

# 才

才能の正体

# 能



如何发掘、利用  
自己的才能

# 变

「日」坪田信贵 著

# 现

这是一条从学生时代到职场  
人生的个体才能觉醒之路



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



中南文房

# 图书在版编目（CIP）数据

才能变现：如何发掘、利用自己的才能/（日）坪田信贵著；黄悦生译.

—北京：中国青年出版社，2021.1

ISBN 978-7-5153-6150-5

I . ①才… II . ①坪… ②黄… III. ①成功心理—通俗读物 IV .  
①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2020）第150746号

SAINO NO SHOTAI by NOBUTAKA TSUBOTA

Copyright © 2018 YMN, GENTOSHA

Original Japanese edition published by GENTOSHA INC.

All rights reserved

Chinese (in simplified character only) translation copyright © 2021 by  
China Youth Book, Inc.

(an imprint of China Youth Press)

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged  
with GENTOSHA INC.

through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

# 才能变现：如何发掘、利用自己的才能

作 者：〔日〕坪田信贵

译 者：黄悦生

策划编辑：刘 吉

责任编辑：胡莉萍

美术编辑：张 艳

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/ 65516873

公司网址：[www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn)

购书网址：[z.cn](http://z.cn)

版 次：2021年1月第1版

开 本：880×1230 1/32

字 数：120千字

京权图字：01-2019-6720

书 号：ISBN 978-7-5153-6150-5

定 价：29.40元

中青版图书，版权所有，盗版必究

# 目录

## 自序

## 第1章 “才能”是什么

我们来分析一下“才能”这个词的意义

由于一次误会，我才想要弄清“才能”的本质是什么

“有才能的人”和“没有才能的人”

人们在什么情况下会说“那个人头脑聪明、有才能”呢

没考上大学，就是“本来就没有才能”；考上大学，就是“头脑聪明”

人们会根据“结果”来解释事实

“干劲”只是幻想

我分析了一下干劲的实质——动机——首先，你是如何认知事物的

克服“高不可攀的难关”之秘诀

普通人是“Why型”，天才是“How型”——两者之间有什么不同

漫不经心地扼杀掉才能的萌芽，是家长们的过错

“真正的成功”是什么？——拥有“长远目光”，取得幸福的成功

“抱婴儿的方法”促使我进行思维方式革新

“从□岁开始的□□教育”会扼杀才能

“花样滑冰的四周跳”和“100米跑进10秒”曾经被认为是人类不可能做到的

磨炼自己的“特长”，你将拥有无限选择

在不同的背景和文化之中，被认可的能力也不同

从本质上来说，才能只存在于自身

“最后的剑客”与洞察力

才能的本质是“洞察力”

## 第2章 如何把“能力”变成“才能”

“聪明能干之人”所说的话不可听信

完全复制聪明人的行为！——这时不要“做笔记”，而要“拍视频”

模仿聪明人时，为什么更应该关注其“行为”而非“话语”呢

无论多么优秀的学生，不能持续努力就无法成功

父母给孩子施加的魔咒？！“应该讯息”和“13条禁止讯息”

如果失去自我，就无法提高能力。这个问题的关键在于“父母”

[有才能的人不会放弃思考](#)

[如果相信当今的学校教育，则无法提高能力](#)

[别人的成功经验不可靠](#)

[“技”与“术”的区别](#)

[为什么一旦有人开了先河，成功者就会越来越多呢？](#)

[如果把学习也分为“技”和“术”，就能加深理解](#)

[遇到才能的“瓶颈”时该怎么办](#)

[所谓“基础的基础”，要回到哪里才行呢](#)

[考0分的测试，是提升自我的“好测试”](#)

[东京大学毕业的父母的与众不同之处](#)

[人为什么要学习？答案只有一个](#)

[“没有体验过成功，所以缺乏自信”这句话只是借口而已](#)

## [第3章 “才能”的管理](#)

[在“没有标准答案的社会”发挥才能](#)

[36岁的前警视厅狙击手成了我的得力助手](#)

[以每年休假一个月为条件的37岁背包客成了我的得力助手](#)

我为什么会录用这些不符合社会一般价值观的人呢

建立信赖关系，是发挥才能的第一步

最初的细小误差，最终将变成重大偏差

故意让“不想当领导的人才”当领导

我想验证自己录用的人“是否真的具有才能”

人有这样的特点：一旦能看到“愿景”，就能找到朝目标前进的道路

只要“用自己的嘴巴”反复输出，就能解除限制能力的桎梏

比起一整夜长谈，还是每天早晨的一秒钟微笑更能加深同伴意识

信赖关系为何破裂

一旦用“约定”建立起联系，人就会被自己的强烈意志驱动

为了把自己的想法准确地传达给对方，首先需要“确认前提”

讲话时“先点题”的好处

就算是很无聊的故事，只要换个讲法，也能使人兴趣盎然

打造每个个体都能自然选择“全体最适”的团队

一定能提高能力、培养人才

人具有这样的特点：一旦接收到“反馈”，就想进行改善

反馈只需要说出“客观事实”即可



人会受“自己认为正确的价值观”所支配

“中立的反馈”可以提升部下的才能

掌握“元认知”能力，就能全方位地提高能力

如果自己也能给自己反馈，那就能发生神奇的变化

使人变得“积极思考”的实况转播

经常对人说负能量的话，自己也会疲惫不堪

教育・指导・改善，其实会招致“反感”

指导者与被指导者之间总是有一层巨大的隔阂

言语本身没有传达出你的想法

说话之后的一个笑脸，比语言更能打动人心

分类反馈更有成效

团队绝对强于个人的理由

为了成功，需做出合理选择

单纯地思考：为了胜利，应该做什么

## 第 4 章 “才能”和“成功者”，

## “才能”和“天才”

[请晚辈坐上座](#)

[做“北风和太阳”里的太阳，别人就会敞开心扉](#)

[磨炼感性是什么意思呢](#)

[快速完全复制行为](#)

[“运”是平日不懈努力的人才抓得住的](#)

[偶遇土豪老奶奶，获取其信赖、分得其遗产的方法](#)

[与超一流人士见面的超直接方法](#)

[如果有无论如何都想见的人，就用不给他“添麻烦”的方法](#)

[与一流人物会面，是发挥才能的第一步](#)

[成功者也是“普通人”](#)

[爱迪生是“失败的天才”](#)

[我们活在“未来”](#)

[才能也好，人生也好，心境占九成](#)

## [后记](#)

## 自序

大家好，我是坪田信贵。

我冒昧地问个问题：你是否曾经觉得“自己没有才能”呢？你是否曾经羡慕过那些“生来就才能出众的人”呢？

谁都有过一两次这样的感受吧。——确切地说，大多数人应该不止一两次，而是经常一碰到点什么事情就会如此唉声叹气。

我作为补习班讲师，曾经辅导过1300多名学生。在这个过程中，我就接触过很多这样的学生和家長。

大家可能知道，2013年我出版过一本书，书名叫做《年级排名垫底的辣妹用1年时间把偏差值提升40并考入庆应大学的故事》（后文简称《垫底辣妹》）。书中讲了这样的故事：主人

公沙耶加刚来参加我补习班时，偏差值<sup>[1]</sup>还不到30，考试成绩在全年级垫底。但后来经过发奋学习，应届考上了庆应大学。

这本书成为畅销书之后，我经常听到这样的说法：“她之所以能逆袭，是因为原本就很有才能吧？”

——大家往往会随便断定一个人“是否有才能”。

然而，所谓的“才能”，是与生俱来的吗？是只有一部分人才具有的特别素质吗？

我的回答是否定的。

才能，是每个人都有的。

我经常这么说，可是却很少人相信，甚至有人认为我只是在说漂亮话而已。我为这些人深感遗憾，因为他们原本是“有”才能的，但却不懂得去获得它。

我亲眼见过很多像“垫底辣妹”这样的学渣逆袭考上名牌大学的事例。所以，请大家一定要相信我说的话。

我再重申一遍：

才能，是每个人都有的。

大家只是不知道如何去发现才能、发挥才能而已。无论是对于自己的才能，还是对于自家孩子、学生、部下、后辈的才能，都是如此。

不仅如此，还有很多人实际上是在破坏才能……我们应该意识到这一点。

话说回来，“才能”究竟是什么东西呢？

我从学生时代起就开始思考关于“才能”的各种问题，并且进行过各种尝试，可谓是“才能研究家”。

我辅导过成绩非常差的学生，最终考上了别人认为“100%考不上”的名牌大学；我也任用过其他公司不要的“怪人”，而且把他培养成了无比优秀的人才。

“一般人”不会对成绩差的学生说“你能考上名牌大学的，为此而努力吧”；“一般的公司”也不愿意任用“怪人”或“不听话的人”。

然而，我却从他们身上看到了无限的才能。他们越是不被周围人看好，我就觉得越有干劲——这正是“才能研究家”大显身手的时候！

结果，我带出了好几名像“垫底辣妹”沙耶加这样取得奇迹般成果的学生（虽然我并不认为是奇迹）；而我公司任用的“怪人”们，也充分发挥出自己的能力，在工作中取得骄人的业绩。我想为大家详细地讲述一下：他们究竟是什么样的人？而我又布置了什么样的课题去发挥他们的才能？另外，我有幸参与了许多人才培养以及组织改革方面的工作，所以也会把管理学的视角运用到书中——如果你对我的印象还停留在“垫底辣妹的老师”，那么也许会对此感到意外吧。

第1章讲述“才能”是什么。如果你经常动不动就慨叹说“那个人脑瓜聪明”“我没有才能”之类的话，就要好好读一

下这一章。你真的是没有才能吗？还是有才能？——你将会得到明确的答案。

在第2章里，我从“垫底辣妹的老师”的视点出发——也就是说，根据我辅导过1300多名学生的经验，讲述如何发挥个人才能的具体方法。

第3章是关于人才管理的。我会讲述如何发现、培养有才能的人才，还会讲述如何发挥每个人的能力，在即将到来的时代中形成强有力的团队。

在第4章里，我会介绍自己见过的具有“一流才能”的事例，探讨一下“成功者”或“天才”和我们这些“普通人”有什么不同之处。

才能，究竟是什么呢？

我们如何发现才能、发挥才能呢？

希望这本书能起到参考作用，帮助你发现并培育自己的才能、以及周围人的才能，并使其开花结果。

奇迹并不是自动发生的，而是你促使它发生的。当奇迹在现实中发生了的时候，你会意识到：这本来就不是什么奇迹，而是有充分的根据才得以实现的。

[\[1\]](#) 偏差值：相对平均值的偏差数值，是日本人对于学生的智能、学力的一项计算公式值。偏差值反映的是每个人在所有考生中的水准顺位。通常以50为平均值，100为最高值，25为最低值。



## 第1章 “才能”是什么

---

“才能”，难道是与生俱来的，  
而不能通过后天获得吗？

---

我们来分析一下“才能”这个词的意义

你认为“才能”是什么呢？

“才能”这个词相当好用。“我要是有才能就好了。”  
“他生来就才能出众。”“我想发挥自己的才能。”“原来我  
真的是没有才能。”……

回想一下，会发现“才能”这个词的出现频率很高，被我们用到了各种场合——顺利的时候，不顺的时候；成绩突飞猛进的时候，考试不及格的时候；望子成龙的时候；羡慕别人成功的时候；为失败感到懊悔的时候；开始新尝试的时候；观看体育赛事的时候；听音乐的时候；画画的时候；做菜的时候……

当被问到“才能”是什么意思时，大多数人会认为它是一种“天生的、出众的能力”吧。

《日本国语大辞典》的释义是：“天生的能力。优秀的能力。才干。”

《大辞林》则是这么解释的：“优秀的办事能力。技术、学问、艺术等方面的天赋或能力。”——既然“天赋”就是与生俱来的素质，那么“才能”大概也是与生俱来的吧？

于是，很多人认为：“才能是生下来就确定了的。”“一个人原本没有才能的话，是做不成事的。”

然而，这样的想法只能说是半对半错。只要立刻抛开这种想法，人生会变得豁然开朗、轻松快乐。所以，请好好听我说。

我来解释一下为什么会如此断言。

才能，是与生俱来的能力。应该没人觉得这句话不对吧。说不定还有人大声表示赞同呢。不过，准确地说，“才能”并不等于“能力”。

若论“能力”，只要坚持不懈地努力，无论谁都能提高。

“能力”一旦提高，就能脱颖而出，被大家认为有“才能”。

我们再多查查辞典吧。

根据《新汉语林》的解释，“才”这个字具有“草木的芽”的含义。而《大辞林》则说“才”字与“角”字同源——即含有“突出、拔尖”的意思。

也就是说，能力突出的部分是“才能”，而天生能力突出的人就是“天才”。

最后再查一下《广辞苑》。它是这样解释“才能”一词的：“才智与能力。个人一定的天赋，以及通过训练获得的能力。”我喜欢这个解释。至于原因嘛……读完这本书你就明白啦。

顺便一提的是，各种辞典对“才能”这个词的解释各不相同，很有意思。你也不妨多查查看吧。

由于一次误会，我才想要弄清“才能”的本质是什么

说来有点难为情，我小时候曾经以为自己是天才。再加上周围的人也夸我是“天才”“神童”，所以我就更加自以为是了。事实上我的学习成绩也很好，难免会得意忘形。

到了十几岁时，我依然自视为天才。母亲大概是看不过眼了，有一天她把我叫到跟前说：“我跟你讲个事，你可能还不知道吧。”她接下来的话令我震惊——是关于我在幼儿园时的IQ测试的事。

我父母在九州乡下经营幼儿园（现在改成了儿童乐园）。有一位名叫久惠的老师小时候教过我，现在还在那里工作。母亲告诉我，我那时做过一次IQ测试，但分数太低了。班主任久惠老师说：“信贵君不可能这么低分的。”担心弄错了，又让我重做了一遍同样的试题。第二次测试的分数比平均值略高。老师高兴地说：“上次果然弄错了。太好了，太好了！”并提交了第二次的测试结果……其实，重做一遍当然能提高分数。这种测试题，应该是按照“初次见面”的第一次成绩才有意义的。

我想，母亲大概是觉得我在“才能”方面远远比不上别人，所以才把这件事告诉我，规劝我不要得意忘形吧。

然而，我这个自诩为“天才”的高中生，突然听到母亲的这番话时，自然感到心都要碎了……

消沉了一段时日后，有一天，我忽然转念一想：

一直以来，周围的人都说我是“天才”，说我是“神童”，那又是怎么回事呢？

以此为契机，我开始思考：很多人认为IQ是能够量化“才能”的指标，可实际上和才能毫无关系呀。既然如此，才能又是什么东西呢？

---

很多人认为“IQ”是能够量化“才能”的指标，  
其实与“才能”毫无关系。

---

“有才能的人”和“没有才能的人”

我正式开始研究“才能”，是在美国的大学留学期间。

我读小学时学习成绩很好，按理来说IQ值应该也比较高才对，可测试结果却很低。自从听说了“IQ测试成绩篡改事件（！？）”之后，我才意识到：“自己天生才能出众”只不过是一种错觉。因此，我一直在思考“才能”究竟是什么。

我在大学读心理学，掌握了人类心理活动的各种相关知识。之后，我回到日本，成为一名补习班讲师。

我首先努力去证明，把人分为“有才能/没有才能”“脑子好使/脑子笨”“聪明/不聪明”这种二元论的观点是错误的。大家都会下意识地这样进行划分，但实际上很难截然分开。

为了证明这一点，就必须充分收集数据，用数值明确地显示出来。于是，我把自己在补习班的指导过程全部记录下来。

我给学生布置了什么题目？完成得如何？我给了什么评价？面谈时说了什么？最终是否合格？……我全都做了记录。正因为有这些积累，所以才写出了《垫底辣妹》。

我见过各种各样的学生——“学习好的”“学习差的”  
“学习很用功但成绩却没进步的”“突然对学习产生兴趣的”  
……也见过“觉得自家孩子只要肯学就一定能学好”的父母……

就这样，我接触到各种各样的案例，不知不觉地收集了  
1000多人的数据。

仔细看回这些数据，不难发现：刚开始来补习班时被认为  
“没有才能”“脑子笨”“不聪明”“无心学习”（通常是父  
母如此断言）的学生，后来考上重点大学的例子比比皆是。

看过大量数据之后，我确信了一点：

所谓的才能，其实只不过是结果而已。

这是什么呢？请听我解释。

被认为“有才能”的人，有一个共同点——

那就是，他们都很努力。



很多人往往会把“不努力也能把事情做好”的人说成是“有才能”。

但我意识到，这种想法根本就是错误的。

从本质上来说，人类本来就比别的动物更聪明，大脑构造也更优秀。换言之，所有的人本来都具备“优秀”的可能性。

既然如此，各人之间的差距从何而来呢？

根据我的丰富经验，可以说：孩子学习差有各种各样的原因——学习方法不对头；没有坚持下去；学习动机不足而缺乏积极性……

一针见血地说，在不适合自己的地方，无论怎么努力都是无法提高的。

被认为“有才能”的人，

首先有“适合自己”的动机，

然后选择“正确的方法”，

坚持不懈地努力。

最后取得成果时，才呈现出“有才能”的状态——确切地说，是被大家认为“有才能”。

周围人忽略了他“努力”的过程，只看到表面的结果就不由分说地下结论：“还不是因为他脑子好使？”“我这种没有才能的人可做不到。”“才能是天生的呀。”

可是，他们错了。

有个词叫“冰山一角”。据说，冰山露出水面的部分大约只占整座冰山的10%。正因为有了水面下90%的拼命努力，冰山才能够浮出水面。

---

被认为“有才能”的人，有一个共同点——  
选择“正确的方法”，坚持不懈地努力。

---

## 人们在什么情况下会说“那个人头脑聪明、有才能”呢

我应邀在全国各地做演讲。经统计，最近3年以来，我的听众达到了15万人左右。对象范围很广，有的是面向学生及父母的“教育”专题，有的则是面向商务人士的“人才培养”或“团队建设”……但我的演讲却有一个共通的主题——“如何发挥个人能力”。

考虑到大多数听众都是通过《垫底辣妹》而知道我的，所以我在演讲时一定会这么问大家：

“经常有人对我说，《垫底辣妹》里的主人公沙耶加本来就是头脑聪明、有才能的孩子吧。那么，在座各位，如果觉得自己的孩子或者自己本人‘头脑聪明’‘有才能’，请举一下手。”

假设会场里有1千人，你猜会有多少人举手呢？

——大概只有3个人，只占0.3%。有趣的是，无论在哪儿的会场，都基本是这个比例。

接着，我又继续提问：

“所谓的‘头脑聪明’和‘才能’，究竟是什么呢？大家凭什么认为‘沙耶加头脑聪明、有才能’？相反，又凭什么认为自己的孩子或者自己本人‘头脑不聪明、没有才能’呢？”

这么一问，大部分人都哑口无言。

于是，我继续往下说：

“这是因为大家只看到表面的‘结果’——沙耶加从年级排名垫底一路逆袭，最终通过了庆应大学、明治大学、关西学院大学的招生考试。然而，大家却只看到‘考上庆应大学、明治大学、关西学院大学’这个‘结果’。其他情况也一样。例如：考上重点中学；考上早稻田大学；考上东京大学；考上医学院；去哈佛大学留学；当上律师；写出了销量百万册的畅销

书；发明了改变世界的新产品；创业后公司上市一跃而成为大富翁；获得诺贝尔奖……大家只看到这些‘结果’，就断定说这个人‘头脑聪明’‘有才能’。”

听了我的说明，大家似乎若有所悟。

没考上大学，就是“本来就没有才能”；考上大学，就是“头脑聪明”

我在《垫底辣妹》里也写到，沙耶加刚来参加我的补习班时，她的家里人和朋友几乎全都认为她“不可能考上庆应大学”“不知天高地厚”“不是块学习的料”。听说，沙耶加的父亲还对她说过这样的话：“你不可能考得上的。出钱让你上补习班，就跟把钱扔臭水沟里没什么两样。我一分钱也不会出的，你死了心吧。”沙耶加能上补习班，是她母亲辛苦挣钱给

付的学费。（后来，父亲看见沙耶加的成绩明显提高，才转而表示支持）。

沙耶加甚至还被其他同学嘲讽说：“本来就是个笨蛋，这下更不正常了。”一个原先整天疯玩、成绩很差的“笨蛋”，突然说“要考庆应大学”并开始用功学习——于是被大家起了个绰号叫“用功的笨蛋”。

据说学校老师还对她说：“你要是考上了庆应大学，我就倒立着绕学校裸奔一圈！”顺便一提的是，在电影《垫底辣妹》中，老师履行了约定；而在现实中，沙耶加在毕业典礼上把录取通知书拿给老师看时，却遭到了无视（太过分了！）。

然而，假设另一种情况——沙耶加用功学习后，成绩进步了，偏差值也大幅提高了，但考试却考砸了，没被大学录取……那么，大家还会认为她“头脑聪明”“有才能”吗？

这样一位常把“圣德太子”错读成“至德太子”的金发少女，一旦考砸了，大家一定会说：“你瞧，我说什么来着，有才能的人才考得上那样的名牌大学呀。”

无论是谁，只要做出了成果，就会被认为“底子好”“头脑聪明”；如果没做出成果，则会被认为“没有才能”，即使考试前成绩取得了惊人的进步。

人们只看结果，只根据结果进行判断。

---

不要再迷信“头脑聪明”。

---

人们会根据“结果”来解释事实

像这样，在很多时候，“结果”成了判断有无才能的基准。也就是说，可以根据不同的结果，对过去的事实进行不同的解释。

有意思的是，一个人只要有“好的结果”，那么他过去所做的一切都会得到肯定。

接下来，我就来讲一下自己“摇身一变”的经历吧。

《垫底辣妹》畅销120多万册，被搬上了银幕。拜其所赐，我之后出的书也大受好评，而且有很多出版社向我约稿。

于是，我的生活变得不再平静。有一天，我遇到了一位在我成名之前就相识的公司老总。他对我说：

“坪田先生，我早就发现你文笔不错啦！”

然而，在出版《垫底辣妹》之前，我从来没有写过、更没有发表过小说或散文之类的东西。他是从哪里看出我文笔不错的呢？我觉得有点诧异，于是就问他：

“您是从哪里看出我文笔不错的呢？”

他回答道：“从你写的邮件就能看出来。”

