩，但是，还有很多电视节目完全是在浪费我们的时间和头脑，如果听之任之，就会带来消极影响。

如果想对电视节目做出明智选择，就要借助习惯三。它使我们能够辨别并挑选最适合我们的目标和价值观，而且信息丰富，发人深省和引人入胜的节目。

智力层面的更新主要靠教育，借此不断学习知识，磨砺心智，开阔视野。有时需要借助课堂教学或系统的学习计划。但在更多的情况下并非如此，积极处世的人有能力摸索出无数种自我教育的方法。

养成定期阅读优秀文学作品的习惯是拓展思维的最佳方式，这是第二类事务，人们可以借此接触到当前或历史上最伟大的思想。我极力推荐大家从每个月读一本书开始，然后每两周读一本书，接着是每周读一本书。“不读书的人跟文盲没什么两样。”

文学巨著、哈佛经典、名人自传、《国家地理》等出版物都是非常优秀的文学作品，可以丰富我们的文化知识，不同领域的当代文学可以帮助我们拓展思维和提高智力。如果我们能够在阅读的时候实践习惯五，则会事半功倍；否则，如果尚未真正理解作者的初衷，就根据自身经历过早地做出判断，就会事倍功半。

磨砺心智的另一种有效方式是写作。通过不断记录自己的想法、经理、深刻见解和学习心得，我们的思路就会更加明晰、准确和连贯。如果能够在写信的时候与他人深入交流思想、感受和理念，而不是肤浅地停留在事物表面，也有助于我们提高思考、推理和获取他人理解的能力。

组织和规划是另外两种与习惯二和习惯三相关的磨砺心智的方式，也就是以终为始，为实现磨砺心智而运筹帷幄，运用大脑的想象力和逻辑力，事先预见到结果和过程，即便无法预见到具体步骤，至少也能见到主要途径。

有人说，战争的胜利取决于将军的运筹帷幄。前面说到的身体、精神和智力这三个层面的“磨刀”过程就是我所谓的“每日个人领域的成功”的实践过程。我的建议是每天“磨刀”一小时，身体力行，坚持不懈。

社会/情感层面

身体、精神和智力层面与习惯一、二、三密切相关，围绕着个人愿景、自我领导和自我管理的原则。而社会/情感层面的重点则是习惯四、五、六，围绕着人及领导、移情交流和创造性合作的原则。

生活中社会层面和情感层面之所以紧密相连，是因为我们的情感生活首先源自并体现于与他人的关系，但并不限于此。

社会/情感层面的更新并不像其他层面的更新那样需要花费大量时间，我们可以在与他人的日常交往中完成这项工作，但练习还是必要的。由于我们中的许多人尚未取得个人领域的成功，不具备任何交往中都必不可少的习惯四、五、六（公众领域的成功）的技巧，所以可能时刻需要自我激励和鞭策。

假设你是我生活中必不可少的人，我们需要交流、共事、完成一项任务或解决一个问题，但却存在意见分歧和不同视角，比如你看到的是年轻女子，我看到的却是老妇人。

这时候我就要实践习惯四。我对你说：“我知道，咱们对这个问题的看法不同，不如先交流一下意见，直至找到大家都满意的解决方法。你觉得如何？”多数人都会点头同意。

然后，我开始实践习惯五——先理解别人，我要做到移情聆听，目的不是做出回答，而是深入、全面地了解你的想法。当我能够像你一样解释你的观点之后，就集中精力阐明我自己的观点，让你也能够理解我的观点。

既然我们都致力于寻找双方满意的解决方案并能够深入理解彼

此的观点，就可以转向习惯六。我们共同努力，拟定消除分歧的第三种解决方案，该方案需要被双方认可为优于你我最初提交的方案。

习惯四、五、六的成功关键不是智力问题，而是情感问题，与我们个人的安全感密切相关。

至于增进内在安全感的方式，包括：坚守原则，肯定自我；与人为善，相信人生不止输赢两种抉择，还有双方都是赢家的第三种可能性；乐于奉献，服务人群；燃烧自己，照亮别人。如果把工作当作一种奉献，再平凡的职业也会显得不同凡响。