我觉得奇怪，回去就把以前发给他的邮件全部看了一遍。



结果发现，几乎全都是以“我是坪田，承蒙关照”开头的程式化的商务邮件。显而易见，是因为我写出畅销书而使他产生了错觉。

我们每次回想往事时，记忆都会被篡改成为能够“自圆其说”的样子。也就是说，这位老总根据我写出畅销书这一“结果”而篡改了过去的记忆。

一见钟情的恋爱或轰轰烈烈的恋爱也一样。从认定“对方正是我的意中人”那一瞬间开始（即从确定了“结果”的那一瞬间开始），无论对方如何刁难自己、冷落自己，都会解释成“他这么做是为我好”“只要喜欢，就能坚持下去”……然而，一旦突然意识到“对方并非意中人”（即推翻了先前的“结果”），那么对他过去所作所为的解释又会变得截然不同，热情也会立刻冷淡下来。

再举一个简单的例子。

每年有人获得诺贝尔奖时，一定会成为新闻报道的焦点。记者会去采访获奖者的夫人，问她丈夫平时是一个怎样的人；

或者去获奖者的老家走访，打听他小时候的情况。比如说，记者在采访中听到了如下评价：

a “他作为学者可能很优秀，可在家里却什么都不做。”

b “他很少随大流，向来都喜欢一个人单干。”

c “即使大家都向右走，他如果认准了，也会独自向左走。”

d “他很‘自我’，从不在乎别人说什么。”

e “他从小就特立独行，想法和别人不一样。”

……从这些评价可知，诺贝尔奖获得者平时就与众不同，而且从小时候起思维方式就异于常人。

然而，如果我们用嘲讽的眼光来看同一个人——假设他是罪犯的话，又会得到什么评价呢？

a “把家务活全都推给妻子，自己整天在外面游手好闲。”

b “很不合群，毫无协作性可言。”

c “一旦决定了就固执己见，绝不回头。”

d “完全不守规矩，把别人的话当作耳边风。”

e “他的思维方式总是和别人不一样，信口开河，破坏团结。”

……看到这里，你有何感想？一个是诺贝尔奖获得者，一个是罪犯，即使他们过去的性格完全一样，仅仅因为结果不同，所获得的评价也大相径庭，可谓是“截然相反的认知”。

由此可见，人们会根据“结果”逆推，对事实进行“解释”。

看到结果 → 改变以往的认知 → 形成新的解释。

在这里，最关键、最重要的因素，就是“才能”。

“干劲”只是幻想

在《垫底辣妹》里，沙耶加非常想考上庆应大学，于是老老实实地听从我的指导，并切身体会到：只要坚持学习就能提高成绩。经过一番努力，终于成功了。

这种强烈的意愿，就是前文出现过的“动机”。

我在《垫底辣妹》里写过这么一句话：“没有学不会的学生，只有不会教的老师。”不会教的老师，非但不能让学生获得“学习动机”，反而会削弱他们的积极性，甚至屡屡打击学生的自信心。

所谓的“动机”，其实就是“干劲”。

我们经常说“干劲十足”“缺乏干劲”，而心理学上不用“干劲”这个词，而是用“动机”。

不过，我们平时还是经常说“干劲”。

面谈时，学生家长会说：“我家那孩子没有干劲。”

部门销售业绩惨淡时，上司会批评说：“你们怎么没有一点干劲呢！”

这么说的时侯，隐含着这样的前提：“干劲是好东西。”  
“干劲是积极的东西。”“干劲是必不可少的东西。”

可见，大家普遍认为“干劲”带有积极进取的意思。所以，我们不会说“干劲十足地睡觉”“充满干劲地休息”“鼓足干劲地看电视”……

然而，困倦时有强烈的“想睡觉”的动机；疲累时有“想休息”的动机；不想做作业时，有着强烈的“想看电视”“想打游戏”“想看漫画”的动机……其实，在这些时候，我们都是在强烈意愿的驱使下行动。

换言之，并非只在积极进取地工作、学习时才有动机。无论什么时候，人都是在动机的驱使下行动的。

父母希望自己孩子“充满干劲”，而孩子确实也有强烈的动机——但只是“想玩”的动机，而非“想学习”的动机。

没有哪个孩子是没有“动机”的。

所谓“干劲”，其实只是父母们的幻想。经常有家长问我：“能让我家孩子充满干劲的开关在哪里？”——其实根本就没有这样的魔法开关。

这在上司与部下之间也一样。

请立刻抛弃“干劲开关”的幻想。而要随时意识到：“无论什么方面，人都是在动机的驱使下行动的。”

既然如此，“如何形成动机”就变得非常关键了。父母希望孩子有干劲，上司希望部下有干劲——只要方法对头，就可以实现。

---

不存在所谓的“干劲开关”。

---

# 我分析了一下干劲的实质——动机——首先，你 是如何认知事物的

关于“动机”，我们再思考一下吧。

用比较专业的术语来说，动机由“认知”“情绪”“欲求”这三个要素构成。

先从“认知”说起吧。前文也出现过“认知”这个词。要弄清楚“才能”是什么，就需要先理解“认知”这个关键词。

打个比方，很少读书的人看到普鲁斯特的《追忆逝水年华》、陀思妥耶夫斯基的《卡拉马佐夫兄弟》等长篇巨著时，大概会觉得：“这么厚的书，怎么可能看得完！”于是，还没开始读就望而却步了。

其实，乍一看似乎高不可攀的难关，也可以通过“认知”进行克服。举个具体的例子。

比如说，你面前有一本500页的书，你想在20天之内把它看完，那应该怎么做呢？

答案很简单——每天看25页，20天就能看完。

25页的话，感觉不成问题。这样你才会产生兴趣：那就先来读一下今天的25页吧。

人只要意识到某件事是“自己能做到”而且“肯定对自己的人生有帮助”，就会付诸行动。

这就是“认知”。

其实，所谓“认知”也是因人而异的。有这么一件趣事。

我曾经和铃木明子<sup>[1]</sup>女士交谈过。——她参加过温哥华冬奥会和索契冬奥会，现在是职业花样滑冰选手、解说员、编舞师。2018年平昌冬奥会时，她曾担任花样滑冰项目的直播解说员。我听了她的解说，深有感触，就夸赞说：“你的解说太精彩了！”她听了却说：“我是第一次看奥运会呢，很开心。”我心想：她连奥运赛场都征战过了，怎么还会觉得看直播有意



思呢？于是就问她。她回答道：“我现在才发现，奥运会不是用来参加的，而是用来欣赏的。”

我听了十分惊讶。只有参加过奥运会的人才说得出口。从小开始学习花样滑冰的铃木女士的“认知”里，奥运会不是用来“看”的，而是用来“出场参赛”的。

认知不一样，对呈现于眼前的世界的看法和价值观也会截然不同，而且接下来的步调和行动方式也会随之改变。所以，一开始就要冷静而准确地观察“自己（孩子/部下）是如何认知事物的”，这点非常重要。

然后，如果能提供“自己（孩子/部下）觉得有趣的视角”，就能够随心所欲地操控动机。

## 克服“高不可攀的难关”之秘诀

前文讲过：形成动机的必要条件，首先是要正确地“认知”对象，然后判断自己能否做到。

接下来，从“情绪”和“欲求”这两点说明一下动机形成的理论。

所谓“情绪”，就是情绪高涨、精神抖擞的状态。

如果情绪低落的话，无论做什么事都有始无终。即使不情不愿地继续做，也不可能长久地坚持下去，最终难免半途而废。正因如此，小孩被迫参加什么数学训练营、什么兴趣班，往往都坚持不下去。

这种“情绪高涨的状态”，换言之就是“情感”——是由过去经验积累而产生的“情感”，是对于现在进行时的事物的“情感”。

还有另一个动机形成理论叫“欲求”。

所谓“欲求”，就是“自己是否真的想做这件事”。

比如说，新鲜的事物容易调动情绪。如果同时又有趣的话，我们的情绪就更加高涨了。然而，一时心血来潮所做的事，过后却后悔说“自己为什么会做这样的事”——想必大家都有过这种经验吧。“我本来并没打算这么做，结果却这么做了”就属于这种情况。最典型的是“冲动购买”。因一时冲动而引发的犯罪也不在少数。

这种心血来潮不足以形成动机。只有当自己真的想坚持做某件事，即有了一定程度的稳定“欲求”的心理能量，才能形成“动机”。

接下来，我们以《垫底辣妹》的沙耶加为例，来分析一下“认知”“情绪”和“欲求”吧。

一开始，沙耶加来到我的补习班，做我布置的题目。在这个过程中，她“认知”自己哪些会做，哪些不会做。

学习是这样的——只要渐渐学会了，就会觉得越来越有意思，成绩也会随之提高。于是，“情绪”受到激发，变得更加高涨。

而且，沙耶加还有着强烈的“欲求”——“想考上庆应大学，想争口气给父亲和老师们看”，所以能形成持续的动机。于是，这成为了沙耶加的“优势”——即所谓的“才能”。

如果没有“认知”“情绪”和“欲求”，那么“才能”就无从产生。

首先，要养成正确“认知”的习惯。

所谓“只要去做，就能成功”，其实是忽悠人的。我绝对不会说这样的话。

我认为：“才能”是每个人都有的，只要通过“正确的努力”就能把握它。（当然，“正确的努力”很关键。）

有人认为：“自己只要去做，就能成功。”“现在只不过是自己还没认真对待而已。”其实，这是毫无道理的“忽悠人的话”。

比方说，你考虑过：“我想马上去参加奥运会，不管什么比赛项目都行。只要去做，应该就能成功。”——这种状况首

先是从“情绪”被激发而开始的。

你首先考虑：“参加什么项目比较靠谱呢？掂量一下各种项目：滑板滑雪、滑雪、速度滑冰貌似很难，但掷冰壶似乎有可能做到——无非是让冰壶滑行，然后用扫帚似的东西在它前面刷擦而已嘛。”——这就是“认知”。

接下来开始训练时，才发现掷冰壶是一项很难的运动。于是，你意识到：“如果不经大量训练——不，即使经过训练，想要参加奥运会也绝非易事。”然后怎么样呢？自然是打消参加奥运会的念头，停止掷冰壶训练。——这就是“欲求”无法持续的状态。

认为“只要去做，就能成功”的人，往往把焦点放在参加奥运会这一“结果”上。所以，当他意识到无法实现的瞬间，“动机”就会立即消失，训练也随即放弃。

同理，如果你为了考东京大学而做历年真题的话，当发现完全不会做而束手无策时，就会“放弃考东京大学”，而且“放弃努力”。

每当我听到别人说想做点什么时，都会劝对方：“去创业吧。”但大多数人试都没试过就说：“这根本不可能。”他们大概以为创业是少数精英的专利，所以连做法和规模都没考虑过就一口拒绝。

由此可见，“只要去做，就能成功”的想法实际上是一种“结果至上主义”。当他意识到这个结果无法实现时，就会连“做”的过程都完全放弃。

这和“既然不可能，那干脆就不做”的想法如出一辙。

因此，我从来不说“只要去做，就能成功”这句话。它意味着“做了就一定会成功”。而世上有许多“无法做到”的事，所以，大人对小孩、上司对部下经常说的“只要去做，就能成功”，显然是忽悠人的。

……看到这里，你是不是感觉有些灰心丧气呢？其实大可不必，因为只需改变一下说法就能成立。

在这种场合下，正确的说法应该是：“只要去做，就能成长。”

无论什么事，做总比不做强，这是毫无疑问的。无论是谁，只要开始做某件事并持之以恒，就会有相应的提高，就会增加相应的经验值，就一定能得到成长。随着能力逐渐增长，这一“部分”优势凸现出来，就有可能变成“才能”。

“坚持就是力量”这句老话，道破了事物本质的真谛。很多人的问题就在于，在“发现自己无法做到”的认知阶段就已经完全放弃了。

“只要去做，就能成功”的潜台词是：“既然不可能，那干脆就不做。”

有才能的人会说：“只要去做，就能成长。”

普通人是“Why型”，天才是“How型”——两者  
之间有什么不同

你跑过全程马拉松吗？要跑完42.195公里非常难。

假设你第一次挑战全程马拉松，虽然没能跑完，但也跑了30公里。你想着下次再接再厉，勤加训练，第二次跑了35公里。——你能切实地感受到能力的提高。

然而，第三次马拉松，你跑到20公里时中途退出了。

那么问题来了：这算是“退步”吗？

我的回答是：“不，这也是在稳步提高能力。”

为什么这么说呢？

——只要你在上次中途退出后再次往前迈步，哪怕只跑了10米，那一刻就已经得到了成长。因为，你上次的退出其实是在为下次做准备，而并没有以为“自己绝对无法跑完全程”，没有因此而放弃。

然而，大多数人却认为这是“失败”或“退步”。这种思维方式就叫“Why型”。

所谓“Why型”，顾名思义，就是纠结于“为什么？”——“为什么没有上次跑得多？是因为我缺乏才能吗？”Why型思维



的人往往有一种倾向——以“跑完全程马拉松”的结果为标准，为自己的表现找理由。详细分析自己失败的理由，借用数学用语来说，是“微分”式的思维。实际上，如果一直有这种Why型倾向，就无法提高能力。

而被认为是“天才”或“有才能”的人，则是用“How型”思维进行思考。

就以马拉松为例吧。

How型思维的人并不纠结于“跑了多少公里”“是否跑完全程”之类的结果，而是享受瞬间的变化及其过程。他们跑马拉松，不是为了检验自己能不能跑，而是因为感觉快乐所以才跑。

所以，他们自然会考虑：“下次怎样做才能更快乐呢？”

其实，这次虽然只跑了20公里，但平均速度也许比上次跑35公里时要快。这时候，How型思维的人就能从中感受到喜悦和价值，而Why型思维则无法从中发现价值，因为他们只会受结果的左右。

现在以考试为例来看看。

Why型思维的人，根据自己的偏差值选择报考学校，想着“只要降低标准就能考得上”。这样一来，就失去了努力提高自己的动力。

“为什么自己做不到呢？因为自己没有才能。”“为什么那个人能做到呢？因为他有才能。”……给自己设置上限，正是“Why型”思维的特征。

如果你想发挥能力、实现才能，就请用“How型”思维进行思考吧。

---

“Why型”思维的人只注重结果，  
给自己设置上限，无法提高能力。

“How型”思维的人更享受过程，  
能够发挥能力，实现才能。

---

漫不经心地扼杀掉才能的萌芽，是家长们的过错

用“Why型”思维进行思考，有时会扼杀掉“产生才能的可能性”。

假设你的孩子或他的同学成绩很差，却立志说：“我打算报考东京大学医学部。”你会有什么反应呢？

“一天到晚都不学习，能考上就怪了。怎么净说些傻话呢，明摆着不行嘛。那可是聪明人去的地方……”当《垫底辣妹》里的沙耶加说“想报考庆应大学”时，周围人就是这么说的。以“结果”判断“现在”，正是“Why型”思维方式。

即将显露的才能的苗头，却被周围人合力扼杀掉了。一般情况下，被大家这么说，大概都会打退堂，觉得自己确实不行吧。

人有这样一种特点——只要得到肯定，就会更加努力。我们经常说：“被表扬就会更努力。”“孩子要多表扬才会成长。”

即便孩子之前不肯学习，甚至是年级排名垫底，但只要他下定努力的决心，周围的人就应该鼓励他：“既然你决定了，那就试试看吧。”

假设这个孩子受到鼓励而后发奋努力，最终考上了名牌大学。

这时，周围的大人们往往会有这么一种论调：

“听说某某的小孩考上了东京大学医学部哟。”“这么厉害呀，简直就是天才！”“不过，听说他高中时学习成绩很差。”“怎么可能，人家肯定本来就很聪明。”“是呀，他老爸好像在哪家公司当部长呢。”“原来是精英人士呀。”……

然而，如果说“部长=精英人士”“部长的孩子=东京大学医学部学生”，那岂不是所有“部长的孩子”都能考上东京大学医学部？

同样的道理，著名作家的孩子如果写出了一本畅销书，也会被大家认为是“有写作基因”。

《垫底辣妹》里的沙耶加在考上庆应大学后，也有人认为：“她本来就有才能。”“她所在的学校本来就是重点高中。”然而，这所高中当年只有两人考上了庆应大学，另一人是推荐生。如果按大家的说法——这所重点高中本来就很厉害，连年级排名垫底的学生都能考上庆应大学，那么至少应该有几百人考上才对吧。

世人倾向于根据“结果”来进行解释，往往会从遗传基因上找原因，说这个孩子“有才能”“头脑聪明”，而忽略了他本人的努力。

沙耶加是幸运的，没有被这些愚昧的大人“扼杀掉才能的萌芽”，最终取得了可喜的“成果”。这固然是因为她本人性格坚强，但同时也要归功于她母亲和我的支持。她相信我们，才一直坚持了下来。所以，希望孩子身边的家人和老师们千万不要扼杀掉“才能的萌芽”。

顺便提一下，我至今已经一对一地指导过1300个各种类型的孩子，可以肯定地说：孩子是否能成功，并非取决于遗传基因。哪怕父母很优秀，如果教育方法不对，孩子也无法取得进步。父母对孩子的影响，只是在为人处世和思维方式等方面。

“真正的成功”是什么？——拥有“长远目光”，取得幸福的成功

经常有人这样问我：

“坪田老师，你指导的学生也并非全都能考上理想的学校吧？也有考不上的吧？为什么这些孩子失败了呢？”

我回答说：

“这些孩子，没有一个是失败了的。”

每个孩子都比他开始学习时有了明显的进步。

人们所说的“失败”，是指没有考上大学。在他们看来，“没考上大学”就等于“失败”。——其实，这种想法正是来自于“Why型”思维。

如果只想“考上大学”，那么只需根据自己目前的水平报考相应的大学即可。大多数学校和补习班在指导学生填报志愿时，都会让其报考那些适合自己水平或略高于自己水平的大学。因为学校和补习班希望保证升学率，这样更有利于明年招生。

遗憾的是，他们从没考虑过如何让孩子发挥能力、实现才能。

无论是何种方式的努力，只要通过不断摸索，掌握适合自己的方法，就能切实地提高学习成绩。

在我看来，考不上大学也好，调剂也好，都不要紧。如果是去一所能实现自己未来梦想的专科学校，那也不错。哪怕是因为考试当天身体不适而考砸了，也不能说一无所获——至少可以亲身体会到健康管理的重要性。

对于人生来说，这些收获难道不是比考上大学更重要吗？

在我看来，所谓“真正的成功”，就是找到“愿意用一辈子去实现的梦想”，以及找到可以分享这一梦想的同伴。

考上好大学，其实只不过是通往成功路上的一个“中途站”。一旦混淆了手段和目的，就会浪费了可贵的才能。遗憾的是，很多家长竟然对此一无所知。

“头脑聪明”的人确实是存在的。周围的人看见他们考上重点大学，难免会觉得他们“有才能”——这种心情也不难理解。然而，光靠考上大学，并不足以开拓未来的人生。

考上东京大学的人，最后全都获得了成功吗？全都过上了自己向往的生活吗？也不见得吧。

社会没有那么简单，并不是说只要学习成绩好就能获得成功。

简而言之，就是看你想要“短浅目光”的成果，还是想要“长远目光”的成果。最浅显的例子，就是有很多家长和孩子



经常为平时的考试分数而患得患失。

比如说，高考和平时的期末考试是基本不相关的。尽管如此，很多人还是会因为期末考试成绩提高而欣喜，或为年级排名退步而垂头丧气，觉得没有成果。

这种“目光短浅”的情况实在太多了。

从这个意义上来说，我并不认为“考上大学”的价值有那么大。而且，我也反对把考上大学的人等同于“有才能”。我不会因为某个人聪明就说他“有才能”。

---

在人生中，  
“考上大学”“被重点大学录取”  
只不过是一个中途站，  
而“真正的成功”还在前方。  
家长们必须知道这一点。

---

## “抱婴儿的方法”促使我进行思维方式革新

有个叫“育母塾基金会”的机构，专门教授“抱婴儿的方法”。

说起来，你会特意去学习如何抱婴儿吗？

一般不会吧，毕竟“抱婴儿”这事人人都会做。世界上这么多母亲都没学过，还不是照样把孩子抱大了？

不过，育母塾的理事长辻直美女士所教的抱婴儿之法却有奇效——只要按照她说的方法去抱，婴儿就不会哭！我亲自去试了一下，感到十分震撼。

很多父母因为婴儿哭闹不停而忙得焦头烂额。好不容易抱着哄睡了，结果一放到床上就立刻醒来，又开始哇哇大哭；夜里每隔几个小时就会大哭，睡眠不足，怎么哄都没用……然而，只要辻女士一抱起来，不到3秒，无论哪个婴儿都会立刻停

止哭泣，破涕为笑。我第一次看到的时候，觉得这简直就像变魔术一样神奇。

其实，这并非什么不可思议的现象，而是有其道理的。

大人笔直地平躺下去，不会感到不舒服。可婴儿出生前是一直缩在母亲肚子里，不习惯躺着睡。所以，对婴儿来说，被平放在床上时只会感到痛苦和不舒服。然而，婴儿又不会翻身，那还能怎么办呢？——他所能做的，就只有哇哇大哭而已。

想要婴儿不哭，就得让他处于舒服的姿势。

简单地说，就是使双脚呈M字形，保持在母亲肚子里时的状态。无论抱着还是放到床上时，都让他保持这种姿势。这样就会马上停止哭泣，而且还破涕为笑呢，效果十分神奇。背部蜷缩着，双脚呈M字形——这样的姿势，从大人的角度来看很不舒服，但对婴儿来说却是很舒服的。

育母塾基金会的理事长辻女士这么说道：

“请想象一下——有个身体比你庞大几倍的巨人，战战兢兢地走近，慢慢地把你抱起来，又紧张兮兮地生怕脱手掉下去……这时，你的心情如何？肯定会忐忑不安吧？”

我听到这话，觉得十分有趣。

确实，如果有个像《进击的巨人》那样的庞然大物走到我跟前，把我抱起来，又紧张兮兮地怕抱不稳，还时不时发出“哎呀”的惊叫声……那我也会感到忐忑不安吧。

有的人一抱婴儿，婴儿就会哭；也有的人能让婴儿不哭，会给婴儿亲近感。为什么会有这种差别呢？——大多数人认为：因为那些人性格“温柔”“稳重”，或是身上有一种能让婴儿安心的气味，或是有过育儿经验……这些理由听起来似乎很有道理。