英国文学家萧伯纳（George Bernard Shaw）说：

这便是真正的快乐，即被用于一个你自认为是有力的目标。也就是说，要成为一种自然的力量，而不是一个狂热的、自私的、精神不正常和牢骚满腹的傻瓜，抱怨世界不让你幸福。我的看法是：我的生命属于整个社会，只要我活着，我就要为它奉献我所能做的一切，这就是我的荣幸。希望在我去世时，我能为社会耗尽自己的一切，因为我越努力工作，就会获得越久，我为生活本身而越感到快乐。在我看来，生活并不是短暂的烛光。它是一支辉煌的火炬，我不仅现在举着它，而且要在传给后人之前，让它尽可能燃烧得更明亮些。

N·埃尔登·坦纳（N.Eldon Tanner）曾经说过：“服务时我们向允许我们生活在地球上的特权交纳的租金。”服务的途径有多种。不论是属于教会还是服务组织，每度过一天，我们都应以无条件的爱，至少为另一个人服务。

改变他人

在音乐剧《梦幻骑士》的故事里，一位中世纪骑士遇到了一个妓女，她接触的所有人都认定她已无可救药。

但是，这位诗人般的骑士在她身上看到了美好和可爱的东西。他看到了她的美德，并且一次次予以肯定。他还给她取了个新名字——杜尔西内亚，新名字象征着新面貌。

起初，她执意抗拒，昔日的经历已在她身上刻下难以磨灭的痕迹，她认为他是个愚蠢透顶的妄想狂。但是，他始终坚持，不断给予着无条件的爱。这种爱逐渐穿透了她的外壳，探触到了她真正的天性和潜能。她开始做出回应，逐渐改变自己的生活方式。她相信并开始遵循新的行为模式，所有人都为这一变化感到惊讶。

后来，当她又要恢复到旧有的行为模式时，生命垂危的骑士把她叫到病床前，唱起了那曲动人的《无法实现的梦》(The Impossible Dream)。他凝视她的双眼，轻声说：“永远不要忘记，你是杜尔西内亚。”

每个人都是社会的一面小镜子，反映出身边人的想法、判断和模式，每个人都从镜中获知自己在周围人的舆论、认知何思维决定的。作为相互依赖关系的一分子，我们都有这样一种潜意识，即自己是社会的大镜子的一部分。

我们可以选择清晰而真实地反映出他人的形象，肯定他们的积极性和责任心，帮助他们改变行为模式，成为讲原则，懂判断，独立自主，有价值的个体。知足心态让我们意识到，反映他人的正面形象并

不会贬低我们自己，而会使我们更强大，因为它增加了我们与其他积极主动者有效交往的机会。

有时候，连你自己都不相信自己了，却有另一个人相信你，他会改变你，这不是人生的重大转变吗？

反过来，你不是也可以反映并肯定别人的正面形象吗？设想有人正在社会的镜子的引导下日益颓废和消沉，这时候你表现出了对他们的信任，移情聆听他们的谈话，处处为他们着想，不去解除他们身上的责任，而是鼓励他们积极处世，这样一来，他们就会在你的帮助下振作下来。就自我实现的预言而言，最经典的一个故事是：

在英国的一所学校里，有一台电脑意外地出现了程序错误，结果在登记学习成绩时，把一个“优等生”班记录成了“差生”班，把一个“差生”班记录成了“优等生”班。这份报告是每年开学时决定教师对学生看法的首要参考。

当校方终于在五个半月之后发现这一错误时，决定不向任何人透露情况，并再次对这些孩子进行了测试。结果令人瞠目结舌：“优等生”的智商测试成绩出现了明显下降，因为别人都把他们当作头脑愚笨、不合作、难以管教的学生——教师的想法变成了自我实现的预言。

不过，所谓的“差生”的成绩却有所提高，因为他们被当作聪明的学生对待，教师的热情、希望、乐观态度和兴奋心情都反映出对这些学生的极高的期望和评价。

校方问这些教师，开学初的几个星期情况如何，他们答道：“不知怎么回事，我们的方法不奏效，所以只好改变。”既然电脑信息显

示这些孩子是聪明的，那么如果进展顺利，就一定是教学方法出了问题，所以这些教师才会积极主动地改进方法，在自己的影响圈内做出努力。事实证明，表面上的学习障碍其实是教师的死板僵化造成的。

我们如何反映他人的形象？这种反映又会对他们的生活产生多少影响呢？我们有足够的“财富”对别人做感情投资。我们越擅长发掘别人的潜力，就越能在配偶、子女、同事或雇员身上发挥自己的想象力，而不是记忆力。我们不应该给他们“贴标签”，与他们共处时要从全新的角度“打量”他们，帮助他们独立和实现自我，并建立起美满、丰富和卓有成效的人际关系。

歌德（Goethe）说：“以一个人的现有表现期许之，他不会有所长进。以他的潜能和应有成就期许之，他定能不负所望。”

平衡更新

自我提升和完善的过程必须包括天性中的所有四个层面：身体、精神、智力、社会/情感。

每个层面的更新都很重要，因此只有平衡好四个层面的更新进度，才能取得最理想的效果，忽视任何一个层面都会对其他层面产生消极影响。

企业力争上游的道理也是这样。企业的体质就是财务状况；心智涉及人力资源的开发、培养与运用；社会情感指公关与员工待遇；精神则反映出目标宗旨与原则。企业健全与否系于这四方面的平衡发展，原本有益的助力也有可能成为阻力。比分有许多唯利是图的企业，表面上高唱崇高的理想，骨子里却一心一意只想赚钱。这种企业内部

都有严重不和的现象：不同部门各自为政、勾心斗角、明争暗斗。谋利固然是企业经营的基本目的，但并非企业存在的唯一目的。犹如生命少不了食物，但人绝非为吃而活。

有些组织则走向另一个极端，几乎是关注社会/情感层面。从某种意义上讲，它们是社会的实验品，它们放弃了为自己的价值体系确立经济标准，缺乏衡量效率高低的标准或尺度，因此毫无效率可言，并最终将丧失在市场上生存的能力。

还有许多组织发展了三个层面，它们也许确立了恰当的服务标准、经济标准和人际关系标准，但却忽视了发掘、培养、利用和赏识员工的才能，这种缺憾会让其领导方式变成善意的独裁，由此形成的企业文化就会表现为各种形式的共同抵触，互相敌对，人员过度流动等深远而长期存在的问题。

如果要达到高效能，无论组织还是个人都需要平衡发展并更新所有层面，任何层面遭到忽视都会产生消极力量，对效能和成长产生阻碍。如果组织和个人在使命宣言中确认了这四个层面的内容，就能为平衡更新提供稳固的框架。这个不断改善的过程也是“全面质量管理运动”的特色，是日本经济腾飞的关键。

更新中的统合综效

人生的四个层面休戚相关：身体健全有助于心智发展，精神提升有益于人际关系的圆满。因此，平衡才能产生最佳的整体效果。

本书的七个习惯也唯有在身心平衡的状态下效果最佳，因为每个习惯之间，都存在着密不可分的关系。

越是积极主动（习惯一），就越能在生活中有效地实施自我领导（习惯二）和管理（习惯三）；越是有效管理自己的生活（习惯三），就能从事越多的第二类事务的更新活动（习惯七）；越能先理解别人（习惯五），就越能找到统合综效的双赢解决方案（习惯四和习惯六）；越是改善培养独立性的习惯（习惯一、二、三），就越能在相互依赖的环境下提高效能（习惯四、五、六）；而自我更新则是强化所有这些习惯的过程（习惯七）。

身体层面的自我更新等同于强化个人愿景（习惯一）。它帮助我们增强积极性、自我意识和独立意志，让我们知道自己是自由的，不需要被动地承受他人的行为后果，这也许是锻炼身体的最大好处。

精神层面的更新等同于强化自我领导（习惯二）。它帮助我们更好地按照想象和良知（而不只是回忆）行事，深入理解个人思维和价值观，确定核心的正确原则，明确自己在生活中的独特使命，改变思维和行为模式，以及坚持正确原则并利用个人的资源优势。精神层面的更新让个人生活变得更加丰富。

智力层面的更新等同于强化自我管理（习惯三）。它帮助你在做计划的时候确定第二类事务的重要活动，优先能够有效利用时间和精力，然后围绕这些组织并开展活动。不断接受教育帮助你巩固知识基础，增加选择范围。稳定的经济基础并非来自工作，而是来自个人的产能（思考、学习、创造、调整）。真正的经济独立指的不是家财万贯，而是拥有创造财富的能力，这是内在的。

“每天的个人领域的成功”（每天至少用一个小时实现身体、精

神和智力层面的更新)是培养七个习惯的关键,完全在个人的影响圈范围内。第二类事务会集中必要精力将所有习惯整合到生活中,让你以原则作为生活的中心。

这也是“每天的公众领域的成功”的基础,是你更新社会/情感层面所需要的内在安全感的来源。它赐予你力量,让你能够在相互依赖的环境中专注于自己的影响圈,即以知足的心态对待他人,真诚尊重彼此的差异,为他们的成功而感到高兴。它是实现真正的理解和统合综效的双赢解决方案,并在相互依赖的环境中实践习惯四、五、六的基础。