不过，我从辻女士那里得知，其实并非如此。能让婴儿不哭的人，是因为通过长期经验学会了正确的抱婴儿方法，了解到婴儿在什么状态下不哭。也就是说，只是因为他的经验值比较高而已。如果有人从未抱过婴儿却能抱得很好，那就说明他

能够敏锐地观察和感知到婴儿的细微变化。既然能做好，就自有其道理，而并非出于什么莫名其妙的理由。

世上的事，并不是全都非学不可，有很多事不必学也会做。不过，无论什么事，如果“学会其中道理”，就一定能更快、更有效地发挥自己的能力。——这就是我从“抱婴儿的方法”得到的启示。

## “从□岁开始的□□教育”会扼杀才能

我在育母塾参观时，有位来听课的妈妈这样说：

“我家宝宝已经1岁了，我现在才来学怎么抱会不会太迟了？”

确实，刚生下来那会儿就学，效果肯定更好。不过，小孩现在也才1岁，还不能一个人走到外面去玩，而且又经常哭。既

然如此，学一下这“抱婴儿的方法”也没什么坏处。说不定帮邻居或亲戚家带孩子、或以后自己带孙子时也能用得着。

无论对谁来说，“现在”就是最年轻的时候。既然你认为学东西要趁早，就不要觉得“1岁已经太迟了”，而要从现在就开始学。因为，如果拖到明天、下个月、明年再学的话，只会比现在更迟。更重要的，是知道“抱婴儿的方法会有立竿见影的效果”——在你心中，这无异于一场小变革吧。

很多人都听说过：“学英语要从娃娃抓起！”“趁小时候头脑灵活的时候尽早识字。”

然而，我却认为这种“从□岁开始的□□教育”的观念会扼杀人的才能。

因为，一旦相信了这种错误的教育观，就难免会产生“□岁已经太迟”的想法。孩子小学时成绩不好，就说“要是读幼儿园时让他开始学就好了”；中学时数学成绩不好，就说“要是读小学时认真学算术就好了”……很多人往往认为：“既然已经被拉开差距，现在开始努力也太迟了。”

中学生也说着同样的话：“我跟那些考上开成高中<sup>[2]</sup>的学生比，早就输在起跑线上了。”大学生则说：“要是高中时再加把劲儿，就能考上更好的大学了。”步入社会后，则说：“要是趁着学生时代多读点书就好了。”30多岁的人说：“要是20多岁时多考几个证就好了。”到了40岁则说：“最迟也应该在30岁之前学会一门技术的。”到了50岁则说：“40岁之前就应该跳槽的。”退休后则说：“以前年富力强的时候应该努力工作才对。”……每个年龄层的人都抱着同样的想法，未免有些滑稽。

总之，人的一生都在后悔中度过，可谓是“后悔太迟教育观”。

“花样滑冰的四周跳”和“100米跑进10秒”曾经被认为是人类不可能做到的

俗话说：人之将死，其言也善。在我们印象中，无论谁临终前都会心情平静地向大家表示感谢吧……

然而，我从一位护士那里听说，实际上有70%的人临终前还在说着牢骚话。临终前说“谢谢”“托大家的福”“我的人生没有遗憾”——这样的场景，也许只存在于幻想之中。

无论活到多大年纪，人的本性是不会变的。平时牢骚满腹之人，临终前想必也仍在发牢骚吧。话说回来，从不发牢骚的人本来就是不存在的。

人为什么要发牢骚呢？我认为：“这是因为人是一直活在后悔中的动物。”前文也提到过，人无论活到多大年纪都始终在后悔。

那么，要怎么做才不后悔呢？——唯一的办法，是切断“后悔”的因果联系。

如何切断呢？那就是：“现在立刻”→“做出不后悔的选择”→“行动”。只能以此消除“后悔没有做”的遗憾。



这么一想，你就会明白：“□岁已经太迟了”这句话只是不想去做的借口而已。我们要尽早意识到：经常把这句话挂在嘴边或放在心里的人，会一直不停地后悔下去，度过牢骚满腹的人生……

无论小孩子还是年过七旬的老人，只要想说的话，任何时候都可以开始做。如果有什么“很想做”的事，不妨尝试一下。尝试过如果觉得没兴趣的话，退出即可。为“不做”而找借口，无异于浪费时间。

人生在世，多活一天就比昨日有所成长。无论多大岁数，只要每天一点点地磨炼自己的能力，就能把它变成自己的“才能”。树立这样的意识，不断地努力，最终一定能做成大事。

例如，“花样滑冰的四周跳”和“100米跑进10秒”都曾经被认为是人类不可能做到的事。可如今很多选手都做到了。他们并没有因为“别人说不可能”就轻言放弃，而是坚持训练，今天比昨天进步一点，明天比今天进步一点……不断地朝着更高的目标努力，最终才取得这样的成果。

不由分说地认为“不可能”而放弃挑战的话，就不可能取得这样的成果。面对诸多“放弃的理由”却仍继续坚持的人，才有可能创造奇迹。

---

别再为“不做”找借口。  
无论何时、无论多少岁开始都不迟。

---

磨炼自己的“特长”，你将拥有无限选择

花样滑冰选手羽生结弦、日本将棋棋手藤井聪太七段这些从小崭露头角的人，很早就发现自己的才能，并且有意识地继续磨炼自己的“特长”。

看到这些被称为“神童”“天才”的少年才俊，很多大人肯定会这么说：

“像他们这样因为才能出众而大显身手的人，实在是凤毛麟角啊。”

但在我看来，情况却恰恰相反。

当然，在世界锦标赛、奥运会等赛场上，冠军只有一个；将棋比赛经过重重淘汰，最终也只有一个冠军。

长大成人后，大家都知道自己无法成为冠军，也知道待遇优厚的职位很有限。所以，逐渐形成了“成功者只有一小部分人”的观念。

能发挥才能的地方，真的这么少吗？

当然，有的舞台确实引人瞩目，备受关注。但我们应该拥有更开阔的视野。

只要把自己身上“所有的特长”一项一项地用心打磨，就一定能找到适合自己的工作或职业。而要扩大选择范围的话，

则完全取决于你自己。

打个比方，某个人将棋水平很差，但他运用相关知识把将棋和国际象棋融合起来，发明出一种新游戏，并且推广到全世界，最终他也成为这项棋类运动的冠军。——你也许会觉得可笑：“这简直是异想天开嘛！”不过，无论将棋、国际象棋还是麻将，都是由人发明创造出来的。谁又敢说将来不会出现新的棋类游戏呢？你不妨看看周围——那些人气火爆的新商品或新服务，不也是这样产生的吗？

然而，现在很多家长却认为：“下什么将棋呢，专心学习去吧！这个世界上的成功者毕竟只是少数天才而已。”这样一来，孩子开始显现的难能可贵的才能就被抹平了，而该项新游戏将永远不会诞生。

说到底，家长的这句话根本就是错的。“职位”看起来似乎是唯一的，实际上并非如此。

而且，“职位”并不仅限于现成的东西，还可以新增设。

再向前展望，在接下来的“人生百年时代”“AI时代”，并不是要我们“选择工作”，而是要我们“创造工作”。

如果你逐渐发现自己能力的“过人之处”，就不要深藏不露，使其退化，而要不断地继续加强。

至于自己不擅长的方面，自然会有其他擅长的人去做，所以也没必要面面俱到地进行完善。各有所长的人相遇，各自的才能互相碰撞，产生新的创意，由此创造出巨大的成果。

而且，通过互相碰撞摩擦，自己和对方的才能会越来越有锋芒。而那些无棱无角、四平八稳的人聚集在一起，没有任何碰撞摩擦，则无法产生任何令人惊艳的成果。

简而言之，在如今这时代，一个“整天玩足球游戏，除此之外什么也不会”的人，遇到一个“整天玩电脑，一心想靠编程谋生”的人，就有可能开发出一款终极足球游戏。

---

若想在AI时代生存，  
“一技之长”比“面面俱到”更重要！

---

在不同的背景和文化之中，被认可的能力也不同

我高中时代在新西兰留学时，学校开设有“美学”课。一堂关于“美是什么”的课，使我深受震撼。

在学校大厅，老师让我们听各种声音。有的是“锵——”“咣——”“哐——”这样的回音；有的是“吱吱”响的摩擦声；有的像是用指甲抓黑板的“咯吱咯吱”声；还放了披头士的歌……全部听完后，老师说：“今天大家听到的，都是音乐。有非洲的音乐，有南美的音乐，还有欧洲的音乐，这些都是各个国家的人所喜欢的、认为最动听的声音。”我听到这话时，深受震撼。

那一刻我体会到：“在不同的国家、文化、历史、背景之中，‘美’的定义竟然如此大相径庭。”

我们只不过是因为生活在特定的文化和环境之中，所以才认可其中的某些事物。而这种观念是有局限性的。一旦去到不同的文化和环境，认可的事物就会改变。

对于与自己的认知稍有不同的事物，人们往往会产生排斥心理。

然而，我们不能因为不了解“不在自己感觉范围内”的事物，就贸然否定它。我们要意识到，有另外一些人是了解和欣赏它的。

其实，“才能”也是一样的道理。

你所拥有的能力，也许有人会认为“毫无价值”，但在另外一些人看来却是值得赞赏的。

只听信某个人的评价，或是只看到其中一面就深信不疑，就无法正确地评价自己的能力和才能。

爱因斯坦说过：

“每个人都是天才。但如果用爬树的能力来评价一条鱼，那么它一辈子都会以为自己是个笨蛋。”

现在，你对才能的“认知”有所改变了吗？

从本质上来说，才能只存在于自身

在我的补习班上，时常有学生对我说“不想来上课了”。

我问为什么，他们通常都归咎于“别人”或“环境”。其中最常见的理由是“社团活动太忙了”。

这时，我会问：“那你觉得，因为社团活动太忙而放弃上补习班的人，和即使很忙也不放弃的人，区别在哪里呢？”

被我这么一问，对方通常会回答不出来，然后又继续甩锅给别人：“社团顾问让我别来补习班了……”“不是……主要



是，我爸妈太烦了……” “没时间……”

补习班并不是非上不可，既然是学生自愿来的，那么不想来当然也悉听尊便。不过，当初要来补习班的目的是什么呢？——大概是为了“提高学习成绩”“考上理想的学校”吧？

而现在想半途而废，理由其实很简单。

——因为在补习班上课却感觉不到自己在接近目标。也就是说，没有实际感觉到“自己在进步”，所以才想中途放弃。

换言之，如果能感觉到自己的进步，就一定能继续坚持下去。

当然，从根本上来说，是老师做得不够。也有可能是老师没有及时向学生反馈，以至于学生没能感觉到自己的进步。

但如果换个角度，从学生的视角来看，当你把责任推给别人而认为“自己没有错”的瞬间，才能的萌芽就会立刻枯萎。这种想法会亲手扼杀掉自己的才能。

从本质上来说，才能是存在于自身的东西。

——确切地说，是只存在于自身。

要改变自己，办法多得很；要改变别人和环境，仅凭自己是无能为力的。

如果你一直抱着“一切都是别人的错”“是环境拖累了自己”的想法，就无法磨炼自己的才能。当你归咎于别人的时候，实际上就是在否定自己。请尽早明白这一点。

其实，无论谁都会遇到挫折。这时候，应该怎么做呢？

这时候，你要思考“自己做什么事最开心”“自己喜欢什么”“自己想实现什么愿望”。不要归咎于别人和其他因素，而要把关注点放在自己身上。

比如说，即使是看到“北朝鲜发生饥荒”这样的新闻时，我也会想：“如果我力所能及的话……我需要什么样的能力才可以解决这个问题？”——如果我跟金委员长很熟，也许能请他出面解决；如果我继续发展事业，也许能获得足以影响其他国家的人脉和资金……总之，无论对于什么事，我都不会觉得“事不关己”。

---

当你把失败的理由归咎于别人时，  
才能的萌芽就会瞬间枯萎。

---

## “最后的剑客”与洞察力

国井善弥是鹿岛神流第十八代剑术宗师，被誉为“最后的剑客”。据说，他经常按别派提出的条件与对方比武，而且从来没有输过。可谓是现代的宫本武藏<sup>[3]</sup>，所以又被称为“今武藏”“昭和时代的武藏”。二战后，他在驻日盟军总司令提议举办的一场比武（与手持刺刀的美国士兵单挑）中瞬间击败对手，为振兴当时被禁止的剑道、柔道、弓道等日本武术做出了重要贡献。有很多关于他的逸闻，我简单地讲一个吧。

国井善弥的师父是新阴流真传的佐佐木正之进。年轻时，国井为了修习剑道，拜佐佐木为师，并住进了师父家里。

然而，当上徒弟的头几个月，师父只是吩咐他干杂活，让他端茶递水，却连一招剑术都没有教给他。

就这样过了三个月，国井开始觉得自己只是个打杂的。本来是来拜师学艺，结果却整天给师父端茶递水。而且，尤其令他感到不满的还有师父的吩咐方式——通常只是含糊其词地只说拿“这个”或“那个”来，很难猜测具体指什么东西。

过了半年后，国井心想：这样待下去也毫无意义，无异于浪费宝贵的时间而已。于是决定半夜溜走。

但师父却看透了他的心思，对他说道：

“果然不出所料。你打算做什么呢？”

国井支支吾吾，不敢说自己打算偷偷溜走。师父把他带到练武场。

国井只能任由师父处置。师父在地上画了一条白线，让他站上去，并递给他一把木剑。接着，师父还用布蒙住了自己的眼睛，然后站在白线上，手持木剑，说道：

“你只管进攻吧！我不还手。”

国井心想：“虽说你是师父，但蒙住眼睛与我比试，无论如何也是我占上风吧。但若真的用尽全力出击，又怕伤了师父。”师父大概是看穿了他犹豫不决的心思，又说道：

“别怕，你伤不着我的。你只管全力进攻就是。”

没办法，只能拼了。国井紧闭双眼，“嗨哟！”一声大喝，挥剑向师父砍去。然而，下一瞬间他睁眼一看，面前却空无一人。

他这才发现，刚才站在面前的师父此时已经站在自己身后。蒙住眼睛的师父不知何时竟绕到了背后，而且还把木剑抵在国井的后脑勺上。

这时，师父说道：“你大概以为，我只让你干些杂活，什么也没教你。其实，这就是我要教给你的。”可是国井却听得一头雾水……

那么师父到底想表达什么意思呢？

——师父经常“含糊其词”地吩咐国井干杂活，其实并非无用功，而是想告诉他：“你缺乏洞察力。”也就是说，是为了让他获得“心眼”。

对于剑术来说，洞察力是非常重要的。对手是向右还是向左移动，是想进攻还是想设圈套……必须在瞬间察觉出来，并攻击对方的破绽，否则就会被对方击倒——如果用真剑比试，就会被砍死。

这样一想，国井渐渐明白：一直以来所做的“杂活”其实另有深意。——师父早起坐在檐廊上时，需要用到什么东西？他说“拿那个来”是指什么？是想看报纸吗？如果是看报纸的话，要不要戴眼镜呢？要不要一边看报纸一边喝茶呢？……需

要发挥自己的想象力和洞察力。原来，自己干了几个月的“杂活”，竟然是磨炼洞察力的训练。

自己一直以为师父只是吩咐自己干杂活，不明白其背后的良苦用心，也不动脑子思考，只是茫然等待师父的指示——这样的话，就连学习剑术的第一步都没能迈出去。

决斗的对手绝不可能告诉你：“我下一招要砍你的右臂，请小心躲闪！”

作为师父，当然一下就能看穿国井想要溜走的心思。而且，师父凭借着敏锐的洞察力，甚至还能判断徒弟开始萌生退意以及挥剑砍来的时机。因为每天都在观察这个徒弟，所以即便蒙着眼睛也能判断他如何行动。而且还知道徒弟的身高和头部的位置，所以闪到他背后出剑时也能点到即止。

才能的本质是“洞察力”

对方想要什么？——对此进行想象、洞察、察觉，无论作为学习者还是商务人士来说都是极其必要的。

只要知道出题者想考什么（想要什么答案），就能找到通往答案的捷径。

在商务场合，基本做法就是考虑客户和顾客的需求，提供“对方想要的东西”。

举个极端的例子，假设有个人在正宗的法国三星级餐厅学做法式料理，然后回到老龄化问题严重的乡下开了一家高级法式餐厅——结果肯定是经营不下去的。

善于观察对方以及市场需求的人，经商肯定能成功。——这句话我们都经常听说，其实它的关键在于：通过观察、洞察和想象，预测到对方的下一步行动。

能够如此清晰地看透对方的想法和行动，也许就是所谓的“有才能”之人吧。



本书考察的是“才能的本质”。在考察过程中，指出了“人们往往根据‘结果’来判断才能”。既然如此，那么——

有才能的人，就是能做到理想“结果”的人。

什么样的人能做到理想的“结果”呢？

——具有洞察力的人能做到。

说了这么多次“洞察力”，洞察力究竟是什么呢？所谓洞察力，就是指深刻敏锐地观察事物，看透其本质或深层次的东西，凭直觉看透外部观察难以发现的本质并进行判断的能力。就现代而言，具备这种洞察力的高手，还要数吉本兴业株式会社的共同董事长兼CEO大崎洋先生。

我从他们公司的一位员工那里听说过一件关于大崎先生的趣事。这位员工刚进公司时，大崎先生还只是部长级别。有一次，公司请了知名艺人来主持某个活动，大家为此忙前忙后，非常紧张。活动进行得很顺利。快要结束时，大家目送艺人和领导离开，这位员工心想：“等大家退场就可以好好休息啦。”这时，大崎先生经过他身边时，对他说道：“工作嘛，

是永远也做不完的，要主动去找来做。”他听到这话时，觉得自己的心思完全被大崎先生看透了。

这位员工是个有心人，他发现大崎先生不仅关注活动进展，还不忘关心新员工的心态。他为此而深受感动，并决心更加努力地工作。这件事让我体会到：原来洞察力是如此具有魔力的。

---

能凭借“观察力”“洞察力”“想象力”  
看透对方的想法和行动，  
就是“有才能的人”，就是“成功人士”。

---

[1] 日本花样滑冰女单名将。

[2] 开成高中：位于日本东京，有“日本第一高中”之誉。

[3] 宫本武藏（1584—1645）：江户初期的剑术家。

## 第2章          如何把“能力”变成“才能”

---

每个人都拥有“天生的能力”。  
——既然如此，为什么人与人之间会有差距呢？

---

“聪明能干之人”所说的话不可听信

这一章主要从教育的视角来阐述培养个人才能的方法。不只是关于学习，还会讲到提高工作能力的方法。

前文说过，当听到“才能”这个词时，大多数人会认为是一种“天生的、出众的能力”，认为这个词“只用在那些不必努力也很优秀的人身上”。

其实，这种想法是完全错误的。

前文说过，辞典对“才能”一词的解释是“天生的能力”。在这里，我想强调的是：“天生的能力是每个人都拥有的。”

是每个人都拥有，并不存在A有而B没有的情况。

不过，“那个人很有才能”这种说法，却带有一种“他拥有别人所没有的能力”这样的含义。其实，那些人之所以能力强，只是因为经过了有效的训练而已。

那么，如何把“每个人天生拥有的能力”培养成所谓的“才能”——即“别人所没有的突出能力”呢？

关键是要做到“守破离”。

——“守破离”原本是表示在学习剑道和茶道过程中的个人水平阶段。

首先，“守”的阶段，是指忠实地遵守并掌握本流派和师父的教义、规范、技术。

其次，“破”的阶段，是指学习其他流派和师父的教义，取其精华，提高自己的精神和技术。

最后，“离”的阶段，是指从原有的流派脱离出来，创造并确立具有自己特色的新东西。（引自《电子大辞泉》）

所以，首先要遵守“师父”的教义，彻底地进行模仿。你可千万别小看“模仿”，成功者都是从彻底模仿别人开始的。话说回来，要模仿那些真正厉害的人，其实并不容易。

在这个阶段，请不要听信那些“聪明能干之人”所说的话。

他们会告诉你“如何如何做就行”，但你实行起来却发现无法做到。——你有过这种经历吧？

我觉得：“聪明能干之人所说的话，多听无益。”

我为什么这样认为呢？

其实，他们并不明白自己是如何做到的，因为他们没有为“做不到”而烦恼过。轻轻松松就把事情完成得很好的人，自

然说不出该如何提高。说不出倒也罢了，当他们看到别人水平很差时，甚至可能会斥责说：“你怎么连这都不会！”

对普通人来说“很有难度”的事，在聪明人眼里看来却“很平常”。正因如此，对聪明人来说，能做到是“理所当然”的，而往往认识不到“对普通人来说很有难度”。

完全复制聪明人的行为！——这时不要“做笔记”，而要“拍视频”

关于“模仿”，再多说几句吧。

我一直强调：“要完全复制聪明人的行为。”

当你想提高学习成绩时，往往会去问那些聪明人（学习成绩好的人）：“怎样才能学得这么好呢？”其实，这样问了也是白问。

你应该做的，是请对方现场演示一遍，让你看看他平时是怎么学习的。

学习多长时间？中间休息几分钟？用多快的速度做练习题？怎样做笔记？用什么参考书？……把这些行为完全“复制”下来。

在公司工作的人也一样。

例如，你向销售业绩好的同事请教“提升业绩的方法”，可尽管按他们的建议去做，还是收效甚微。其实，你应该做的，是跟着他一起出去跑业务，仔细观察他怎样跟人打招呼、用怎样的表情跟客户说话、如何措辞、按什么顺序展开话题……完全“复制”他的行为，就能提高自己的业绩。

那么，要完全复制别人的行为时，最快捷有效的方法是什么呢？

——那就是，把聪明能干的人的行为拍成视频。然后，一边看视频，一边找出他“做得好的关键点”。

也许有人认为：“没必要特意拍视频，把要点记录在笔记本上不就行了？”然而，“拍视频”和“手写笔记”有着本质的区别。手写笔记难免带有本人的主观想法，结果只留意到自己想看的地方，而忽略了重要之处。因此，尽管做笔记能作为参考，但仅凭做笔记却无法如愿提高学习成绩或销售业绩。