螺旋式上升

自我提升和完善是一种原则,也是一个过程,一个在成长和转变之间螺旋式上升的过程,一个不断完善自我的过程。

要想在这个过程中实现稳定而卓越的进步,还必须考虑到人类的独特天赋——良知,它指引着这个螺旋式上升的过程。用斯塔尔夫夫人(Madame de Staël)话说:“良知的声音如此微弱,可以被轻而易举地淹没,但又如此清晰,不可能被错误的解释。”

良知是一种天赋,帮助我们判断自己是否背离了正确的原则,然后引导我们向这些原则靠拢。

锻炼神经和肌肉对优秀运动员来说至关重要,而训练头脑对学者来说至关重要,同理,培养良知对积极处世的高效能人士来说也至关重要。培养良知需要更专注的精神和更全面的训练,以及贯彻始终的诚信人生,对励志文学作品的定期阅读和高尚的情操,而最重要的是

要在我们的良知还未成熟的时候就遵循它。

垃圾食品和缺乏锻炼会毁掉运动员的健康。同样，淫秽、粗俗或色情的东西会使我们的灵魂陷入黑暗之中，削弱我们的判断能力，不再关心是非对错（自然而神圣的良知），只在乎自己是否会被揭发“社会良知”。

哈马舍尔德（Dag Hammarskjöld）说过：

把玩内心兽性的人，早晚会变成真正的野兽；整天弄虚作假的人，终将失去获得真理的权利；暴虐成性的人，头脑的判断力会日益减退。如果真的要保持花园整洁，就不能让杂草有立足之地。

一旦具备了自我意识，我们就必须选择自己需要遵循的目标与原

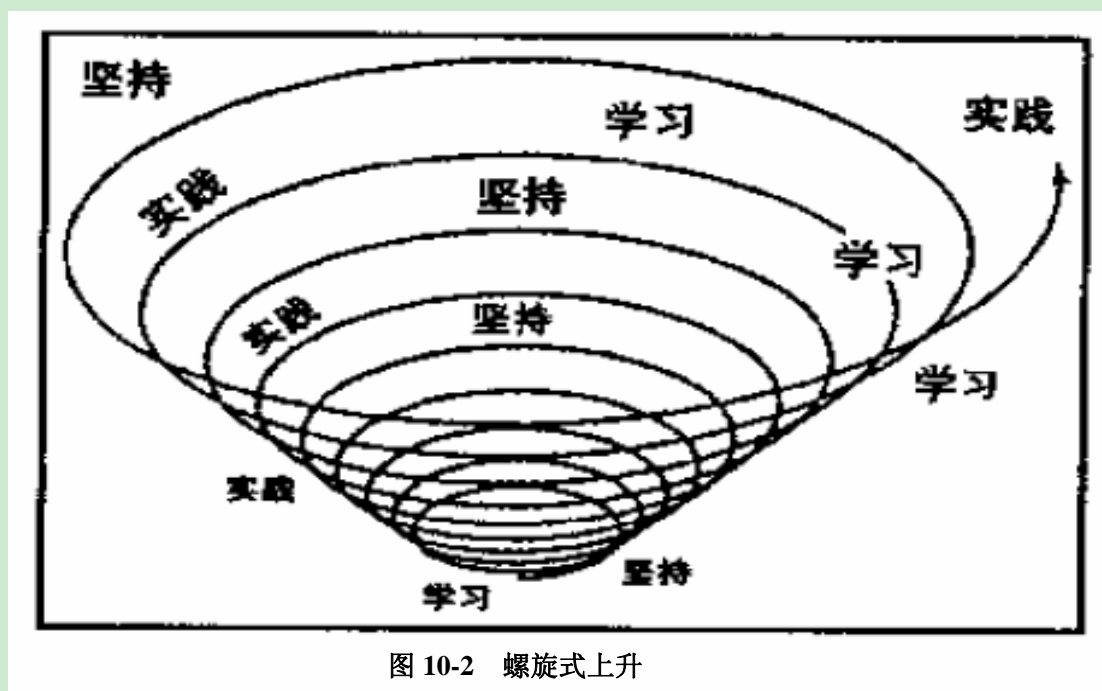


图 10-2 螺旋式上升

则，否则就如真空被慢慢填满一样，自我意识存在的空间会越来越小，并最终消失，而我们就会变成只为生存和繁衍而活着的行尸走肉。这个层次上的人只是在“生存”，而不是“生活”，这种被动消极的状态

会让人们意识不到内心深藏和有待开发的独特潜质。

修身励志没有捷径。收获法则始终发挥着支配作用——种瓜得瓜，种豆得豆，不多也不少。公正的法则也不可动摇，我们越是靠近正确的原则，就越能对事情做出明智的判断，我们的思路也就越清晰明确。

当我们依照螺旋式上升的路线成长时，一定要在自我提升和完善的过程中勤勤恳恳，培养并遵从自己的良知，它会鞭策和指引我们沿着自由、安全、智慧和力量的道路前行。

要实现这个良性循环，就必须学习、坚持、实践，并沿着螺旋式上升的路线不断提高实践的档次。如果以为做到一项就已足够，完全是自欺欺人。为了不断进步，我们必须学习、坚持、实践——再学习、再坚持、再实践……

付诸行动

1、列出有助于保持良好身体状态，符合你的生活方式，能让你从中得到乐趣的活动清单。

2、挑选其中一项活动，把它列为你下周的个人活动的目标。到一周结束时，评估自己的表现，如果没有实现目标，就思考一下原因，是因为你更看重一种更高尚的价值观，还是因为你未能遵循自己的价值观行事。

3、列出在精神和智力层面自我提升和完善的活动清单，在社会/情感层面希望改善的人际关系以及能依靠公众成功来提高效能的具体领域。在每个层面中挑选一项活动，列为本周目标。付诸实施并加

以评估。

4、坚持每周写下所有四个层面的具体“磨刀”行动，付诸实施并评估自己的表现和效果。

第十一章 再论由内而外造就自己

七个习惯浇灌出来的最高级、最美好和最甘甜的果实就是齐心协力，就是把自己、爱人、朋友和同事合而为一。

上帝行事由内而外，尘世行事由外而内；尘世让世人摆脱贫穷，耶稣则先让世人摆脱内心的贫穷，然后由他们自己摆脱贫穷；尘世通过改变环境来造就人，耶稣则通过改变人来造就环境；尘世塑造人的行为，而耶稣改变人的本质。

——埃兹拉·塔夫脱·本森（Ezra Taft Benson）

美国前农业部部长

我想讲述我的一段亲身经历，因为其中体现了本书的精髓，而且希望大家借此体现其中蕴含的基本原则。

若干年前，为了安心写作，我带着全家离开自己从教的大学，去夏威夷休假，在瓦胡岛北岸的拉耶住了整整一年。

每天在海滩上晨跑后，我们就把两个还光着脚，穿着短裤的孩子送到学校，而我则到甘蔗地旁边一所僻静的房子里写作，那是我的办公室，美丽而且静谧——没有电话，不用开会。

这间办公室在一所学院旁。一天，我在学校图书馆的书架间漫步，一本特别的书引起了我的兴趣，其中一段文字让我彻底改变了余生。

我反复玩味这段文字，它主要阐释了这样一个简单的理念；刺激与回应之间存在一段距离，成长和幸福的关键就在于我们如何利用这段距离。

这个理念在我头脑中产生的影响是难以言喻的。虽然一直接受着自我决定论的教育，这句话——“刺激与回应之间存在一段距离”——仍让我感到一股全新的、令人难以置信的力量，我觉得它像是一个素未谋面的新事物，引发了我内心的革命，而且恰逢其时。

在反思中，这句话开始对我的生活模式产生了影响。我仿佛跳出了自己的角色，成了一个旁观者，身处那段距离中来观察源自外界的刺激。我可以选择甚至改变回应的方式，还可以选择成为或者至少影响这种刺激。这种内在的自由感令我狂喜。

此后不久，在一定程度上是由于这种“革命性”理念的作用，我和桑德拉开始进行深入交流。快到中午的时候，我就骑着摩托车去接她，带上两个学龄前的孩子——一个坐在我们之间，另一个坐在我的左腿上，穿过我办公室旁边的甘蔗地。我们就这样慢慢骑着，出了谈话什么都不做。

路上车很少，而且摩托车声音很小，我们都能清楚地听到彼此说话。最后我们总会来到一片人迹罕至的海滩，停下车，找一个僻静的地方野餐。

沙滩和岛上的小河彻底吸引了孩子们的注意力，所以，我和桑德拉可以不受干扰地继续交谈。我们每天至少花两个小时深入交流，这样坚持了一年后，我们之间形成了相当程度的理解和信任。