而拍视频呢，则可以把“平时自己没留意到的地方”也记录下来，过后可以一边看视频一边分析。认真地看视频，知道“聪明能干之人”是怎么做的，下次就完全复制他的行为。这才是最理想的方法，是走向成功的捷径，所以我强烈推荐。

当然，也有人觉得拍摄几个小时的视频太难了，那么我就来说明一下具体应该模仿到什么程度。

比如说，如果那个人每天早上6点来到学校或公司，那你也每天早上6点来；如果他一般是6点到，但有时隔两天会迟来三分钟，那你也照做。——连这样的细节也完全模仿，你就能了解他的行为、举动、语言、时机、反复性、过分之处、不足之处等各个方面。这样，你就会发现自己的姿势哪里不对，发现自己说“谢谢”的时机是否不妥等等。



不过，要“完全复制聪明人的行为”，难免会有人觉得难为情，也有人反对去模仿别人。

似乎有很多人认为：“既然自己的能力不如对方，那么无论怎么模仿也是没有意义的。”还有人认为：“与其模仿，不如创新，必须发挥自己的个性才可能战胜别人。”

其实，这种想法是错误的。

每个人本来就各不相同，身高、嗓音、骨骼、关节、学历、性格都不一样。所以，无论如何“完全复制”，也必定会有差异。也就是说，尽管你极力模仿别人，结果还是会流露出“自己的特色”。

而且，在毫无基础的情况下，即使构筑起所谓的“独创性”，也只不过是虚有其表，无法成为你的利器。

所以，首先应该完全复制。

通过完全复制，建立起“训练能力的基础”。

只要彻底地进行完全复制，就必然会形成独创性。

在我看来，这就是“个性”。

进行完全复制时，有一个关键的要点——不是复制对方的“想法”或“话语”，而是复制他的“行为”。

人唯一可以完全复制的，只有别人的“行为”。至于“想法”，因为每个人所想的都不一样，既看不见，也不知道模仿得像不像。只有“行为”，才可以明确判断“是否完全复制成功”。

模仿聪明人时，为什么更应该关注其“行为”而非“话语”呢

我想用语言学的术语再详细说明一下。

语言学中有Signifiant（能指）和Signifie（所指）两个概念。以“海”为例，这个词语、文字、发音就是“能指”，

而由此联想到的海鱼、蔚蓝色、浩瀚等“海的概念”则是“所指”。

回到刚才的“完全复制”的话题。当你只用“话语”表达意思时，由于各个接收者的认知各不相同，所以“能指”和“所指”之间将会出现偏差。

打个比方，老师上课时让学生抄写课文，说：“大家认认真真地抄写10次！”

然而，至于具体该怎样抄写？抄写在哪里？“认认真真”是怎样的状态？……每个学生的理解都各不一样吧——这是因为“所指”各不相同。每个人由同一句话联想到的概念和画面，当然是各不相同的。

但如果老师现场向大家演示——用自动铅笔在复印纸上用力按压着、用深色字迹抄写10次，那么由语言联想到的概念和画面就会得到统一。

像这样，把要做什么、怎么做展示出来，“所指”就能统一，观众就能完全再现这一行为。

上司经常会叫部下去复印个什么资料，复印回来后，却埋怨说这也不对、那也不对——是彩色还是黑白，要复印多少份，订书机的装订位置……

想必很多人都有过类似的经历吧。让人去“买咖啡”，心里却默认为不加牛奶和砂糖的；让人去“买盒饭”，心里却想当然地认为应该顺便买杯饮料回来……

“复印资料”这句简短的话中包含了多少信息呢？这个指示看似简单，实则模糊不清。而且更过分的是，上司还把“所指”偏差造成的过错全部归咎于部下。其实，上司只要把复印资料的具体做法演示一遍给部下看，就能明确所指，准确地传达信息。

回到原来的话题，基于以上理由，在如今这个时代，“拍视频”是绝佳之法。不用手写做笔记，而是拍视频，然后照着视频模仿即可。如今，用手机拍视频简单易行，操作起来很方便。而且，“拍视频”的时候，注意力会集中到对方的行为上，所以更容易观察到其与众不同之处。

学习也一样。

把自己学校成绩最好的人的学习过程拍成视频，然后完全复制。在努力考上初中、高中、大学后，又完全复制那所学校里的“佼佼者”。如此不断反复，就能切实地更上一个台阶。

---

如果想要让能力突飞猛进，  
就完全复制聪明人的“行为”，  
而不是“想法”或“技巧”。

---

无论多么优秀的学生，不能持续努力就无法成功

我虽然说“每个人身上都有才能的萌芽”，可是在还未开花结果的中途阶段时，难免会感到不安。想必也有很多人觉得

“这只不过是一句漂亮话而已”。

在这里，请听我讲讲自己开始写《垫底辣妹》的契机吧。

沙耶加的妹妹小麻来参加补习班，并在我的一位得力助教的辅导下考上了上智大学。沙耶加也曾经报考过上智大学，但却没考上，所以感觉像是妹妹终于为姐姐报了一箭之仇。

其实呀，小麻刚来补习班时，是处于一种经常旷课而被学校老师放弃的状态。考上上智大学后，她的母亲给我发了封邮件。

邮件中这么写道：“一直以来，大家都瞧不起沙耶加和小麻，说我家孩子不行，还说我没管教好。姐妹俩一直被大家认为是没有才能的笨小孩，只有坪田老师您相信她们。能遇到您，是我女儿的幸运。姐妹俩努力学习，维系了这个眼看着随时会崩溃的家庭。非常感谢您！

我读完邮件，深受感动。

冷静下来想想，沙耶加和小麻初到补习班时，学习成绩确实处于底层。这样的两个女孩，一个报考庆应大学，一个报考上智大学，并朝着目标拼命学习，终于考上了理想的学校。这是非常了不起的。

然后，我又继续思考：“这究竟是怎么回事呢？”

有的学生本来很讨厌学习，成绩也很差，但后来成绩却突飞猛进，而且还考上了大学；有的学生原本成绩不错，但最终却考砸了。

我不由重新思考：“沙耶加和小麻为什么能取得成功呢？”——我发现，她们的母亲的存在、即家庭的存在是非常关键的因素。

无论多么优秀的学生，如果不能持续努力的话，就无法提高成绩。

在“持续努力的过程中”，经常会碰到阻碍。相反，如果有人大力支持的话，结果则会大不一样。

阻碍也好，支持也好，影响力最大的还是家人。

至今为止，我接触过许多学生和家長。毫不夸张地说，每个家庭都存在不同程度的问题，家家都有本难念的经。

那么，我们应该怎么做呢？

当孩子倾诉梦想、决心开始努力的时候，父母请不要一口否定说“不可能”。而要坚定信念地支持他，爱着他，相信孩子说的话，热心地守护他。——这正是使其才能开花结果的关键。

姐妹俩的母亲做到了。正因如此，姐妹俩才得以继续学习、提高能力、使自己的才能开花结果。

推而广之，这种情况也同样适用于公司里的上下级关系。——上司和前辈能否默默地守护着部下，对其成长至关重要。



---

你能否“默默地”守护着  
自己的孩子、自己的部下？  
——这正是使其才能开花结果的关键。

---

父母给孩子施加的魔咒？！“应该讯息”和“13  
条禁止讯息”

为了了解才能的本质，我们来思考一下父母对孩子能力的影响因素吧。

心理学中有个名词叫“应该讯息”（counter-injunction）。这一点对我们的思考会有所启发，所以在此稍作说明。不过，这一节的内容有点抽象，略过不读也无妨。

大人、父母和老师经常会经常对孩子说“要好好学习”“不能浪费”等，限制或禁止孩子做各种事情。

特别是父母，从孩子出生的瞬间起，就开始默默地向其灌输生活中的各种规则或价值观。这些规则和价值观被称为“禁止讯息”（injunction）或“应该讯息”（counter-injunction）。例如：“不可以把什么东西都塞进嘴里。”“不可以弄脏地面。”“忍一忍。”“不可以大声说话。”“要微笑才能讨人喜欢。”……这种教育从“婴幼儿时期”就开始了，所以大多不是用语言，而是用表情和手势传达，然后被孩子牢牢记在心里。

这些规则和价值观，在孩子未能自主分辨“什么是好，什么是坏”之前就被根植于内心，所以会对孩子的人格形成和人生产生巨大影响。

这些教育的本来目的是为了使孩子“适应社会”，但结果却很可能对孩子形成束缚，产生消极的影响。

这种“应该讯息”有5条。而接下来的童年时期还有更繁琐的“13条禁止讯息”。

“应该讯息”和“13条禁止讯息”之间的关系颇为有趣，下面对此稍作说明。

“应该讯息”（婴幼儿时期从父母接收到的非语言讯息）：

1. 要做到完整、完美
2. 要让别人高兴和满意
3. 要努力
4. 要变强
5. 要做快点

“13条禁止讯息”（童年时期从父母接收到的讯息）：

1. “不可以存在”……父母对孩子说“要是没有你就好了！”之类的话，会让孩子觉得自己是导致家庭不幸的原因，

觉得自己没有活着的价值。结果，有可能出现自暴自弃、酗酒、嗑药、异常性行为等倾向。

2. “不可以做任何事”……管教太严，过度保护，或者过度干涉等，以此限制孩子的行为。孩子长大后，会成为“听从别人指示”的人，不知道自己要做什么，缺乏积极性，只会听从别人的意见。

3. “不可以长大”“不可以独立”……如果成长过程中受到父母的过度保护或过度溺爱，孩子就会“不想长大”，觉得“什么都不会做才更被疼爱”。这样的孩子容易有恋父情结或恋母情结。

4. “不可以有情感”“不可以表露情感”……父母经常让孩子忍耐，或忽视孩子的情感，孩子就会习惯于压抑自己的欲望和情感。因为无法表露情感，所以不会对任何事物产生兴趣或感动。不会哭泣，不会生气，面无表情。

5. “不可以做自己”……父母经常说“本来想生个儿子”“生女儿吃亏”，孩子会觉得自己的性别和身份被否定。在成

长过程中会缺少同性友人，不擅长与同性的圈子打交道，容易被周围人的评价、常识、面子等左右。

6. “不可以像个小孩子”……父母对孩子说：“你是哥哥，应该懂事了。”敦促其自立，不放任自由。这样长大的孩子责任感太强，处理事情太规矩，比如在宴席上经常为别人夹菜斟酒，为别人操心。

7. “不可以接近”……父母经常说：“我现在很忙。”“你等一下。”“你安静点。”与孩子产生距离，拒绝与孩子交流。这样的孩子就不容易向别人敞开心扉，遇事自己一个人扛，把所有烦恼和压力都积压在自己内心。

8. “不可以思考”……父母经常凶巴巴地或歇斯底里地训斥孩子：“听话！不准顶嘴！”孩子会放弃思考，最终变得无法进行有逻辑性的思考，无法做出冷静判断，只会认命，或者盲目听从别人的话。

9. “不可以成功”……孩子成功时得不到父母的夸奖，失败时却能得到父母的安慰和鼓励，而关键时又被父母说“不

行”。这样孩子的内心会受到挫折，觉得自己注定无法成功，从而降低自我评价。

10. “不可以有自己的欲求”……单亲家庭的孩子，或因病给父母造成经济负担的孩子，当看到父母如此拮据窘迫时，就不敢表达自己的欲求。长大后会变得处处让着别人，比如说优先把钱借给别人用，而压抑着自己内心的欲求。

11. “不可以健康”……多见于这样的孩子：只有当自己生病时父母才会给予关心，或是自己曾经照顾过体弱多病的父母或兄弟姐妹。以后会有这样的倾向：用生病、受伤、反常行为、古怪言行来博取同情，甚至无视自己的健康。

12. “不可以成为重要的人”……无论孩子做什么，父母的反应都很冷淡，也不给予认可。久而久之，孩子就会觉得“自己不可以成为重要的人”，于是变得行事低调，不敢承担责任。作为部下是个得力助手，可一旦让他做领导者就马上蔫了。

13. “不可以有归属感” “不可以交朋友” “独自一人就好”……父母经常对孩子说“不准跟那个孩子玩” “跟这个孩子玩吧”，替孩子选择朋友，充当孩子的代言人。这样的话，孩子就不会自我表达，无法融入同龄人，无法融入集体。

怎么样，是不是觉得“13条禁止讯息”很令人震惊？从某种意义上说，这就像父母出自本能地施加在孩子身上的“魔咒”。孩子在成长过程中，很有可能受到这些“魔咒”的束缚。

顺便一提的是，孩子经常被父母这些“禁止讯息”否定，难免会产生矛盾，内心也会产生迷惘。但为了讨好父母，孩子无论何时总是倾向于认为“是自己的错”。而只要遵循“应该讯息”，则能得到父母的认可。于是孩子就会努力遵循“应该讯息”。他们以为，这样能“证明自身的存在”——这就是孩子的心理。

## 如果失去自我，就无法提高能力。这个问题的关键在于“父母”

有时候，大人会在无意中对孩子说：“你小时候真是很可爱。”

然而，这句话却无异于在暗示说：“你不可以长大。”既隐含着“你现在和小时候不一样了”的意思，也可理解为“再继续长大就不可爱啦”。

再打个比方，假设父亲和孩子玩投接球。一开始时，父亲扔的球又有力又快，孩子接不住，于是父亲就教孩子具体的接球方法。二者处于教练和选手的关系。然而，随着孩子的技术渐渐进步，父亲有时会接不住球。孩子自然感到很开心，而父亲则下意识地撇撇嘴——这表情要传达的意思，就是“不准超过我！”这是对孩子发出的“禁止讯息”。收到“禁止讯息”的孩子怎么办呢？他会为了让父亲“认可自己的存在”而努力——在游戏中故意放水。



顺便一提的是，如果父母不断发出“禁止讯息”，孩子的内心必定会十分纠结。而父母当时正处于“禁止”的心态，自然意识不到这一点。另一方面，在孩子看来，父母经常是“上次那样说，这次又是另一套说法”，未免令人感觉混乱。于是，孩子选择讨好父母——不责怪父母，而是责怪自己。作为孩子，他往往会努力接受现状，认为：即使被“13条禁止讯息”否定，只要遵守“应该讯息”，父母就会认可自己的存在。于是为了得到父母的认可而压抑自我。

然而，他很快就会陷于“不知该怎么办”的状态。在自我成长的过程中，最终发生偏离，失去了自我——他决心压抑自我，做讨好父母的事。

随着年龄渐长，“老师”也加入进来，扮演和“父母”同样的角色。

如果身边有这种经常发布“禁止讯息”的父母或老师存在，孩子就会放弃思考，在原本可以提高能力的时候放弃自我。

现在，大家应该明白，父母的存在对孩子开发自己的才能有多么重要了吧。相反，如果教育方法不当，父母的存在又会对孩子形成多大的压力啊。

其实，这种关系也体现在公司里的上下级之间。例如，有的上司动不动就对部下发出“禁止讯息”。这些人的共同之处在于“他们自己是无所作为之人”。越是无所作为的上司，越喜欢对部下发布“禁止讯息”。

## 有才能的人不会放弃思考

在第1章“磨炼自己的特长，你将拥有无限选择”那一节里，我曾说过：不去提高能力，而抹平各个人的特长——这样做是毫无意义的。

不过，“抹平各个人的特长”其实也自有其好处。

这样做有利于统治。如果整个集体里都是平庸之人，那么，不要说一个企业，就是一个国家统治起来也不在话下。

然而，用长远的眼光来看，这样的集体能做出什么成果来吗？——我认为是不可能的。

实际上，在我看来，今天日本的学校教育就是为了向国民灌输“13条禁止讯息”和“应该讯息”。

7岁到15岁的义务教育，是由国家规定“必须学什么内容”。而且，小学6年和初中3年，无论学生有没有理解上课内容，每年都要强制性地升高一个年级。学习进度是预先规定好的。

而且，课程表也完全规定好了，比如说“周日的第1节课是算术”，就不允许学习语文，哪怕学生很想在这个时间上语文课也不行。

又如，学生在数学课上没按老师讲课进度，而是自己另外学习其他单元的内容，这样往往也会被老师批评说：“为什么要自己另搞一套？”不允许这样做。

又如，有的学生说：“我以后想当作家，能不能每天只上语文课呢？”老师当然也不会答应。因为，按规定，所有的科目都必须好好学，不能偏科。

然而，从根本上来说，规定上课时间、保持均衡地学习，这到底能否有效地提高人的能力——这一点尚未经过验证。学生只是按照规定被动地学习而已。

回想学生时代，我个人觉得最不能接受的就是“做作业”。说实话，我从来都没有做过作业。当然，我也因此经常挨老师骂。

不过，我之所以不做作业是有充分理由的——退一步来说，我勉强可以接受老师规定我在学校上课时的学习内容；但为什么连我回到家学什么也非得由他们规定呢？

做父母的，一定会经常催促孩子做作业吧。不过，他们的目的并不是为了孩子的学习，而是担心孩子没做作业而被老师批评。（更d书f享搜索雅 书.YabooK）

说实话，大多数父母虽然催促孩子做作业，但却根本不知道孩子的作业内容吧？连为什么非要做这个作业都不知道，还好意思催促说“快做作业”和提醒说“不能旷课”。

这岂不正说明了父母是“完全放弃思考”之人吗？

当然，有人从小就好好上学、好好听课、好好做笔记、好好做作业，然后顺利考上大学。他们是听父母话、听老师话的乖孩子，他们一直以来都被洗脑，被教育说：“如果不听话，将来就无法在社会上立足。无论在学校还是走上社会，都要听大人或上司的话，这样才行得通。”确实，这些人当中也有很多人做事认真而有能力。然而，请看看那些从来没提出任何疑问的“乖孩子”长大后的样子——你会发现，他们平庸得可谓是“才能为0”。

这样的看法或许有点极端——20世纪的日本教育（今天仍然还在延续），就是把这些乖孩子当中的“佼佼者”培养成充当国家传声筒的官僚，或培养成对公司老总言听计从的干部候选人。

当然，我并不是说小孩听大人的话有什么不好。

只不过，“在知情的基础上进行选择”和“放弃思考，稀里糊涂地进行自动选择（其实是被迫选择）”二者有着根本区别。

比如说，“放弃思考、稀里糊涂地进行选择”的人，恐怕不会产生“创业”的念头吧。当然，我并不是说创业就一定是正确的选择。不过，越有“才能”的人，就越倾向于从原有的组织脱离出去。可以这么说，越有才能的人，就越会去尝试自己创业，尤其是在现代。

不言而喻，真正的成功人士必定是善于思考的人。如果不善于思考的话，就无法把“能力”转变为“才能”。

---

对自己所受的教育毫不怀疑、  
只是认真地遵循规定的人，  
也许有“能力”，  
但却很少有突出的“才能”。

---

如果相信当今的学校教育，则无法提高能力

日本是时候转变“战后教育”的模式了。

日本的许多产业是在国内发展和延续至今。但如今已经是全球化时代，我们的竞争对手是全世界，只有接受“卓有成效的现代教育”，方有一战之力。然而，这样的教育在日本的学校却还没有实施。所以，现在日本在世界竞争中节节败退。

我在开补习班的期间，接触过许多孩子，也曾经和许多家长交流过。其中，我注意到一点：

那些所谓“成绩很差”“不善于学习”“讨厌学习”的孩子，都是一直被迫用不适合自己的方法在学习。

在家长和孩子都同时在场的面谈中，我问孩子：“有没有喜欢的艺人？”“有没有喜欢的书？”这时，孩子总是把目光投向父母，然后父母就代为回答道：“你不是经常说喜欢那××吗？”“你不是喜欢那本××书吗？”并不是孩子自己回答。父母说完还会加一句：“这孩子没主见，什么事都要问我。”类似这样的情形我见得太多了。

这样的父母，其实是一直在压抑孩子，给他灌输这样的意识：“你是个没出息的孩子。”“我的回答就是你的回答。”  
.....