最开始的时候，我们讨论各种有趣的话题——人、理念、事件、子女、我的写作、我们的家人、未来的计划等等。但是，随着交流的逐步深入，我们开始越来越多地讨论内心世界的问题——我们的成长经历、行为模式、感受和自我怀疑。在全心交流的同时，我们还会审视交流的情况以及各自的表现。我们用新颖而有趣的方式利用刺激与回应之间的那段距离，思考自己如何变成了今天的自己以及这些过程如何决定了我们的世界观。

我们在自己的内心世界里探险，发现其刺激程度远远超过了外部世界的任何探险，而且更精彩，更有趣，更引人入胜，更加充满发现和感悟。

这个过程并非总是甜蜜而轻松，我们偶尔会触及一些敏感的神经，也有过一些痛苦的经历、尴尬的往事和自我解剖，让我们在敞开心扉的同时，也更容易受伤。然而，我们发现，其实多年来两个人都一直盼望着能就这些事情好好聊聊，至于那些敏感问题，在经过双方的深入探讨和解决后，我们都能感到伤口渐渐愈合。

从一开始，我们就极力互相支持、鼓励和体谅，这让我们能够更进一步地探索彼此的内心世界，而我们之间的关系也得到滋养。

我们逐渐有了两项心照不宣的基本规则。一是“不要刨根问底”：无论哪个人露出了内心最脆弱的一面，另一人都不得追根究底，而是要尽力体谅对方，否则就显得太过咄咄逼人了、霸道和刻板。因此尽管我们心里很渴望尽可能多地了解，还是渐渐认识到必须选择适当的时机来让双方倾吐心事。

二是在话题过于尖锐或痛苦的时候，我们就要及时打住，晚些时候或者等到第二天再说，直到当事人愿意再次开口。

这种交流最艰难也最有成效的时刻，就是在两个人的脆弱相互触碰之时。由于主观情绪作怪，我们可能会发现刺激与回应之间的距离已不复存在，不详的感觉开始露头，好在我们之间存在着默契和共同的愿望：时刻准备在曾经中断的地方重新开始，重新面对这些问题，直至解开彼此的心结。

这些困境的出现与我的性格倾向相关。我父亲是个非常孤僻的人，他内向而谨慎。而我母亲则一直很外向、坦诚而率真。这么多年来，我常常觉得她的坦诚有欠体统，她则觉得我的拘谨无论对个人还是对社交来说都是一种“机能障碍”，譬如，我对他人的感受经常无动于衷。在深入交流中，我们谈到了这些和其他许多问题。我开始欣赏并珍惜桑德拉的智慧和洞察力，她让我变得更加坦诚和敏锐，更具奉献精神 and 交际能力。

还有一个问题已经困扰我多年，那就是桑德拉固执的偏好。她似乎对某品牌电器有一种我绝对无法理解的痴迷，她从来不考虑购买其他牌子的电器。即使在我们经济尚很拮据的时候，她还是坚持要驱车50英里到“大城市”去购买该品牌的电器。

这让我心里很不舒服，所幸只有购买家电时才会出现这种结局，但是每次出现都是一种“刺激”，会引发激烈的“回应”。就像一个导火索，能让我联想起各种烦心事，引发一系列不愉快的感受。

我通常会逃避，再次表现出“机能障碍”般的孤僻行为。我认为

处理这个问题的唯一办法就是搁置它，否则我一定会失控，口不择言，而每次出言不逊后，我都要再回去道歉。

她对这个品牌的痴迷还并不是困扰我的最大问题，她为这个品牌辩护的那些莫名其妙的理由才真的让我难以接受。如果她干脆承认自己的做法缺乏理性，完全是感情用事，我大概还能容忍，但是她却一再辩解，实在让我烦心。

早春的一天，我们谈到了这个话题。此前的所有交流已经为这次谈话奠定了基础，基本规则也已经确立：一是不要刨根问底，二是如果一方或双方感到痛苦就搁置话题。

我永远都不会忘记那一天。我们没有去海滩，而是一直在甘蔗地里兜风，大概是因为我们不想彼此对视吧，毕竟这个问题牵扯到太多心理矛盾和不愉快的感受。尽管这个问题已经潜藏了许久，但还没有严重到导致关系破裂的程度，但当我们试图营造一种美好而和睦的关系时，任何导致分裂的问题都不容忽视。

这次沟通的效果是惊人的，这是真正的统合综效。桑德拉好像是第一次思索自己痴迷于这个品牌的原因、她谈到了自己的父亲，说他曾经在中学担任了多年的历史教师，后来为了糊口，进入了家电行业。经济衰退使他陷入了严重的经济困境，而没有濒临破产的唯一原因就是那个品牌的公司允许他赊账进货。