当然，父母们并不是有意为之，而是不由自主地这么做——这才是重点。



归根结底，还是因为父母们自身从小在学校就是接受这样的教育。这并非他们的过错，只是因为他们被日本的战后教育洗脑了，结果就一直处于放弃思考的状态。

受过如此教育的人去到国外的话，会怎么样呢？

很多出过国的日本人对此深有体会：“如果自己不回答的话，是不会有人替自己回答的。”所以，必须自己思考、自己回答。这种时候如果看对方或上司的脸色行事，就会被视为无能之辈。

我的基本方针是：对孩子进行“个别指导”。

和孩子一同探索适合他的学习方法，找出他的优点和长处，进一步加以改善。许多家长担心孩子“被表扬会骄傲”，其实是过虑了。孩子得到表扬，就会更加努力的。

我辅导过的许多孩子都考上了重点大学，令别人刮目相看。所以我敢如此断言。

所谓“放之四海而皆准”的高效学习法是不存在的。要想提高能力，只能用适合自己的方法坚持不懈地努力。

## 别人的成功经验不可靠

每个人都有“才能”。

确切地说，是有“才能的萌芽”。

然而，如果不“提高能力”，它就不会茁壮成长。

那么，为什么有的人能开花成果，而有的人则不行呢？

妨碍他们的，是孩子的父母和老师，走上社会之后则是上司和同事。

觉得自己“无法发挥能力”的人，不妨回顾一下自己现在所处的环境。然后，你要意识到：自己正被周围的人“束缚”

着。如果你能意识到这一点，就能找到脱离的出路。然后，你才能迈向世界。

说白了，父母、老师或上司告诉你的“成功经验”，你听了也没用。为什么呢？因为那只是“他个人独有的成功经验”。

适合自己的成功经验，偶尔也适用于别人。现实中，就有某些“著名教练”能够把自己的成功经验套用到别人身上。

但常言道：“好球员未必能当好教练。”自己经过反复摸索而获得的成功经验也适用于别人——这种情况实在是太少见了。

所以，只能自己寻找适合自己的方法。一定能找到的。

---

为自己“无法发挥能力”而苦恼的人，  
一定是听多了父母、老师或上司的话。  
请不要再盲从他人意见，  
立刻寻找适合自己的方法吧。

---

## “技”与“术”的区别

据说，“武功高手”大多只需4至5年就能掌握其技艺。一提到“高手”，在多数人的印象中都是“老人”。但实际上，那些“传说中的高手”通常在30岁之前就已经成为高手了。

一位武馆师父告诉过我：“普通学员”和“继承人”的学习体系可大不一样。具体有什么区别呢？

以柔道为例。

柔道的“技”，有一本背负、内股、背负投等。进入武馆时，首先学习避免受伤的倒地法，然后再通过各种自由练习磨炼技艺。普通学员就是这样一心一意地练习“技”。

而对于有望成为继承人的弟子，则早早就授之以“术”。

尽管大家都是作为普通学员开始练的，但其中谁是好苗子，在练习“技”时就能分辨出来——他们学得别人更快，可谓进步神速。

之所以学得快，是因为他们在“技”的练习中发现了小窍门——这和前文介绍过的“抱婴儿的方法”有异曲同工之处。

这就是“术”的开始。那些高手们，就是综合地、体系化地掌握了“术”的人。

想用尽全力把对手摔出去可绝非易事，但如果能借力打力或瞬间移动自己的重心，就能使对手失去平衡。瞅准这一时机出击，即可一招制胜。

柔道的“术”，关键就在于“趁对方失去平衡的瞬间出招”。师父会把这些“术”传授给继承人。

只要瞅准对方没站稳的瞬间进攻，即便轻轻一推也能将其推倒，就像从身后“顶膝盖”一样。让对方重心不稳、失去平衡，自己趁势进攻——这是所有的武术的相通之处。

普通学员需要反复训练“技”，然后逐渐掌握“术”，所以要花费数十年时间才能变成高手。

而武馆继承人则直接从“术”学起，再磨炼“技”，所以短短几年之内就能成为高手。

为什么一旦有人开了先河，成功者就会越来越多呢？

关于“技术”的问题，再举些别的例子。

前文我提到，“花样滑冰的四周跳”和“100米跑进10秒”都曾经被认为是人类不可能做到的事，但如今已经实现了。

不可思议的是，只要有一个人率先取得成功，之后的成功者就会越来越多。

其实，关键就在于“技术”。当得知有人完成了某个创举之后，已经掌握了“技”的后来人就会对其进行彻底研究，在教练等指导人员的辅助下导出“术”，然后去挑战普通人眼中“不可能完成”的目标。

“只要你相信自己能做到，那就总有一天能做到。但如果你觉得自己做不到，那就肯定做不到。”——我经常讲“鸡蛋的故事”来说明这个道理。

如果我让你“把这个鸡蛋立起来”，你会怎么做？

如果你听过“哥伦布的鸡蛋”那个有名的故事，也许会想到：把蛋壳底部敲碎一点就能立起来。但如果规定说“不能敲碎”呢？

其实，经过细微调整，鸡蛋是可以立起来的！但如果你不知道的话，就想不到它能立起来吧？大概在尝试几次失败之后就放弃了吧？

然而，知道鸡蛋可以立起来的人，却能够反复不断地尝试，直到成功。

这就是为什么当有人率先取得成功之后，其他成功者就会相继出现。

在见到第一位成功者之前，大家虽然努力磨炼“技”，但却没有达到“术”的层次，甚至还不知有“术”。而当第一位成功者出现后，他们才开始努力钻研“术”。

顺便提一下“哥伦布的鸡蛋”这则有名的故事吧——有人嘲笑哥伦布说：“发现新大陆有什么了不起的，谁都能做到呀。”于是，哥伦布就把一个鸡蛋的底部敲碎，把它立了起来，对大家说道：“看上去好像谁都能做到，但要第一个做到却是最难的。”



---

只掌握“技”，那只是普通人。  
若想去到更高层次，则需了解和掌握“术”。

---

如果把学习也分为“技”和“术”，就能加深理解

学习中也有“术”吗？

是的，当然有。

$$(x+y)^2 = x^2 + 2xy + y^2$$

这是初中数学课上的恒等式。把 $(x+y)^2$ 展开，会得到 $x^2 + 2xy + y^2$ 。大家应该都背过这条公式。忘了的话就请回想一下。

$$(x+y)^2 = (x+y)(x+y) = x^2 + xy + yx + y^2 = x^2 + 2xy + y^2$$

计算过程就是这样。先展开，最后合并同类项。反过来则是因式分解。——数学老师一开始应该会这样解说。

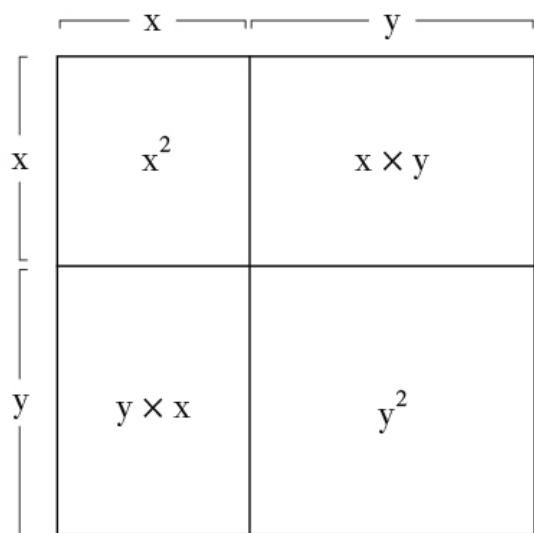
记住这条公式，即为“技”。

然而，你是否明白这是在计算什么、表示什么呢？

仔细一想，其实这条公式是有“意义”的。它并非是单纯把x与y这两个符号组合起来的谜题。

没错，这条公式就是在计算这个图形的面积。

$$(x+y)^2 = (x+y)(x+y) = x^2 + xy + yx + y^2$$



把这个图形的面积全部加起来，即可表示为 $x^2 + 2xy + y^2$ 。

死记硬背公式是“技”；而像这样弄清楚思路再记忆，则是“术”。

实际上，如果在学习“技”之前先弄懂“术”的话，就没必要那么麻烦地一项一项展开公式，也没必要死记硬背怎么把x和y互相组合了。只要在脑海中浮现出这一直观形象，就完全没必要去背公式。如果一眼看上去尽是一些符号，那肯定不愿去记吧。

之所以有很多学生觉得数学很难，原因就在于此。但只要将其形象化，瞬间就会明白它的“意义”，理解起来也就容易多了。

掌握这样的“术”，正是迅速提高能力的窍门。

然而，学校不会一上来就教你“术”。因为学生在学校相当于“普通学员”，所以必须先踏踏实实地反复练习“技”，然后再从中掌握“术”。——当今日本的学校教育就是受制于这样的观念。

在辅导众多学生的过程中，我确信了一点：

越是学习好的人，越擅长把课本的内容形象化。

把刚才的公式转化成图形来记忆，就是一个很好的例子。

再举个例子，日本史学得好的学生，会在头脑中把各种历史事件形象化，所以不会对“建仁之乱和承久之乱哪个在前、哪个在后”的问题产生混淆。（建仁之乱发生于1201年，承久之乱发生于1221年）。

经过“形象化”之后，历史的脉络清晰可见。各个时代的动向、氛围以及人物的表情都形象化地联结在一起，所以要把握历史脉络也就轻松很多了。

而那些讨厌学习的人，只知道埋头练习“技”，最终当然会厌倦不堪。

学习日本史，正如没头没尾地背诵一叠厚厚的单词卡片。要死记硬背那些陌生的、从来没用过的词语，当然十分讨厌！如果不能准确地记住这些知识，就根本用不上；而且，就算能准确地记住，也是七零八落的。没有系统地死记硬背，自然缺乏“理解”的乐趣。

而且，在练习“技”的过程中（比如埋头做计算题、反复背诵英语词组、记历史年号等），老师和父母会经常在旁唠叨：“这里做错了！”“按要求做！”“要做多少遍才会呢？”……于是，孩子就更没有学习热情，甚至想放弃了。也难怪他们会“学不下去”。

有的人无论怎么努力，学习成绩总是上不去，技能总是无法提高。——他们有可能把“技”和“术”混为一谈，然后只注重练习“技”。其实，应该把“技”和“术”区分开来，在相应场合进行运用。

当然，“技”的练习也很重要。它能增强基础体力，保证运动时手脚协调、动作流畅。

可“技”也容易迷惑人——把“技”练到极致就能提高成绩，所以很多人光顾着练习“技”去了。

既然同是学习，如果可以学得开心又易懂，那么何乐而不为呢？这就是我为什么要提倡学习“术”的原因。

---

学习好的人，擅长把课本的内容“形象化”。

这就是学习中的“术”。

而讨厌学习的人，却只会死记硬背，

只知道埋头练习“技”。

---

## 遇到才能的“瓶颈”时该怎么办

“才能”就在自己身上，不管是学习还是其他方面，只要去做了就一定能提高能力。不过，也一定会在某个时候遇到“瓶颈”吧。技能和学习，只要努力了就会得到相应的进步，但有时也会突然卡在某个点上停滞不前。

碰到瓶颈时，能力的增长会变得十分缓慢。这时，你大概会觉得“已经无法再往前一步了吧”。但如果不突破瓶颈的

话，你的“特长”就无法显露出来，你的才能就无法开花结果。

无论怎么努力都无法像以前那样取得进步时，难免会变得焦躁不安。如果是对未来有着“报考东京大学”“参加奥运会”等明确的目标，那么此时往往会产生放弃目标的念头。

这一状态在心理学中被称为“学习高原现象”。假设你想爬上一座山巅，一路沿着险峻的山路和山崖前行，这时眼前突然出现了一片广阔的高原。远处的山巅隐约可见，但高原却一直向前延伸，感觉似乎永远也爬不上山顶……这样的状态就是“学习高原现象”。只要一步一步脚踏实地地走下去，一定会走上通往山巅的路，但延绵不绝的平地难免会让人感到不安，并且开始犹豫：“这条路是对的吗？是不是应该趁早回头？不过，好不容易看见远处的山顶了，难道就这么放弃？……”

这就是所谓的“低谷状态”，在竞技体育和工作中都很常见，在学习中也经常遇到。偏差值低的学生成绩迅速提高后，往往会在偏差值60左右的地方停滞下来，突然上不去了。学生本人当然会感到焦虑，因为即使加倍努力也无法提高成



绩。而老师和家人也替他担心，结果把这份压力传达给了学生，从而引发了不好的连锁反应。

其实，你只要认识到“这是学习高原现象”，心情就能变得积极起来。

当出现“学习高原现象”时，对策非常简单。

遇到才能的“瓶颈”时该怎么办？

——那只有从“真正的基础中的基础”开始重新学习。重新回到基础，把迄今为止学过的东西重温一遍。

所谓“基础的基础”，要回到哪里才行呢

通过不断学习把偏差值提高到60左右，这时往往就想开始做中级到高级的题目。这种“想继续再提高一点就非得做难题不可”的想法也是情有可原的。但对于遇到瓶颈的人来说，最

好还是暂时停止前进，先回到基础的基础，这样之后反而能取得更大的成果。

打个比方，字母的笔顺是最基础的东西。写字母“A”时，本来应该先写左边的线，但有人却形成了坏习惯——喜欢从右边的线写起。形成这样的坏习惯，会造成什么后果呢？——当需要写大量的A字母时，会变得效率低下。

经常出现问题的，是数学中常见的“x”的写法。

大家是怎么写公式里的“x”呢？有人画个叉，有人用手写体，还有人写成背靠背的两个“c”——大致分为这三种写法吧。

X

x

xc

画叉的人，有可能一下子分辨不出是乘号还是字母X。一开始的算式不复杂，还没什么问题。但在做微积分练习的时候，要列很多算式，会出现大量的字母X。这样一来，就会降低效率。

就我所见，成绩好的孩子要么用手写体，要么写背靠背的两个“c”。这样的形状比较不容易和其他符号混淆，很少出错。

听了这话，也有人表示怀疑：“真的有必要在这种细节上较真吗？”但我们要意识到，当你遇到瓶颈时，往往都是一开始有问题。基础打得不牢的话，当来到处理综合性难题的阶段时，力量就会被分散。

正因如此，回到基础中的基础再重做一次，就能提升自己的表现。

---

当你停滞不前、陷入低谷的时候，  
只要重新回到“基础中的基础”，就能渡过难关。

---

考0分的测试，是提升自我的“好测试”

我常说：“考0分的测试要比考100分的测试好得多。”

大家可能觉得奇怪：一般来说，不是考100分更好吗？

我为什么说考0分更好呢？

因为，考0分的测试题碰巧都是自己不懂的。

而考100分的测试题碰巧都是自己懂得的。

无论考0分还是考100分，毕竟只是“碰巧”而已。那么，  
哪个更能促使自己的能力得到成长呢？

——当然是考0分的测试题嘛！

通过考0分的测试题，学习自己不懂的、没掌握的知识，就能把× 变成√ 。测试后确实比测试前有所进步。

而考100分的测试题呢，那就没必要复习，或者说不愿意复习了。毕竟都是已经掌握的知识，既然能考到100分，那就说明没必要复习嘛。

不过，在现实中，考了0分的测试题也很少有人愿意复习，因为考得这么狼狈，谁都不愿再看第二遍。

但你要逼自己去看，正因为是考了0分的测试题，才更需要复习。这会使你的能力提高一个层次。

这时，你要用“How型”思维进行思考：“应该怎么利用这份一道题都没做对的测试题来提升自己呢？”如果能形成习惯，不仅能提高能力，还能逐渐培养自己的突出才能。

相反，这时如果用“Why型”思维进行思考的话，就会每况愈下。“Why型”思维只是在为失败找借口：“我完全不懂。”

“这份题目对我来说太难了。”“我跟那些重点中学的学生没法比。”……经常为“不愿做”找借口，渐渐就会转变成“不会做”“不做也可以”。

与其为“不会做”找借口，不如为“我能做”找原因吧！

## 东京大学毕业的父母的与众不同之处

我在和补习班学生进行面谈时，会先消除对方“自我限定的框架”。所谓消除“自我限定的框架”，是指打消“我只有这点能力”“我的水平就是这样”等固有想法，而让他觉得“我能行”——这在心理学上叫做“自我效能感”。要让他“完全接纳自己”，这种心态对培养自信心非常重要（沙耶加的母亲就是这么做的）。

这时候，我经常会给对方讲一个“神的白金券”的故事。

“假如神出现在你面前，给了你一张白金券，并告诉你：‘写在这张白金券上的愿望都能实现。’那么你会写什么呢？”

大家的回答五花八门，大概可以分为几种类型：

想掌控全世界、想当公司老总、想在竞争中获得第一名的“竞争型”。

想嫁入豪门、过上安稳日子的“轻松安稳型”。

想得到10亿日元、不工作也能过上安稳日子的“轻松安稳&御宅型”。

想让父母过上幸福生活、想为世界做贡献的“利他型”。

有趣的是，消除孩子“自我限定的框架”之后，我可以了解到他原有的“价值观的方向”。了解这一点，就能知道该如何指导他、给他怎样的“报酬”、怎样进行引导才有效果、做什么事能充满热情……这些信息有助于我对其实行“个别指导”。

然后，我又让对方写自己想报考什么大学。很多孩子都会写“东京大学”。对于日本人来说，“最优秀的学生才去得成的大学”就是“东京大学”。而“消除自我限定的框架”后，即使是年级排名垫底的孩子也会填写“东京大学”。这时，大部分家长的反应是：“啊？怎么可能！”“明摆着考不上嘛。”——在孩子充满干劲的时候，是绝对不应该否定他的……（顺便提一下，在对方自我肯定时立刻对他泼冷水，这种做法据说叫做“巫术式交流”）

当然，也有的家长会给予鼓励——通常是东京大学毕业的父亲。他们会对孩子说：“挺好呀，你一定行的！”这时，倒是孩子自己信心不足：“唉，肯定考不上的……”尽管孩子成绩很差，但父亲却始终相信他能考上名牌大学。

为什么呢？

这是因为，父亲自己曾经考上过东京大学，对“如何考上东京大学”“如何学习”有着正确的认知。



父子俩都毕业于东京大学——这样的情况挺常见的。但这绝不是因为遗传了头脑聪明的基因，而是因为父亲知道应该让孩子做什么，而且能够在他身边理解和支持他。

## 人为什么要学习？答案只有一个

在面谈中，我会故意对学生说：“那就报考东京大学吧？”学生说：“肯定考不上的！”而母亲的反应则更加消极：

“这绝对不可能的。你开什么玩笑呢！”

于是我问：

“为什么觉得不可能呢？”

“啊？这个……他也没好好学习……当然考不上吧。”

这个理由似乎不太充分。于是我继续问道：

“那我问一句，你是东京大学毕业的吗？”

听到我这么问，她们大都神情狼狈地回答说“不是”。

“那你考过东京大学吗？”

“没有。”

“那你做过或看过往年的高考真题吗？”

“没有。肯定没看过嘛？”

“既然如此，您凭什么断定孩子肯定考不上呢？”

问到这里，对方基本上都哑口无言了。（说句题外话，这样的母亲通常给人一种“小时候不太喜欢学习”的印象）。

如果是我说“这孩子考不上东京大学”那还情有可原，毕竟我辅导过很多学生，其中还有不少考上了东京大学。

我现在的建议是：“报考东京大学吧。”而孩子的母亲既没考过大学，也没做过题，甚至没看过往年的真题，对东京大

学一无所知——那凭什么一口咬定“这孩子考不上东京大学”呢？

经过我的这番说明，对方往往会表示：“那倒也是。不过，从常识考虑，还是觉得不可能呀。”

那么，所谓“常识”又是什么呢？自己的常识都是正确的吗？那当然不是。

于是，我进行说明：“也许你的常识是这样的，而我的常识则不一样。这就是前提。”

顺便说一下，五教科<sup>[1]</sup>的学习其实很简单，因为所有问题都有答案。有答案，就意味着必然有解答法。

上大学之前的学习内容，说白了不过是有参考答案的“例题集”而已。只要记住各种类型的解答法，就一定能做出来（上大学之后的做学问则另当别论！）。

所以，从本质上来说，考大学和“才能”没什么关系。从上大学开始，“才能”才成为不可或缺的东西。

从那时起，你会渴望自己拥有“真正的才能”。但要发掘才能，则必须先提高自己原有的能力。而要提高能力，则必须具备基础知识。——所以大家才要学习。

这就是“人为什么必须学习”的原因。

顺便说一下，“教育”不同于“管理”。打个比方，大家都知道：要减肥的话，只需要尽量消耗卡路里、减少摄入卡路里即可。但却很难坚持下去。当然，也有人不知道这一点。

“知道却做不到”和“不知道所以做不到”这两种情况是不一样的。向“不知道”的人传授知识，这是“教育”；让“知道却做不到”的人能做到，这是“管理”。

在现实中，许多家长想对“不知道为什么要学习”的孩子实施管理，所以行不通。

言归正传。“上大学之前”和“从上大学开始”有着根本的区别。比如：关于大学的研究课题写论文，在公司里提高销售业绩，育儿，理发师给顾客理发……这些都没有“固定的解答法”或“唯一的正确答案”。既然没有标准答案，那就需要

寻找适合自己的答案——这比按一定规则推导出唯一答案要难得多。

通过培养思考力、提高能力、获得才能，学会“在没有标准答案的情况下寻找适合自己的答案”。

被戏称为“堀江A梦”的堀江贵文先生<sup>[2]</sup>，在东京大学读书期间自主创业，中途退学，轻易舍弃了令人向往的“东京大学毕业生”之头衔。此后，如大家所知，他在事业上大显身手，蒸蒸日上，令人无比艳羡。后来锒铛入狱，过了一段“铁窗中”的生活。我不了解他的辛劳困苦，不敢妄言，但我想：堀江先生把“自己真正想做的事”贯彻到底，结果比别人获得更丰富的人生经验，无论才干还是奋斗目标都远非常人可比。他的人生经历告诉我们：“名牌大学毕业生”之类的头衔并没有多大意义。

前不久，我在堀江先生的帮助下创办了“零高等学院”（简称“零高”）。在这里，可以向专家学习并亲身体验太空火箭开发、日本牛饲养和销售、寿司制作及经营、时装、工程学等多个领域的知识。正可谓是学习“没有标准答案的知识”

的学校，重在培养学生“寻找适合自己的答案”的能力，以期  
望能成为在今后的时代、在世界上大显身手的人才。

---

考试不需要才能。

走上社会之后，才开始需要发挥才能。

人为了更好地生存，所以才要“学习”。

---

“没有体验过成功，所以缺乏自信”这句话只是  
借口而已

无论谁都不可能事事一帆风顺，永远向前发展。任何事情  
都有成功和失败的两面。失败时，难免会灰心气馁，或指责别  
人。

我的补习班有一位讲师，因屡屡受挫而失去自信，动不动就发脾气，结果把学生骂哭了。我把他叫来谈话。他的情绪十分低落，净说些负能量的话。我认真地倾听着。

他说了一番处于消极状态的人经常挂在嘴边的话：

“您创办补习班，辅导很多学生考上了大学。而且还出了畅销书，可谓是硕果累累。然而，我却没有这样的经验，所以对自己没信心。”

跟对方比起来自己缺乏经验，因为缺乏经验所以做不好，因为做不好所以没自信，因为没自信所以没干劲，因为没干劲所以没成果，因为没成果所以无法积累经验……就这样形成了恶性循环。我这么回复他：

“确实，我有过多次成功的经验，我写的书也卖出了一百万册。但我也有过‘成功之前’的阶段呀。社会上的那些成功人士，都曾有过‘成功之前’的阶段。如果像你说的，‘成功经验→有自信→有干劲’，那么在‘成功之前’的阶段应该怎样做到有干劲呢？”

“因为他有过成功经验” “因为那孩子头脑聪明” “因为他读的是重点高中” ……这些都是借口，无非是想表明说：“我跟他们不一样，所以做不到也是情有可原的。”——其实只不过是为自己的不努力辩解而已。

如果有这种思考习惯，那就永远也无法发现自己的才能。

所谓“做出成果才有自信”，就像是先有鸡还是先有蛋的问题。如果大家都这样想，那就无法发现自己的才能了。

听信别人说“你做什么都不行” “你不可能成功的”，自己也认定自己“反正做不到” “肯定不成”——这等于是扼杀自己的可能性。

在尚未做出成果、期待做出成果之时，自己必须相信自己。

同时，还需记住：每个人都必定有“未出成果”的阶段，这时候必须要忍耐。



请容我再重复一遍：经常把“别人有才能”挂在嘴边的人，其实是“只看结果”。看到别人成功了就说他有才能，这谁都会说。然而，要判断“尚未做出结果”“尚未成功”的人是否有才能，却只有自己知道。

---

在你“尚未做出成果”“期待做出成果”之时，  
只有你自己知道自己是否有才能。

---

[\[1\]](#) 五教科：国语、社会（地理・历史・公民）、数学、理科、英语这五个科目。

[\[2\]](#) 堀江贵文（1972— ）：日本知名门户网站Livedoor（活力门）的前总经理。因长相酷似哆啦A梦而被戏称为“堀江A梦”。

## 第3章 “才能”的管理

---

比起一个人奋战，  
汇集多种才能可取得更大的成果！？

---

在“没有标准答案的社会”发挥才能

我在前文写了“发现个人才能的萌芽并使其开花结果”的基本原理。

在这一章，我将讲述：如何管理这种能力以使其在社会中发挥作用，如何培育人才，以及如何打造“强有力的团队”。

我先讲一下补习班员工的故事。

我创办补习班时，亲自进行面试，录用了好几名员工。当时，我积极地录用那些“一般公司可能不会录用”的人。接下来，我想说一下他们在我这里是如何发挥能力的。

面试时，“看起来没自信”“不敢与面试官对视”“不笑”“不好好回答问题”这种不擅交流的人会处于不利之地，通常很难被录用。

但我反而积极地录用了这些人。

为什么呢？

——因为我想尝试，录用这些为一般社会所难容甚至被排斥的人，然后对其进行指导，看看他们会不会发生改变。另外，还有一个理由——如果全是些四平八稳的平庸之人，恐怕无法打造成强有力的团队。

在补习班当讲师的时期，我辅导过很多被认为是“学习很差”的学生，帮助他们用适合自己的学习方法提高成绩并考上了大学。这证明了我一直以来的一个想法：在上大学之前的

“有标准答案”的学习中，所谓的“差生”完全有可能大幅提高学习成绩、发挥自己的才能。

所以，我想做个实验，看看在下一人生阶段的“没有标准答案”的社会中，个人还能否实现“才能”。

为此，我只能自己创办补习班，尝试我“特立独行”的人才录用方法。

我特意挑选那些被认为“不适应社会”“无法持续工作”“有问题”的人——当然，也并非来者不拒，前提必须是“大学毕业，具备学习能力和教学技能”，以及“没有犯罪之虞”。

## 36岁的前警视厅狙击手成了我的得力助手

首先举的例子，是我的一位得力助手A先生。他至今还在补习班当讲师。

他当时来应聘的时候，已经36岁了。在如今这个年代，到36岁再转业并非易事。但我想挑战一下，录用这位并不年轻的36岁男人并把他培养成优秀讲师。

A先生大学毕业后进入警视厅，当了一名机动队员。他枪法精湛，因酷似漫画《骷髅13》的主人公——超一流狙击手骷髅13/杜克·东乡，所以被起了个绰号叫“骷髅”。

据说，他的枪法在众多高手之中也是名列前茅的。于是，上司问他是否愿意加入特殊部队“SAT”。——SAT，即“特殊急袭部队”，其任务是对付劫持交通工具、以及恐怖主义等犯罪事件，成员必须具备极强的身体素质、冷静沉着的判断能力、以及无所畏惧的坚定意志力，可谓是日本警察中的精英部队。

进入SAT，先要接受严格的训练并通过测试才行。至于训练内容，据说是属于机密，不能公开，只知道要进行10天，而且非常严酷。他在这训练过程中竟然瘦了8公斤，可见有多么艰苦了。

由于训练过于艰苦，不断有人中途退出，但A先生却坚持到了最后。然而，在最后一天面试时，他还是对长官说：“这份工作我做不来。”就此放弃入队，拒绝了这份荣誉。

这下，他在警视厅也待不下去了，于是只得辞去警察职务，去了美国读研究生。说得直白点，就是……当了逃兵。

毕业后，他也在美国工作过一段时间，但因为拿不到正式的工作签证，所以30岁时就回日本了。毕竟在美国待过几年，他的英语很不错，于是在名古屋的一家英语会话培训班当了一名签约讲师，一直做到36岁。后来看到坪田塾的招聘广告，就辞去英语培训班的工作，来我这里面试。

看到这种经历的应聘简历时，一般都会产生疑问：“这是个什么样的人呢？为什么想来我这里工作呢？”我也是这么想的，于是问他：“您为什么来我们这里应聘呢？”他像教科书式地回答：“贵公司网页上的简介吸引了我。”

然而，在我看来，他内心的想法是：“自己已经36岁了，不能再这么混日子，得做出改变。”于是，我这个“才能研究

家”对他越来越感兴趣了。

我再次把目光投向他的简历，只见兴趣一栏中写着“空手道”。我也练过空手道，就跟他聊起这个话题：“你喜欢练空手道吗？”……结果，他就一直抱着这个话题不放，无论我怎么努力转换话题，这位海归36岁退伍警察仍然只顾讲他的空手道……这可是应聘补习班讲师的面试啊！一般情况下，这种人肯定是“不予录用”的。可我觉得，能对某个事物如此沉迷也算是一种才能，于是就决定录用他。

我当即问他：“什么时候能来上班呢？”我本来想着，既然他是辞掉上一份工作而来应聘的，应该可以随时开始上班吧。

然而，令我惊讶的是，他竟然回答说“两个月后”！

连能否被录用都还是未知数，就辞去做了将近六年的工作而来面试，而且还是以36岁的“高龄”。这本来已经是槽点多多了，现在还要让我再等两个月？于是我问道：“不能马上过来上班吗？是还有什么别的安排？”

他支支吾吾地回答说：“嗯，我有点事……下个月得去趟佛罗里达……”一个待业的男人，去佛罗里达做什么？我觉得有些蹊跷，就继续追问。他回答说要去参加集训。这下我越来越糊涂了。

经过再三询问，我才知道，原来他是要去参加心灵体验的集训活动。我问：“具体是要做什么呢？”

他回答说：“与世间万物合为一体。地球和我，宇宙和我，都是合为一体的。”

我觉得有些不可思议：为什么不惜把即将开始的新工作推迟两个月也要去呢？这对他来说很有必要吗？

最终，他集训了两个月后回来，在我这里开始上班了。

以每年休假一个月为条件的37岁背包客成了我的  
得力助手



我还有另一位得力助手B先生。

他是岐阜县人，毕业于高知大学。为什么从岐阜县大老远地跑到高知县去读书呢？我觉得很诧异，就问他：“当初为什么要报考高知大学呢？”他的回答跟A先生的同样令人惊讶。

“我只考虑过鹿儿岛大学、山口大学、高知大学。”

——他很喜欢幕末时期，所以只想去萨摩藩、长州藩、土佐藩<sup>[1]</sup>所在的地方。于是我们又聊了会儿坂本龙马<sup>[2]</sup>。

这时，我这个“才能研究家”冒出一个念头：我需要的人来了！

他的专业是教育学，但在他的简历上，大学毕业后有过一段空白期。我问他那段期间在做什么，他说在环游世界。

他告诉我，本来想当老师的，但越学越觉得跟自己想象的不一样，于是大学毕业后就开始环游世界。他做了两三个月的搬家、送货、交通管理等临时工作，攒了点钱，然后就出去旅

行两三个月，等钱花光了再回到高知县，又找个地方开始打工挣钱……就这样周而复始地过了4年这样的生活，像个积极的无业游民似的。所以，他的简历看起来简直就是一部跳槽史。要是在一般的公司，估计在投递简历时就会给刷下来。从简历看，他没什么教学经验，而且还经常跳槽。

然而，他讲述的各种穷游经历却非常有趣！与其说是“穷游”，不如说是“大冒险”更贴切。他到过位于秘鲁与玻利维亚两国交界处的安第斯山脉，在比富士山海拔还要高的“的的喀喀湖”湖畔的村里险些冻死；他到过战乱不断的土耳其，还在土耳其东部的恐怖袭击多发地区坐过土耳其军的坦克……可谓都是出生入死的传奇经历。

面试最后，我问他对工作待遇有什么要求。他说：“一年至少给我两周、最好是一个月的连续休假时间。其他就没什么要求了。工资也由您说了算，听您的。”

——哎呀，看来他还要继续旅行呢！

最后，我答应了他的要求，录用他为补习班的讲师。此后六七年，他又去过许多地方。直到3年前，他才说：“已经玩够了。”

说句题外话，他对大多数人爱去的地区和场所完全不感兴趣，而喜欢去亚洲、中东、非洲、南美洲的世界遗产所在地。他走过的总路程相当于绕地球七圈半，但至今还没去过美国。上次他还说：“是时候去美国走一趟了。”……

如今，B先生担任着坪田塾东京分校的校长。

## 我为什么会录用这些不符合社会一般价值观的人呢

创办补习班时，我录用了包括A先生、B先生在内的15个人。这些人全都不符合社会一般的“录用标准”。后来发现，他们之前只是“没能安下心来踏踏实实地工作而已”。

我还录用了这么一位女士——她总是脸色阴沉，有点驼背，在陌生人前不敢说话，我问什么她都只是小声嘀咕。面试的时候，她完全不敢正视我的眼睛。这么内向的人，为什么还来面试？这反而让我觉得有趣，于是就决定录用她。

后来经过再三询问，才知道她原来是打算要“改变自己”。每个人都有想要“改变自己”的愿望吧。看到坪田塾的招募信息后，她就抱着这种想法来应聘了。迈出第一步来面试，也算勇气可嘉。然而，她毕竟不擅长和别人说话，也不会表现自己，面试时非常紧张……不过，她现在已经适应过来，能跟别人正常说话了。

我还录用过一位热血型的，常说什么“一想到学生，我就激动得热泪盈眶！”他说至今为止只读过一本书，令我无比惊讶。而且，他把那本书反复读了无数遍。那本书的作者是巴西的作词家、小说家保罗·柯艾略，著有《牧羊少年奇幻之旅》《韦罗妮卡决定去死》等作品。

我之所以录用他，正是因为感受到他的魅力——他很有“热情”，能把学生看得比自己还重要，而且一旦决定要做什

么就一直勇往直前。

汇聚了各种“怪人”的补习班就这样开始启程了。

他们究竟能否使自己的“才能”开花结果呢？真是令人期待啊。

---

“不被其他公司认可的人”真的就是废物吗？  
他们真的没有才能吗？

---

建立信赖关系，是发挥才能的第一步

坪田塾的“Credo”表明了坪田塾的追求、宗旨和重点。  
（“Credo”是拉丁语，意为“理想、信条、规定”。）

坪田塾的Credo:

坪田塾是一所旨在发现学生的可能性、培养其自主性、最大限度地发挥其才能的教育机构。我们承诺：我们将不断地进行改善，提供最好的教育环境和体系，以便在学生陷入黑暗迷惘时能够像灯塔一样照亮他们的人生。坪田塾是现代的松下村塾<sup>[3]</sup>，坪田塾的学生终将成长为建设世界的栋梁之才。为此，我们的学生会努力学习从多方面解释事物，以及学习解决问题的方法。

无论哪家公司，都有企业宗旨或企业方针吧。因此，同一家公司的员工被问到“公司宗旨是什么？”的时候，回答肯定都大致相同。

然而，“大致相同”和“相同”却是大不一样的。

我创办公司时，是希望一起工作的同事们都拥有“相同”的信念，所以才设立了“Credo”。我希望，当他们被问到“坪田塾的宗旨是什么”时，能在0.5秒内回答“是实现Credo”，并且能充分理解其内容。

请大家想一下：“创办公司”意味着什么？

——创办公司，是先有“把社会改造成这样”“自己要承担这样的社会职责”之类的信念，然后为了实现这个信念而召集有才能的同伴。所以，必须和大家一起贯彻这个信念。如果稍有偏差，过3、4年后就很可能与初衷相去甚远。

在坪田塾，对于“‘学生’意味着什么”“‘可能性’是什么”“‘发现’是指什么样的状态”等问题都有明确定义。我们细致入微地进行彻底验证，以保证我们的信念不会发生“偏差”。

这样做有什么好处呢？

——这样能建立起牢固的“信赖关系”。

最初的细小误差，最终将变成重大偏差

那么，我们再来考虑一下“偏差”是什么吧。

用“折纸”打比方比较容易理解。

折纸时，如果一开始没有对齐，后面就会偏离得越来越多。当然，也可以将就着继续折下去，但最终做出来的完成品一定很难看。如果是折纸鹤，那么鹤嘴肯定是蔫蔫的，整张脸都不像样。

而且，越小的纸张越明显。

有个词叫“蝴蝶效应”。这个词是气象学家爱德华·洛伦兹在一次关于“预测可能性”的演讲中提出来的。他说：“一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国得克萨斯引起一场龙卷风。”换言之，初始条件的细微差异会导致结果发生巨大差异。仅仅几毫米、甚至是几微米的偏差，在发展到第5、6步的时候就会放大，到第10、第20步时就更是变得无可挽回……这样的现象会发生在现实中的各种场合。

要预防思想的偏差，关键在于开始阶段。



而且，规模越小的组织，越不能有偏差。

## 故意让“不想当领导的人才”当领导

创办补习班之际，我把所有员工召集起来，说：“我想在你们当中选一个负责人。”正如Credo里所说“终将成长为建设世界的栋梁之才”——我有个目标，是想把我自己、讲师、学生、已经毕业的学生等所有人都培养成“社会的领导”。

我想：既然大家都来到这里，那肯定都会响应我的号召，举手争当负责人吧。

然而，其中最年长、经验最丰富的A先生（就是那位“骷髅”）却没有举手。

看到这情形，我决定就让他当负责人。

我对他说：“我决定让你当负责人。你可能不想当，但我一定会让你改变想法的。然后，有朝一日我会让你当总经理，年收入1200万日元以上。”

结果，他作为第一任负责人，带领坪田塾发展壮大。后来他对我说：

“我后来才意识到，当上负责人的那一刻其实是跟有没‘才能’毫无关系的。只有自己体验过才明白这一点。”

并非“因为有领导能力才当领导”。

除了“当领导”之外，其他场合也是如此。

当你要挑战的难度略高于“自己目前的水平”时，所谓“没有能力所以做不到”其实只是借口而已。如果你一直找这种借口，那么你这辈子都将一事无成。

我想验证自己录用的人“是否真的具有才能”

现在，我认为“每个人都具有才能”。可当时我录用他们的时候，还不敢自信满满地说这句话。

我之所以聘用他们，并非因为看到他们身上的才能，而是因为我想做个“实验”——尽管这个词听起来未免令人不快——我录用这些一般人眼中的“怪人”，是想看看他们能否在我的指导下发生改变。

当然，我还有另一个目的：我想观察一下，“才能”究竟是天生的还是能通过后天培养的。

日本人经常有这种观念：“顾客就是上帝，花钱的才是大爷。”其实并非如此。我认为：花钱的一方也获得了对方提供的服务或回报，所以双方是处于对等的关系。

但在现实中，“我出了钱，你就得听我的”这种观念不仅存在于商家与顾客之间，而且还存在于亲子关系、公司里的上下级关系之中。

日本社会就是这样，会在各种场合自然而然地产生上下级关系。然而，我却想用脱离“日本式社会结构”的形式来经营公司。

所以，尽管我支付工资雇佣他们，但并不会强人所难，也不会不容分说地向他们发号施令。我想尝试用“让他们自己领会”的方法促进他们成长并发挥才能。

出于这种考虑，我才故意让不想当负责人的A先生当负责人，而不用天生有领导气质的人。

---

我相信：用“自己领会”的做法可以发挥才能。

首先，正确地分享“想法”。

然后，脱离日本式上下级关系。

---

# 人有这样的特点：一旦能看到“愿景”，就能找到朝目标前进的道路

如何发现某个人具有的能力，如何发挥他的才能呢？

这是一个重大的命题，可分为各种不同阶段。我首先利用了“人为大义而动”这一点。

突然扯到“大义”，有些莫名其妙吧？所谓大义，就是“人应该行走的、重要而正确的道路”。

打个比方，假设有个朋友向大家提议说：“一起开餐馆吧！”听了这话，每个人联想到各自对餐馆的印象或常识，从中寻找反对的理由：“竞争对手太多”“不太感兴趣”“听说开餐馆不赚钱”“轮班工作太辛苦”……之所以会这样，是因为大家心中还没想好具体想做什么样的餐馆，仅凭“餐馆”的概念就开始进行空泛的讨论了。

有趣的是，讨论的对象越不具体，人们就越倾向于给出否定意见。相反，如果一开始描述了具体形象，大家就会以此为目标进行思考，找到通往目标的道路。

所以，我首先要做的，是向员工们描述视觉化的、具体的愿景。当然，这个愿景必须是积极的，而不能是消极的。

“愿景”的英文VISION本来就表示“视觉”之意。向公司员工描述愿景时，“视觉化”这一点非常重要。

比方说，“代表21世纪”“振翅飞向世界”之类的话固然很积极，但却不能算是“愿景”。因为它们缺乏形象化，轮廓模糊不清。——21世纪还剩下80年，这80年将如何变化，我们不得而知；同样，“振翅飞向世界”这句话具体表达什么意思，也颇为费解。

我的目标是培养优秀人才。为了实现这一点，首先必须跟员工们分享本公司的愿景。我是这么对员工们说的：

“坪田塾将会青史留名。”

突然来一句“青史留名”，谁都会觉得莫名其妙吧。所以我又加了一句提示，使愿景显得更加清晰可见。

“你们觉得，200年后，坪田塾所在的这幢建筑还在吗？”

这样问的话，“建筑是否存在”这个形象就比较清晰。我又继续说道：

“200年后，这幢建筑肯定已经没了。不过，这里会立有一块石碑，上面刻着‘坪田塾遗址’几个字，还写着这样一段话：‘坪田塾创办于2014年，曾培养出许多优秀人才。塾长坪田信贵提出了新的理念和学习方法，对人们的思想意识进行改革，并以此化解了日本的危机。然而，在关于新学习法的争论中，某某先生与坪田塾长发生意见冲突，遂于梅花树荫下砍杀塾长。这块总公司大楼遗址正是当时的事发现场。’200年后，这里将成为修学旅行的热门路线，还出售据说是由坪田塾学生制作的、写有“加油”字样的缠头布。游客们纷纷买来拍照留念。”

——以上这番话纯属虚构。但如果像这样用语言描述具体的情景，对方就会在头脑中进行视觉化的想象。等对方头脑中浮现出清晰的形象时，再对他说：“有意思吧？你肯定希望能实现这个愿望吧？”

这时，他头脑的信息会按我所说变得形象化。

然后，关键是要让他输出——让他自己说出“要是能实现就好了”，这点非常重要。

为什么呢？因为，人一旦开口说话，情感也会随之而动，由此在心中形成“大义”——即重要而正确的道路。

人如果拥有“大义”，而不仅仅是“目的”，那么行为方式就会随之改变。要让对方心中形成“大义”，关键在于“情感力度”和“情感触动”。

最近，我和西野亮广先生来往颇多——他既是艺人，同时也是一名绘本作家。他经常扬言要“打败迪士尼”——他自己树立起“打败迪士尼”的愿景，并将其输出（在博客上公开发布），以此形成“大义”。一开始提出来时，很多人嘲笑说



“根本不可能”，但他却正面回应说“自己一定能做到”，并公布出自己实现愿景的每个步骤。他正朝着“打败迪士尼”的大义，一步一个脚印地前行。

而且，西野先生的厉害之处在于，他把“打败迪士尼”这个原本属于自己的大义传达给大家，并得到很多人的同感和支持——如今，很多人都想着要“打败迪士尼”了。大家一开始听到这句话时，会觉得莫名惊诧，但同时又觉得“如果真的能实现那就太棒了”。而西野先生则用大家“看得见”的方式克服了种种困难，创作出畅销的绘本。他不仅自己投入情感，而且还调动读者或观众的情感，把自己的“大义”变成众人的“大义”，带领着许多志同道合的人一起前进。他的领袖气质可谓展现无遗。

言归正传，坪田塾似乎“贸然”录用了许多个性各异的员工，但通过共同的“愿景”和“大义”把大家组成了团队。

“各有所长”之人为了相同的目标而聚集到一起，就能形成强有力的团队。就这样，我逐步开展人才培养和团队建设活动。

---

能打动人心的，是“愿景”和“大义”。

---

只要“用自己的嘴巴”反复输出，就能解除限制  
能力的桎梏

当然，现实中并没那么简单。自己描述了愿景之后，对方表示“真想实现这个愿望啊”——然而，这并不意味着对方已经充分地接受了你的想法。

所以，我会让对方说一下他的想法：

“你为什么想实现这个愿望呢？请你用自己的话明确地说一下理由。”

这时，关键是让他“用自己的话说出来”。

我在补习班辅导学生时也一样，会先问学生：“哪里不懂？”等学生回答“□□这个词不懂”之后，我才说：“我们一起来查查看。”

一翻辞典，查到了这个词的意思。学生表示明白了：“原来是这个意思啊。”接下来再查别的词。然后，准备做下一部分练习时，我会合上辞典，突然问他：“□□是什么意思来着？”人在刚进入下一阶段的思考时，如果突然被问到之前的信息，很可能回答不出来。这时我会对他说：“那我们就再查一次吧。”

一般情况下，查完不懂的词之后，老师会对学生说：“辛苦啦。下次有不懂的再来问吧。”然后学生道谢告辞。但我却会在学生道谢之后，立刻再问一遍：“对了，□□是什么意思？”有的学生能回答出来，有的学生回答不出来。如果回答不出来的话，就再查一次。

这样让其反复输出，记忆就会留存在头脑中。“用自己的嘴巴说出来”这一点尤其关键。在记忆巩固之前，不厌其烦地反复问，让他反复说。不这样的话就无法巩固记忆。只有巩固

记忆，才能转化为自己的能力。所以这个过程需要反复不断地进行。这就是“管理”。

一般来说，要使新知识能在“测试”或“实践”中运用自如，需要经过以下流程：

→不知道（没听过）

→不知道（听过）

→自以为懂了（查阅资料而有所了解）

→真正懂了（能够用口头进行输出）

→能够初步地运用这项新知识

→能够自如地运用这项新知识

前3道流程需要“教育”；后面的流程则需要“管理”。

因此，我会让员工们在牢记坪田塾Credo的基础上，理解其详细内容。之后，隔三差五地问他们：“本公司的宗旨是什么

来着？”为了时常明确目的，我会反复提问，然后用语言说出来。我非常重视这一点。

每当这时，我会面带笑容地反复说出令人振奋的话、积极向上的话。语言和表情一致，英语叫做Congruency。因为Credo是“愿景”，是“大义”，所以必须用最灿烂的笑容把它说出来。一开始可能会觉得别扭，但只要继续坚持下去，就会变得很自然。有一天，你会突然发现已经对自己所说的话深信不疑，而且此前认为不可能实现的事也能够做到了。你能感觉到，限制着自己能力的桎梏正逐渐解除。