桑德拉和父亲的感情务必深厚，劳累一天的父亲一回到家里，就会躺在沙发上，而桑德拉则为他按摩双脚，给他唱歌，两个人每天都沉醉于这样的美好时光，持续多年。每当这时候，父亲就会对桑德拉

坦言他在生意上的烦恼，并告诉她幸亏那家公司允许他赊账进货，他才得以渡过难关，为此他对这家公司十分感激。

父女之间的这种交流自然而率直，所产生的影响力也是难以想象的。在那样一个轻松的环境下，任何心里戒备都不会存在，因此父亲的话在桑德拉的潜意识里印上了深深的烙印。她原本或许已经忘记了这一切，直到我们能够无拘无束地进行沟通的那一刻，往事就自然而然地重现。

我逐渐意识到，桑德拉所谈论的不是电器，而是自己的父亲，她在谈论一种忠诚——对于父亲的愿望的忠诚。

那次谈话让我们热泪盈眶，不只是因为这些新发现，还因为我们更加尊重彼此了。我们发现，看似琐碎的小事，往往也源自刻骨铭心的情感经历，如果只看表面，而没有挖掘深层的敏感问题，无异于在践踏对方心中的圣土。

在夏威夷的那段日子让我们收获颇丰，交流变得卓有成效，我们几乎能够瞬间理解彼此的想法。离开那里时，我们决心将这种实践进行到底。在那之后的许多年里，我们仍然定期骑着本田车出行，如果天气不好就开车，目的就是交谈。我们认为爱情保鲜的秘诀就是交谈，特别是讨论彼此的感受。我们尝试每天都交流数次，即使当我奔波在外时也不例外，那让我感到快乐、安全和珍惜，就像是回到了家里。

代际传承

我和桑德拉在那幸福的一年里发现，如果能明智地利用刺激与回应之间的距离和人类的四种独特天赋，我们就能获得由内而外的力

量。

我们尝试过自外而内的手段。我们彼此相爱，于是想通过控制自己的态度和行为，靠有效的人际沟通技巧来消除分歧，但这只是权宜之计，作用有限。只有从最基本的思维和行为模式下手，才能根除长期的潜在问题。

由内而外的努力让我们能够建立充满信任和坦诚的关系，以深入持久的手段消除有关“机能障碍”的分歧，这是由外而内的努力所不能做到的。如果我们能够为了抽时间从事第二类事务（即彼此深入交流）而重新审视自己的计划，改变行为模式和调整生活，就会收获宝贵的双赢关系，彼此的深入理解和精彩的统合综效。这就好像种下一棵小树后，收获了甜美的果实一样。

成果不仅如此，我们还更加深刻地意识到，我们的行为模式会对子女的生活产生难以置信的影响，就好像我们的父母影响了我们一样。理解了这一点后，我们强烈地感到自己必须精心制订规则并以身作则，把基于正确原则的精神遗产传给后世子孙。

我在本书中特别强调的是，有些不良的行为模式是上一代遗传下来的，但我们可以努力改变。另一方面，很多人仔细审视自己的行为模式时，可能会发现它们很不错，但那是祖辈遗传的，却被我们盲目地视为理所当然。真正的自我意识有助于识别这些行为模式，并对那些在以原则为基础的生活中培养了前人心存感激。他们不仅让我们了解了自己现在是什么样的人，而且让我们知道自己通过努力可以成为什么样的人。

几代同堂的和睦家庭里存在一种超自然的力量。亲属之间组成的有效相互依赖的家庭会产生一种强大力量，帮助人们了解自己，了解家世渊源和固有原则。

子女很容易对“同族人”产生认同感，尽管他们散居在全国各地，但能感觉到许多人认识并关怀他们，这是一件大好事，需要你精心完善自己的家庭。

一个关系紧密、几代同堂的大家庭往往有一种超常的力量，能帮人们确认自我。让孩子们在这样的“部落”中找到自己的位置，时时感到被关怀。如果你的孩子遇到困难，但在人生中的某个特定阶段又不愿对你和盘托出，也许他可以向你的兄弟姐妹倾诉，后者可能会在一定时期内替代父亲、母亲、导师或榜样的角色。