比起一整夜长谈，还是每天早晨的一秒钟微笑更能加深同伴意识

老师经常说：学习英语单词时，不要一个词一个词单独地记，而要把它放到例句里去记。

但也有人认为：反复抄写单词比背诵长句子更容易记住。——其实，这只是想当然而已。人具有这样的特点：会对新鲜罕见的事物产生抵触，很难一下记住从未见过、从未听过的英语单词。

相反，对于自己了解的、或见过一两次的事物则感觉比较亲近。至于那些接触过多次的事物，当然就更有亲近感了。这在心理学上叫做“单纯接触效果”——看见的次数越多，接触的次数越多，效果就越好。

每天早晨向对方微笑一秒钟，或者说一声“早上好”，只要每天坚持下去，就会比一整夜长谈更容易产生亲近感。喜欢同班同学、公司内恋爱，大概也是因为受到这个“单纯接触效果”的影响吧。

只要像这样增加接触次数，人的大脑就容易巩固记忆，产生同伴意识。

请回想一下我们初学英语的时候，不得不一个一个地记生词。但当我们看见“SUPER”这个单词时，大多数人一下就记住

了。——这是因为，即使之前从来没学过英语，也经常听过Superman、Supermarket、Supersale这些词。所以，毫不费力就能记住Super这个词。因为之前听过这个词的发音，就算不会拼写，也能和之前的记忆联系起来，记住它的意思。

---

- 1) 把头脑中的事物用自己的话说出来；
- 2) 面带笑容地反复说出令人振奋的话、积极向上的话。

只要坚持这样做，  
自己和周围的人都会发生惊人的变化。

---

信赖关系为何破裂

我在前文写过：“没有偏差的Credo有助于建立信赖关系。”不过，好不容易建立起来的信赖关系有时也会破裂。

“我明明那么相信你，可你却……”

这句话，你可能对别人说过，也可能被别人说过。

其实，这种情况下的“相信”基本上都只是一厢情愿。

打个比方，男人对女人说：“我会给你一辈子幸福的。”于是女人嫁给了他。但婚后，“猎物到手”的丈夫却对妻子不管不顾，妻子忍无可忍，终于大发雷霆。丈夫解释说：“我就是为了让你过得幸福，所以才每天努力工作呀。”妻子却说：“我要的‘幸福’，是每天打一个电话，是每个月出去吃一顿饭或出去约会。”

——之所以闹成这样，正是因为两人对“幸福”的定义存在偏差。

不仅恋爱，各种人际关系都是如此。无论谁都会对别人有所期待，各人对各人都会有所期待。等到发现双方的认识存在



偏差时，或者发现自己得到的东西与期待不一样时，信赖关系就会破裂。这就是通常所说的“误解”。

如果相互有所“期待”，并能满足对方的期待，自然就会建立起“信赖关系”。但如果双方一开始的“期待”存在偏差，就无法建立信赖关系；如果是中途产生偏差，则会有“遭到背叛”之感。

而且，为之付出的成本越高，这种“期待”也会越高。在现实中，如果不是双方用心维护的话，是很难做到每次都能满足对方期待的。所以，信赖关系越深，就越容易产生“遭到背叛”之感。（比如说，婚礼越隆重，双方爱得越深，双方越是俊男靓女，从理论上来说就越容易产生“遭到背叛”之感。）

信赖关系一旦动摇或者破裂，就可能会失去好不容易培养而成的能力。信赖关系对于发挥能力也是非常重要的。

一旦用“约定”建立起联系，人就会被自己的强烈意志驱动

说起“背叛”，大家很容易联想到反目成仇的敌对关系。但背叛并不全是这种错综复杂的关系。在现实社会中，大多数情况都是“小规模”的背叛。不过，正因为规模小，有时反而更有“背叛”之感。

“背叛”的一方认为，其本意并非想伤害对方，也不想贬低或中伤别人，所以没必要小题大做；而作为“遭到背叛”的一方，当感觉到“被分配到不喜欢的部门”“上司说好工作两年就加薪却不兑现承诺”“某人对自己的态度越来越冷淡”……自己的期待落空时，难免会用“背叛”这个词来攻击对方。

为了促进成长，必须对彼此的期待进行明确定义，否则就无法结成长期合作关系。为了实现双方共同成长，结成“长期而稳定的合作关系”非常重要，所以必须随时进行磋商和调整，以防止产生丝毫偏差。

所以，无论对员工还是对学生，我都会不厌其烦地进行交流，问他们：“下一步做什么？”“本周的目标是什么？”以此明确我们目前是为了什么而行动。

例如，和员工进行交流，确认工作内容，会自动形成一种约定。对彼此的期待进行明确定义，就相当于双方互相约定。当然，处于上级的一方也必须遵守约定。

在商务场合，这种约定就叫“Commitment”，是对某个期限内要达成的“数字”的约定。

对于学生，我会充分地倾听，问他们：“来坪田塾是为了追求什么？想在这里做什么？”

我跟学生初次见面时，一定会说这番话：

“我希望和你们建立信赖关系，希望你们能感觉到自己的成长。只要坚持去做，就会有进步。不过，最重要的，是要向对方心怀感谢。礼仪非常重要。首先，让我们互相说一句‘请多关照’吧。”

不可思议的是，我说了这番话之后，学生每次来上课前一定会先预习。——他们大概是觉得，不预习的话未免对老师“有失礼数”吧。

这是我和学生之间的约定，也是一种信赖关系。

我相信，只要坚持去做就会有进步，所以希望他们好好完成我布置的作业。学生们则希望提高成绩，考上理想的学校。所以很容易就能得出结论：应该预习好了再来上课。

我还会对学生说这样一句话：

“每次辅导结束时，要对老师说谢谢。这样才有原则。”

这样一来，辅导结束后就不会再闲聊，能提高时间效率。

我认为，这些方面的教育是很重要的。

---

自己信任对方，对方也信任自己  
——当我们能感觉到这一点时，  
就能充分发挥能力。

---

为了把自己的想法准确地传达给对方，首先需要  
“确认前提”

要教别人之前，“确认前提”非常重要。不先确认而进行指导的话，偏差会越来越大。我在前文以“折纸”为例进行了说明，就是这个道理。

话说回来，“前提”究竟是什么意思呢？

比如说，我们向别人打招呼时会说“你好”，这当然也是有“前提”的——前提就是“我们会说中文”——双方对此

“前提”形成共识，所以才用“你好”打招呼。然而，万一对方听不懂中文呢？

只要“前提”出了点差错，就会导致无法交流，或者引起误解。对方根本听不懂，而你却滔滔不绝地讲了半个钟头……结果也就可想而知了。

讲一个我自己的例子吧。

我在培训的时候，常常会向听众介绍“博弈论”。这一理论作为“剖析社会结构的划时代的思考方式”，经常被应用于商业领域。它的提出者是数学家约翰·冯·诺依曼。一听到数学家，大概有人会觉得这理论抽象难懂。当然，也有人根本就没听说过。实际上，要彻底地理解它是非常困难的，所以关于博弈论的书层出不穷。但博弈论能够导出一个我很想告诉大家的“结论”，所以我每次都非说不可。

培训开始时，我先问大家：“有没听说过博弈论？”——这就是“确认前提”。如果有人没听说过，我就从零讲起；如

果大家都听说过，我就可以把这个理论当作我们的共同语言，迅速地推进话题。

像这样，一开始就确认“前提”。然后，接下来一定会“点题”——就是告诉听众“今天要讲什么”。

## 讲话时“先点题”的好处

《人志松本的不冷场谈话秀》是一档请艺人做嘉宾讲述趣闻逸事的节目。我总是很佩服那些会讲故事的艺人。同时我也在思考：他们讲话为什么能如此引人入胜呢？

据我分析，他们一上场往往先来一句：“前几天呀，发生了一件难以置信的事情！”以此吸引听众的注意。然后，尽快抛出故事的“亮点”——比如说：“一位老太太上电车的时候，手里拿着一个匪夷所思的东西！”

——提前告知“发生了一件难以置信的事情”，就是“确认前提”。然后抛出故事的“亮点”，就是“点题”。

“点题”之后，再将故事娓娓道来：“早上起来，想出门去喝杯咖啡，就坐上了电车。”——讲到这里时，听众就知道：“老太太快要出场了，故事高潮快到了。”

先点题，听众就能预测高潮大概出现在哪一部分，就可以一边听、一边猜测“这里是铺垫”“这里是伏笔”。由此可见点题的重要性。

我自己听这个故事时，一听到“电车”二字，心里就不由得怦怦直跳。但如果事先不知道关键点在哪里，就不知道应该在哪里怦然心跳，也无法判断故事的重点，可能听到一半就觉得没意思了。在这个故事中，“电车”是个关键词。如果不知道这一点的话，听众无法预知故事高潮将近，就无法调动情绪。

先点题，就是提前告诉对方：“在今天的故事里，此处是亮点。讲到这里时就要竖起耳朵听了。”可见，这就是讲话引



人入胜的窍门。

书名之所以重要，也是同样的理由吧。有的书，书名起得不好，但内容很精彩。但如果不在书名中向读者提示“本书写什么内容”或“通过阅读本书有什么收获”，那么，读者就很难在阅读过程中预知重点。而且，书名起得不好的话，一开始就无法让人产生购买的兴趣……

顺便说一下，我的处女作《垫底辣妹》的正式书名是《年级排名垫底的辣妹用1年时间把偏差值提升40并考上庆应大学的故事》。当初上传到网上时的原标题是《年级排名垫底的辣妹用1年时间把偏差值提升40并考上日本顶级私立大学庆应大学的故事》。——考虑到可能有人不知道“庆应大学”是一所怎样的大学，所以多加了些修饰语。这个标题本身就已经把整个故事传达出来了。

有趣的是，无论看了电影还是书，许多观众或读者表示：“明明从标题就知道最后考上了，但看到故事高潮时还是非常激动。”我认为，这也得归功于“点题”——向观众提示“考上大学即是故事高潮”，从而慢慢地调动起他们的情绪。

就算是很无聊的故事，只要换个讲法，也能使人  
兴趣盎然

在此基础上，再继续说我在人才培养研修上的讲话流程。

首先是“点题”和“确认前提”：“今天我要讲博弈论。大家听说过博弈论吗？”然后，进一步确认前提：“博弈论是数学家约翰·冯·诺依曼提出的理论，大家知道冯·诺依曼吗？”

听说过“博弈论”的人还比较多，但知道约翰·冯·诺依曼这个名字的就寥寥无几了。所以，在介绍这位人物时，我会借用那些家喻户晓的名字。

“冯·诺依曼这位数学家，被称为人类历史上最厉害的天才，甚至有人说他比爱因斯坦还要牛！”

于是，听众就会产生兴趣：“哇，原来这个人这么厉害呀！”

我接着说道：“据说，电话簿上写着的数字，诺依曼只要随便看两眼就能算出它们的总和。还有，现代计算机的基本结构就是他发明的，所以被命名为‘诺依曼型’。而且，他那个理论还是一口气写出来的呢。”

像这样，一个接一个地讲述他的趣闻逸事。

“关于诺依曼的趣事，那可是说也说不完。比如，他被称为人类历史上最聪明的人；还有，因为他行为古怪而被叫做‘火星人’；还有，据说他IQ竟然达到了300……”

讲到这里时，听众们都会开始产生兴趣：“这样的奇人提出的博弈论，到底是什么东西？”于是我开始一点点地接近主题。

“大家可能会以为，‘博弈论’是一般人难以理解的数学难题。其实，这是一个能使人生更加幸福的理论。连人类历史

上最厉害的天才冯·诺依曼都说过“这样做能使人生更幸福”，大家当然是了解一下为好吧？”

像这样，即便是很难引起听众兴趣的内容，只要换个讲法，就能打动听众的心。

---

要与人产生联系，就要善于“传达”。  
秘诀是，“共享前提”和“巧妙地点题”。

---

打造每个个体都能自然选择“全体最适”的团队

我在每次培训时都要讲“博弈论”，是因为理解了个理论就能抓住“信赖关系”的本质。

话说回来，信赖关系应该如何建立呢？这里就不得不提到博弈论中的一个概念——“囚徒困境”（进退两难问题）。

我先简单地介绍一下“囚徒困境”。

A和B同属一个犯罪团伙，两人因有合伙作案的嫌疑而被逮捕，分别在不同的屋子里接受审讯。他们事实上犯了罪，但警方并没有充分的证据，这是前提。警方给他们两个选择：要么坦白，要么保持沉默。

两人分别被告知以下条件（为方便起见，假设被指控后的量刑标准为7年）：

1）A、B都保持沉默的情况下，因证据不足，两人均获刑1年。

2）A、B都坦白，则两人均获刑7年。

3）B保持沉默而A坦白，则作为奖励释放A，但保持沉默的B获刑10年（隐瞒犯罪事实为重罪）。

4) A保持沉默而B坦白，则作为奖励释放B。但保持沉默的A获刑10年（隐瞒犯罪事实为重罪）。

听了这些条件，两人会选择坦白还是保持沉默呢？

假如A和B都相信“对方绝不会坦白”，同时保持沉默，那么两个人的刑罚都将减轻（只获刑1年）。这个时候，两人会产生一种“互救”的信赖感吧。

然而，还要考虑到有这种可能：“自己保持沉默，而对方却坦白了。”这样的话，自己就会被判重罪。必须尽力避免这种情况。当然，为了得到“释放”的奖励，选择“坦白”也是人之常情。

如果最终双方都坦白了的话，则各获刑7年。而且，除了7年刑罚外，他们内心还要背负沉重的痛苦——一想到“对方竟然选择坦白而想让我被判重罪”，就会失去相互之间的信赖感。

综合考虑的话，同时保持沉默似乎是“两个人的最佳选择”。毕竟，他们本来就是一条绳上的蚂蚱。可是，对方真的

不会背叛自己吗？背叛的可能性还是存在的吧？于是就陷入了进退两难的困境。

其实，在这种情况下，两人几乎百分之百会背叛同伙而选择坦白。比如说，站在A的立场考虑，不管B有没有背叛自己，A只要选择坦白，刑罚就会减轻——B坦白的情况下，A如果保持沉默就会获刑10年；B保持沉默的情况下，A如果坦白就可以释放。考虑到“自己的利益”，还是选择“坦白”最合适。当然，B也是一样的想法。结果，双方都选择了背叛同伙，双双获刑7年。（本来，如果能互相信赖而保持默契的话，只需判刑1年！）

人倾向于获取眼前能够获得的短期利益。在这个例子中，就是容易只考虑自己的利益，从而选择“坦白”。可这样选择的话，就无法达到“全体最佳”（整个系统或组织达到最适合）的状态。

“囚徒困境”探讨了这样的可能性：如果个人只考虑自己的利益，就无法做出“全体最佳”即对全体最合理的选择。

接下来，我们继续拓展一下这个话题。

为了提升整个团队的表现，成员需要具有“做出最适合全体的选择”的能力，需要维持长远的“信赖关系”。

为此，应该形成这样的意识：“舍弃自己的短期利益，为了实现全体最佳利益而为他人考虑、互相合作。”

我首先向员工们讲“囚徒困境”理论，然后说明我们的目标和理想，最后对大家说：

“为了实现这个理想，我会百分之百地信赖大家！”

这样，员工们才会舍弃“自身利益优先”的想法。如果大家都优先考虑自己的利益，我就有可能亏损，而坪田塾就无法经营下去。

信赖关系就是这样建立的。不管从何种意义上来说，这份“信赖”都将成为促使对方发挥才能的起点。



## 一定能提高能力、培养人才

无论公司员工还是学生都一样。

首先要把希望实现的目标说出来。

反复不断地输出这句话，以此打动情感。决定“应该行走的、重要而正确的道路（大义）”，把目标明确化。

形成朝着同一个目标前进的信赖关系。

——这样做的话，就一定能提高能力，培养人才。

我所录用的人，不管是A也好，B也好，别的员工也好，每个人都能把自己的能力转变为“才能”，充分发挥出自己的才能。他们曾经是“很难在普通企业里得到认可的人才”。现在他们转变了——所谓“转变”，换个角度来看，其实就是显露出自己的“特长”。

而“特长”正是才能的萌芽。

比起听话的人，我更想录用有特长的人，充分地发挥他们的能力。把“愿景”用语言表达出来，和大家一起共享，彼此建立起信赖关系。最终，他们的才能都取得了丰硕的成果。

接下来，我再来谈一下“反馈”——这能进一步提升个人的能力。

---

无论要提高个人能力，  
还是要增强团队表现，  
关键都在于“信赖关系”。

---

人具有这样的特点：一旦接收到“反馈”，就想  
进行改善

建立了信赖关系之后，“反馈”就变得非常重要。然而，大多数人都做错了反馈的方法。

你知道世界上最善于反馈的东西是什么吗？

——是镜子。你一动，镜子里的自己也跟着动。镜子随时都能反馈出“自己此时的状况”。

从镜子里看见脸上沾着脏东西时，我们会擦掉；化妆的时候，为防止画歪眼线或涂错口红，我们会对着镜子进行微调；剃胡须和做发型的时候，我们也会经常接受镜子的“反馈”。

话说回来，人到底为什么要照镜子呢？

——大概是为了打扮得更漂亮、更帅气吧。证据就是，几乎每个人在照镜子时，都会摆出“自己喜欢的表情”或“上照的表情”。早上洗完脸、化完妆、做完发型之后，我们都会照照镜子，觉得满意了再出门。

通过照镜子，能发现“想改善的地方”，而且还能确认“改善后的结果”。接收到来自镜子的反馈之后，我们会一点

一点地进行确认和改善。

这说明什么呢？

——这说明，人具有这样的特点：一旦接收到反馈，就想进行改善。

相反，如果没有一个人或事物向你反馈，你意识不到异样，就不会采取任何行动。当然就不会想到要打扮得更漂亮些，任由脏东西沾在脸上。

请大家想象一下，假如镜子有意识，每当你照镜子时，它都净挑些负面的点来说，比如“今天的发型乱七八糟的”“你老啦”“鱼尾纹更深了”“最近胖了啊”……你会进行反省和改善吗？——恐怕只会灰心丧气或恼羞成怒吧。

如果你觉得镜子“这样说话很烦人”“只会惹人生气”，那就说明这种反馈方式是错误的。它会使人失去改善的愿望。

然而在现实中，大多数人却一直在做着这种“错误的反馈”。

## 反馈只需要说出“客观事实”即可

镜子实际进行的反馈并非判断好坏，而只是单纯的客观反馈。

认为“发型不整齐”的，其实是照镜子的自己。“最近变胖是因为偷懒没去健身房”“妆容难看是因为睡眠不足”“有鱼尾纹证明笑口常开”……其实都只不过是自己在照镜子时的想法而已。

举个例子，孩子学习时坐姿不正确，几乎要趴在桌子上了。这时你会怎么提醒他？

大多数家长会说：“坐姿太难看了！眼睛会近视的！”甚至有人还会说“弓着背长不高的哦”这种毫无根据的话。

请稍微冷静下来想一想。孩子的坐姿不正确时，你无非想让他把背挺直而已。至于什么近视啦、长不高啦，其实是毫不相干的。

这个时候最好的反馈方法，就是只说一句“背没挺直哦”。只是陈述事实，没有褒贬的意思。

更理想的做法，是用手机拍下他的坐姿，给他看看。只需这样做，就能让每个孩子都自动自觉地直起腰来。

请尝试一下这样的表达方式，没有哪个孩子听完后会把背弓得更厉害的。要纠正别人时，没必要使用命令式的语气。

授课或面谈时，有的学生会走神。老师通常会斥责学生：“发什么呆呢！认真听讲！”而我则会问学生：“你现在在想什么呢？”

学生回答：“我在想着□□。”我不需再说什么，他就会自己开始学习，或者认真地听我说话。

## 人会受“自己认为正确的价值观”所支配

现代日本人，能从客观的语言中察觉到对方的期待，然后觉得自己必须按照对方的期待行动。

这是怎么回事呢？举个例子吧。

假设有个学生正在走笔如飞地抄写老师的板书。这时，我对他说：“字写得好快啊！”你觉得这个学生会如何回应呢？——他会说：“哎呀，我的字太潦草了。”我根本没说过他的字潦草，但他却认为：“字必须写得漂亮，光有速度是不行的”。

为什么会这样呢？这是因为，大部分现代人在接收到某种反馈的瞬间，会产生想要“改善”的意识。

脸上有脏东西或鼻毛太长，其实并没影响别人。但不知为什么大家都认为“必须注意仪容仪表”。所以，收到镜子的反馈后，会擦去脸上的脏东西，修剪鼻毛。但如果只是一个人独

处，而且也不照镜子的话，没机会注意到，就会置之不理。毕竟这也不会带来什么影响。

可是一旦“注意到”即“接收到反馈”的瞬间，人就想要改善。根据“自己认为正确的价值观”，觉得仪容不整就会很丢脸，想要改正。

人对于反馈没有抵抗力。一旦接收到某种反馈，往往就会回忆起前半生、和别人进行比较。每个人都会后悔，所以就一边回忆往事，一边后悔不迭。

看到电视上的天才少年，就后悔自己没有好好学习；看到漂亮的模特儿，就后悔自己没有从小瘦身。尽管没人批评，但却会自然而然地反馈前半生，下决心要进行改善。

“中立的反馈”可以提升部下的才能



上司想要提升部下的才能，有什么最简便的方法呢？

——那就是“不断地给予中立的反馈”。

所谓“中立”，是指不在反馈时夹带自己的价值观。不断地给予中立的反馈，能使部下按照其“原本坚持的价值观”继续走下去，即发展为他心目中理想的样子。

假设你对某个员工说：“你的领带颜色不太好看啊。蓝色不是更适合你吗？”部下听了，可能觉得要换成你说的颜色，也可能会辩解说：“我自己喜欢就好。”如果否定对方，或者把自己的意见和价值观强加于人，就会使意见不合的人离你而去。