祖父母对孙辈的热心关怀是这个世界上最可宝贵的东西，是最棒的社会之境！我母亲就是这样，尽管她已是耄耋之年，但仍然关心着所有儿孙。有一回，我在飞机上读母亲的一封来信，不由得泪如泉涌。每每给她取电话，她一定会说：“儿子，我希望你知道，我是多么爱你，我觉得你是多么好。”她总是不断重复这段话。

几代同堂的和睦家庭可能蕴含着最富有成效，回报最高，最令人满意的相互依赖关系，许多人都能感觉到这种关系的重要性。想想我们在多年前对电视系列片《根》是多么着迷，事实上我们所有人都有自己的根，也有溯根河认祖归宗的本能。

这样做的最大动力和最有力的动机不仅仅是为了我们自己，也是为了我们的后世子孙，为了全人类的后世子孙。正如有人曾经说过的

那样：“我们能赠予子孙的永存遗产只有两种——根和翅膀。”

成为转型者

我认为向子女和他人赠予“翅膀”意味着赠予他们自由，让他们摆脱上一代传承下来的消极的行为模式，意味着让他们成为我的朋友兼同事特里·沃纳博士（Dr. Terry Warner）所谓的“转型者”。我们应该对这种行为模式加以改进，而不是直接传给下一代，而改进的方式一定要是有利于建立人际关系的。

童年遭受过父母虐待的孩子，长大后不一定要虐待自己的孩子，尽管很多证据表明，人们倾向于遵循上一代传承下来的行为模式，但是只要你能积极处事，就可以改变这种行为模式，你可以选择善待子女、肯定子女，用积极的方式教育他们。

这些你都可以写在个人使命宣言里，想着在“每天的个人领域的成功”中将它付诸实施，慢慢地学着爱和原谅父母，如果他们还健在，就要争取通过理解来与他们建立积极的关系。

在你的家族中已经延续数代的趋势可以在你这里画一个句号。你是一个转型者，连接着过去和未来，你自身的变化可以影响到后世的许多人。

萨达特（Anwar Sadat）是20世纪的一位强大的转型者，他留下的遗产之一就是让我们对变革有了深刻的理解。对萨达特来说，“过去”是阿拉伯人和以色列人之间那道“猜忌、畏惧、仇恨和误解的高墙”，而“未来”就是看起来不可避免的冲突和分裂。谈判处处碰壁，就连形式和程序方面也无法达成共识，双方甚至会为协议草案中一个

无关紧要的逗号或句号而争执不下。

当其他人试图用一些表面功夫来缓和僵局的时候，萨达特却总结了早年牢狱生活的经验，开始从问题的根源下手，从此改变了数百万人的历程。

他在自传中写道：

当时，我几乎是下意识地运用了在开罗中央监狱 54 号牢房里积蓄起来的变革力量，也可以称之为才能或能力。我发现自己面对的是一种极其错综复杂的局势，除非具备必要的心理素质和智慧，否则别指望改变它。在隔离间里，我沉迷于对人生和人类天性的思索，最后得出结论，如果一个人无法改变自己的思想构造，就永远无法改变现实，也永远不可能取得进步。

正如艾米尔（Amiel）所说：“真正的变革是由内向外实现的，只是利用性格魅力的技巧，在态度和行为方面做些表面功夫根本不行，一定要从根本上改变那些决定了我们的人格和世界观的思想构造和行为模式才行。

七个习惯浇灌出来的最高级、最美好和最甘甜的果实就是齐心协力，就是把自己、爱人、朋友和同事合而唯一。正因为多数人都曾品尝过齐心协力的甜美，也忍受过勾心斗角的苦涩，所以才知道前者是多么宝贵而脆弱。

塑造绝对诚信的品德以及把爱和服务作为生活内容的确有助于实现上述的齐心协力，但是显然无法一蹴而就，投机取巧。不过并非没有实现的可能，前提是我们要以正确的原则为生活中心，摆脱以其

他因素为生活中心的行为模式，并跳出不良习惯的“温床”。

我们有时也会犯错，并因此感到尴尬。但是，只要我们从“每天的个人领域的成功”做起，由内而外地努力，总会取得成果。而且播种、除草、培植的过程本身就能够让我们感受到成长的喜悦，知道品尝到美满生活的甜美果实。

再次引用爱默生（Emerson）的名言：“在我们的不懈努力下，事情变得可以迎刃而解，这并不是因为任务的性质发生了变化，而是因为我们的能力增强了。”

只要我们在生活中坚持正确的原则，在实践和增强实践能力中找到平衡点，就能够创造有效能，有意义而且充满祥和的人生、、、、为自己，也为后世子孙。