对待小孩也一样。“你为什么不学习？”“你为什么 not 照我说的做？”说这种话相当于是控制他。无论谁都不喜欢被人控制吧。

你的反馈应该客观而中立，比如说：“你今天学习了一个小时呢。”“你学会了□□呢。”“□□很容易搞错呢。”

在公司里，则可以说：“今天你也是笑容满面呢。”“你总是这么努力。”“你今天穿白色T恤啊。”“总经理马上就要来，可是你还坐在上座呢。”

当然，有时也会碰到难免要严厉批评的情况。

举个例子，你让部下准备会议文件，但过了约定时间仍不见他把资料递上来，你开始急躁起来。这时，部下过来问你别的事，你肯定会责问他：“为什么没按约定时间完成工作？”

其实，这种情况同样也可以给予中立的反馈。例如问他：“会议按预定是什么时候开始？”这就是中立的反馈。而且，这种问法的好处是：只问事实，让对方回答。

上司与部下，客户与商家——通常来说，上司和客户一方会更加强势。当部下或商家出错的时候，上司或客户往往会对其采取盛气凌人的态度。然而，这样做只会使对方感到畏缩，而发挥不出本来的能力。用自己的价值观或情绪去压迫别人，并没有任何好处。

在这种情况下，如果担心影响日程安排的话，自己提前一天进行确认即可。如果超过期限还未提交资料，就向对方确认何时可以完成，然后立刻调整日程，当场修正偏差。对于已经发生的过失，再怎样大发雷霆也无济于事，不如采取建设性的措施。

---

越善于提升别人才能的人，  
越避免直接提出主观意见，  
而是耐心地陈述事实。

---

掌握“元认知”能力，就能全方位地提高能力

每个人的成长过程和经历各不相同。当然，每个人都有各自的缺点。因此，只要别去否定，而给予客观中立的反馈，对方就会自己成长起来。

其实，成长的最快捷径就是“让接收到反馈的一方自己领会”。自己领会到的话，就能培养自发地发现问题的能力。

如果持续不断地接收到客观反馈，那么即使老师不在、上司不在，自己也能时常“照镜子”。

这就是所谓的“元认知”。

掌握了元认知能力，就能全方位地提升各种能力。然后，能力逐渐拔尖，转变成“才能”。

用较为科学的说法进行说明吧：

所谓元认知，就是“对自己的认知状态进行认知”。

“触觉”也是认知的一种。假设你现在正坐在椅子上读着这本书，腿的内侧和椅子接触，承载着你的体重。

那么问题来了：现在我指出了“腿的内侧承载着体重”，但如果我没有指出来的话，会有多少人认识到这一点呢？恐怕没有几个人吧。只要坐着，大腿就会承载着体重。但只有当别人提醒时，自己才会意识到：“噢，腿的内侧和椅子接触，承载着体重。”

换言之，你现在认知的事情，此前并没能认知到。按理说本来应该认知到的。

元认知是在意识到“已经认知到”之后才形成的。

别人跟我讲元认知的时候，经常这样说：“就好比你背后有台摄像机，你通过这台摄像机审视自己的状态。”认知现在自己的认知是怎样一种状态，客观地审视自己，这样就能给自己反馈。

如果自己也能给自己反馈，那就能发生神奇的变化

人有时会因为一件小事而生自己的气。

脱掉拖鞋，下次想穿时它却出现在意想不到的地方，这时谁都会觉得有点不爽吧。为什么会这样呢？

这是因为，“此刻的自己才是正确的”。比起15秒前的自己、1小时前的自己、昨天的自己、去年的自己，我们会觉得“此刻的自己才是正确的”。

大多数人在生活中都觉得“自己是正确的”，尽管自己也许并没意识到这一点。人们常说：“变化很重要。”“要做跟以往不一样的事情！”可是，更多人内心深处其实是抵触的。如果可以的话，并不想改变自己现在的做法。这就是“人”。

正因如此，我们本来就无法“指导别人”，所以还是不要指导为好吧。放弃指导，充分反馈，让对方自行领会——只能采取这种方法。

那么，独自一人时，接收不到别人的反馈怎么办？

就像刚才说的因找不到拖鞋而焦躁的时候，该怎么做？

这时候，请意识到“自己正处于焦躁状态”，并对其进行实况转播。这样就能客观地审视自己，达到元认知。

其实，这还跟“愤怒管理（预防或控制愤怒的技巧）”有关。据说人的愤怒只能持续6秒。因此，当你感到愤怒时，不妨数上6秒。可在现实中，生气时哪里还顾得上数123……所以，我把过去发生的最令人恼怒、最无法原谅的事情的指数设为10，把完全没必要生气的无聊小事设为0，然后看看此次拖鞋事件的指数有多高——大概只有1吧，呵呵。

人的情绪会因时间和环境不同而产生波动。所以，故意回想“过去最强烈的愤怒”，能使“参照时间轴”变得更宽。这样一来，就算是最近几天来最强级别的愤怒，也往往能够想开了。而不至于因为一点小事而乱发脾气，把人际关系搞得一团糟。

明明知道要为明天的工作做准备，但却窝在沙发里，看着电视，不想动弹。这时候，你会自己将眼下的状况反馈给自

己，认识到“躺着看三个小时电视是不对的，再不为明天做准备就来不及了”。“明知道必须丢垃圾，却因为偷懒而导致垃圾堆积如山”——只要对这时的状况进行实况转播，你就会主动去丢垃圾了。而且，再花一点小心思，效果会更好。那就是，在明白了该做什么之后，问自己还要多少秒才会正式开始行动，数123……一旦开始这样做，你就能不可思议地立刻行动起来。

你或许会觉得没有这么简单，但我可以告诉你：效果立竿见影！总之，要想自己推动自己，就请随时给自己做实况转播吧。

通过实况转播，达到对自己的元认知，从而能够意识到自己的心理状态。

## 使人变得“积极思考”的实况转播



对别人进行实况转播，也能成为“中立的反馈”。

孩子不学习，整天看电视，一般家长肯定会说：“别看电视了，快去看书！”

请试着把这变成实况转播，这样说：“你躺在沙发上看了3个小时娱乐节目呢。”但不要带有讽刺的语气。轻描淡写地叙述孩子的行为和事实，既不是嫌弃也不是责备，所以他无法反驳。尽管没有直说“快去学习”或者“快关掉、别浪费电”，但站在孩子的角度来看，他变得能够冷静地把握自己的行为，萌生了自发意识，也会主动去学习了。

为了培养对方的元认知，可以对任何事都进行实况转播。

在公司也一样，不妨让部下做实况转播。当然，话虽这么说，却不一定马上办得到。既然如此，就请上司亲自帮部下做实况转播吧。被他人实况转播后，也就明白该如何给自己做实况转播了。

人一旦学会对自己实况转播，就会变得积极思考。这绝非天方夜谭。

顺便告诉你一个很好的练习方法——“用语言实况转播从最近的车站到家里这段路”。站在别的地方，想象平时看惯了的风景和情景，把它转变成语言，向别人说明……强迫自己这么做。

“积极思考”这个词，在商业活动现场也经常使用，但这里说的“积极”跟“思考变得积极”的“积极”，意思稍微有点不一样。“积极思考”中的“积极”更像是“考虑好的一面”，而我所说的“通过实况转播使思考变得积极”中的“积极”则是英语“positive”的本来含义。

“明确的、清楚的、有自信的、确信的、完整的、积极性的、建设性的。”

用一句话概括就是——走向成长。

---

如果能做到“客观审视”，  
就能变得积极。

---

经常对人说负能量的话，自己也会疲惫不堪

认知方面也是如此，人的大脑真是有趣极了。事实上，我们的大脑对自己说话时的“主语”认识得并不清楚。

“你真是个笨蛋！”

“你这混蛋别瞧不起人！”

这种话，听者自然感到不舒服，说话的一方其实也不好受。这都要怪大脑的认识。尽管有“你”“你这混蛋”做主语，但大脑却没有认识到这些主语，而只是理解了“笨蛋”“瞧不起”这样的谓语。这也就是说，“真是个笨蛋”“别瞧

不起人”这样的话不仅是对对方说的，同时也可视为对自己说的。

用来责骂对方的消极话语，在给对方施加压力的同时，也会给自己造成压力。

反馈的时候也一样。如果只顾将怒火和负面情绪倾泻在别人身上，结果也会使自己疲惫不堪。

正因如此，对别人要尽量说积极的话。这样，双方都不会感到压力。善待他人，也是善待自己。

## 教育・指导・改善，其实会招致“反感”

所谓教育和指导，就是逐个指出对方不懂或弄错的事情，告诉他怎么做更好，并加以引导。这意味着，需要有教授的一方和受教的一方，教育和指导才得以成立。

但是，这和自己一个人行动时的构造是一样的。

打个比方，现在要把笔记本放在桌子上，为了空出位置，把桌子上的书和笔盒移开。这不叫“教育·指导”，而叫“改善”。问自己“如何把笔记本放到桌上”，然后付诸行动。

“教育”或“指导”有两人以上的参与人员，而“改善”则为自己一人，不过二者本质上是相同的。

言归正传，人在接受教育·指导·改善后，内心一定会生出一样东西，你知道那是什么吗？

此前我也曾多次问过教育·指导一方的人：“你们觉得会产生什么？”大多数的回答是“感谢”。站在老师的立场考虑，当然希望受教的一方心存感激。但事实却完全相反！

从心理层面进行说明，就是人在接受教育·指导·改善后，会对对方产生“反感”。

先不必吃惊，只要想想下面这个例子就很容易明白。

假设你去了每天都光顾的一家超市，那家超市有个大停车场，你每次都固定从离自家最近的出入口进去。另一个出入口在反方向，要绕很远的路，所以你几乎不走那里。

然而这次你前往超市，打算从往常的出入口进去时，保安冲出来说：“这个出入口在施工，今天不能使用，请绕道反面的出入口。”这就是来自保安的“指导”。受到这一指导，大多数人都不会感到愉快，甚至是觉得不满和恼火。

但是请冷静地想想。如果没有接受这位保安的“指导”，毫不知情地走了进去，就可能掉进施工的坑道里，没准还不小心让心爱的衣服沾上了油漆。为了防止出现这种后果，保安才对你进行了指导。即便如此，你还是觉得恼火，这是为什么呢？

实际上，在进行教育・指导・改善，或者做出反馈的时候，如果双方没有建立信赖关系，接受的一方很容易感觉受到了冒犯。

在此之前，我曾多次讲述过“信赖关系”的重要性。信赖关系之所以如此必要，这也是一个原因。

## 指导者与被指导者之间总是有一层巨大的隔阂

指导就是指正错误、正确地引导，但从另一个角度看，指导等于是正在否定对方的做法和存在。被指导相当于自己一直以来的行为受到了阻碍。自己与对方之间本就有一层很深的隔阂，所以受到对方的指导必会萌生反感。

反过来，绝大多数指导者心里想的是：“我这是为你好，你得感谢我。”然而，受教的一方恼火还来不及，正常人谁会感谢你呢？

所以，放眼整个社会，部下对上司感到不满是常态。自己本来想这样做，却被你说不对，要按你的来，自然会感到不满

啦。考虑到这些，我建议大家，绝对不要去指导别人，也不要做出带有主观性的反馈，那只会让你们的关系恶化。

指导这事，你越觉得是在帮他，越会增强他的反感。原本很听话的部下或常年侍奉左右的徒弟突然反叛，这种事经常发生。这个时候，遭到背叛的上司或师父一定会说：“我对他百般关照，到头来却养了个白眼狼。”

通过关照、指导使其成长的例子，当然也有。但是，非但没有成长，反倒招致反感的可能性也非常高。而上司觉得自己倾囊相授，本该是好事，却被以怨报德，不免说出“你能有今天是靠了谁的养育之恩！”这种话来，这就连教导有方的领导人物也难以避免。

指导者必须放下架子。看到自己关照、培养起来的部下有朝一日自立门户时，要为他感到高兴，而不是觉得遭到了背叛，这样才能吸引更加优秀的人才。里库路特公司就是这样做强做大的。



---

“施恩惠式的”指导，  
会损害人际关系和对方的情感，  
能力也得不到提升。

---

## 言语本身没有传达出你的想法

人并非只靠语言进行交流，实际上，语言之外的“非语言”部分对交流的影响非常大。

美国心理学家艾伯特·梅拉比安做过一个关于人如何理解自相矛盾的信息的实验，探究人的行为会对他人产生怎样的影响。用简单的话说，就是研究人是如何从对方处获取信息的。

根据他提出的“梅拉比安法则”，人们在进行交流的时候，有7%的信息是通过语言（话语）传达的，38%是通过听觉

（生气或撒娇时语调不同）传达的，55%是通过视觉（表情等身体语言）传达的。身体语言占比超过一半。

如果别人绷着脸对你说：“你好可爱啊。”你不会觉得这个人是在发自真心的吧？或许他是真的觉得可爱才这么说，但之所以让你怀疑是否真心，是因为人在获取信息的时候，会不自觉地受到对方表情或声调、姿态动作的影响。

在心理学中，把人说的话和语调、表情、音量、动作等达成一致叫作“Congruency”。如果没有达到Congruency，就会辞不达意。

我在好奇心的驱使下，在员工培训课上做了一次实验。

培训告一段落后，我用敷衍的语气对所有人说：“感谢大家今天来……”大家都惊呆了。之后，我向大家说明，我刚才说的100%是感谢的话，但是几乎每个人都听不出来。你看，言行不一致的话，结果就是这么明显。

平时，我们以为在表达意思时起决定作用的是语言，话语才是主角。

然而，实际并非如此。举个例子，表达错误的时候，自己说这句话明明是想表达这个意思，却没有正确地传达给对方。尽管自以为说话措辞没毛病，对方却没明白。

这也就是说，言语本身没有传达出你的想法。而且，这在实际生活中十分常见。

## 说话之后的一个笑脸，比语言更能打动人心

表达错误的一个简单例子就是父母与子女吵架。

考试考砸了、打碎了很贵重的碟子……各种事情都可能成为吵架的导火索，这时家长就会忍不住啰唆几句，责备孩子这也不是那也不是。孩子经常被这样否定，就会逐渐跟父母呕气，最终导致父母要他道歉。

想必大家都还记得这样的情形吧：

“这个时候你应该说什么？”

“（头扭向一边）……对不起。”

“你这是什么口气！好好道歉！”

“我都说过对不起了！你还要我怎样！”

这样的场景很常见。吵架的结局是双方互不相让，之后还可能进行一段时间的冷战。

作为孩子来说，他确实用“语言”道歉了，但是“非语言部分”则完全没有传达出道歉的意思。也就是没有达到 Congruency 的状态，所以父母没办法原谅他，还会要他再次道歉。

这在公司的上级与下级、商家与客户的关系中也时有发生。自己说的话没有正确地传达给对方，说出口的意思变了味，造成表达错误。由于双方都认为自己没错，因此隔阂始终无法消除……

在这里，我给交流的前提下个定义。

交流中，“自己说了什么”并不重要，重要的是“对方接收到了什么”。

我一直觉得搞笑艺人有吉弘行先生具有很强的交流能力。

有吉先生的魅力之一就是他的“毒舌”——给人起奇怪的外号，或者说人家的“坏话”。有时他说的话真的挺“毒”的，但奇怪的是，没人讨厌他。非但不讨厌他，大家还认为说坏话是有吉先生表达感情的一种方式。

为什么他这么毒舌，大家却不讨厌他呢？我想，原因就在于有吉先生在毒舌过后一定会“笑”。

我把这取名为“有吉先生法则”。有吉先生说完话后，发出了“放声大笑”的听觉信息和“笑容满面”的视觉信息。用刚才的话说，有吉先生用“笑声”和“笑脸”向对方做出了善意的反馈。

我想，有吉先生在毒舌过后发笑，绝不是因为被自己逗笑了。我虽然不清楚他本人是怎么想的，不过从结果来看，他采取的行动就是“给对方送去笑脸”。不管上一秒说了些什么

话，都能立刻用笑容告诉对方：“这是在夸你呢！”这一信息能够传达给被他怼过的嘉宾，以及电视机前的观众，所以他一直很受欢迎。

当然，我并没有问过有吉先生这些。这只是我个人分析为什么有吉先生受人欢迎而得出的结论。

说起来，《垫底辣妹》里的沙耶加也是如此。第一次见到我的时候，她说：“坪田老师总是夸我，笑着和我谈天说地，认真倾听我说的话。”从那之后，沙耶加就对我敞开心扉，变得发奋学习起来了。当然，我也觉得自己比别人更加在意“笑”。不过我本来笑点就挺低的，别人随便说什么我都会笑。

---

交流中，“自己说了什么”并不重要，  
重要的是“对方接收到了什么”。

---

## 分类反馈更有成效

我们再来深入地谈一下反馈吧。

反馈的时候，使用适合各自类型的说法，当然更有效率。不过，基本上只要做到客观中立地反馈就没问题。如何活用反馈，需要接收反馈的本人自己探索、自己掌握，这才是最快的捷径。

我在《人有9种类型》一书中也写过，我认为人可分为70亿种类型，每个人都各不相同。

当然，可以按照大致方向划分。比如住在寒冷地区的人，住在大风地区的人，住在日照时间长的地区的人等等。像这样，我将人大致分为了9种。

完美主义型、奉献型、成就型、艺术型、研究型、稳重型、乐天型、领导型、调解型。通过分成这9大类型，可以知道

该如何应对某个人。

每个类型都有各自的“正面”，即长处。这个类型的人，要对他说什么话，怎么说，他才会高兴？把握了这几点，就能知道如何主动与他交流，以扩大其正面。

这样分类还有一点好处，就是能够把握这个类型的人讨厌什么，以及不适合做什么。我认为不要强迫别人做他不想做或不适合做的事，这点很重要（当然，如果不做会影响能力成长，则要下定决心，慎重对待）。

像这样，把握对方的正面，理解他的负面感受，通过改变说话方式、调整难度、挑选说话时机等，就肯定能更加有效地反馈。

当然，咬住对方的缺点不放，或者使用轻蔑的语气，这对任何类型来说都是绝对不行的。对方没有完成某件事时，不要紧紧盯着原因，而应该“追加”他的行为，对他说：“下次也试试这样做吧。”抑或是“消除”他的行为，告诉他：“这个不做也没关系吧。”这被称为“行为疗法式指导”。



日本即将步入人口减少的时代，对大量人员进行筛选，只留下优秀人才这一思考方式已经过时了。朝着提升全体水平的方向培育人才，既能发挥所有人的能力，也能吸引新的优秀人才涌入。这样的团队和公司一定会蒸蒸日上！

我再重申一遍。

对待他人的基本是“反馈”以及建立“信赖关系”。

把这些做好了，别人就能在你手下自动地发挥才能。

## 团队绝对强于个人的理由

我之所以想聚集更多人才结成组织，是因为我觉得，组成团队的时候，人更容易发挥更大的才能，正因为是一个团队，个人也更容易成长。

打个比方，公司员工自立门户的时候，会面临一个现实，那就是：“过去一直是在公司这块招牌下工作”。因为你原本并不“属于”组织，这才是重点。心脏负责把血液送往全身，看看心脏就能明白。为了达到输送血液这一目的，各个“细胞”聚集起来形成“组织”，组织再聚集起来形成“器官”。公司或团队就和这个一样。

为什么细胞不单独完成活动以达到目的呢？因为合作意味着“保险”和“相互扶助”。如果大的机能为单个细胞所持有，那么一旦这个细胞发生意外死掉的话，全体都将死亡。而团队中的单体就算受伤或生病，周围的单体也可以帮助它，让它休养生息。

曾在团队中工作的人一旦离开团队，任何事情都必须亲力亲为。比如亲自打推销电话，亲自回复邮件，亲自应酬，亲自制定计划，亲自做PPT，亲自管财务，亲自和银行交涉，亲自调查客户的信用等等，简直有做不完的事。

就算你打算一个人做，终究也做不来吧。即使你做得了，一个小小的意外也能使全盘计划停滞不前。结果，一个人做事

就会导致生产力降低。

相反，互相信赖，结成团队，并分享同一个目的，承认多样性，汇集各自过人的才能，这无论如何都比一个人战斗取得的成果更大。

另外，在组成团队的时候，一个团队全员都是四号长距离击球手，而另一个团队的队员，或跑得快，或触击打得好，或击球准确，或善于抓住时机，或眼力好，或能打出牺牲高飞球。这种由各自拥有一技之长的人组成的团队，远比前者要强。

然后，是负责人。

负责人并非全知全能，团队需要什么，他不可能全都知道。所以，作为负责人，他手下最好不乏人才，这些人才可能不通世故，可能暂时找不到自己的位置，但一定有过人之处，有特殊的一技之长。因为，这些长处将在结成队伍时得到非同寻常的重视。

这和生物世界的构造也有共通之处。与生物世界一样，商业领域的变化也十分激烈。此刻被认定为没有价值的东西，可能是某种疾病的克星。越是具有这样的多样性，越能够在激烈的变化中生存下来。

说句题外话，最近，“团队”一词不仅代表公司或组织，还有SNS和在线沙龙等的存在，团队的形式变得比过去更加灵活且多样化。多数团队并非强制性的，出入自由。希望大家清醒地认识到，善于团队建设的人才能笑到最后，这样的时代已经到来了。

---

团队强于个人，  
而且，汇集了各种拔尖才能的、  
凹凸不平的团队更强。

---

## 为了成功，需做出合理选择

讲团队的话题则不得不提到这件事。

在2018年FIFA世界杯中，日本队身上发生了特别多的故事。相信日本代表队带给球迷们的感动和悔恨，仍旧牵动着许多人的心。

本赛季开赛时，日本代表队原本并不受期待。而且，为了打开这一局面，在大赛两个月前还把教练免职了，致使舆论哗然。到头来，足球队被前教练给告了。

然而，这次教练更迭闹剧，用心理学中的“沉没成本效应”来考虑则再正常不过。不愿将已经付出的金钱、劳动力和时间白白浪费，导致影响之后的合理判断，这种心理就是沉没成本效应。

打个比方，计划建一座酒店，投入了100亿日元的预算以及大量人力物力。经过5年时间，就快要建成的时候，发现酒店的

收支不合算。这下到底该怎么办？

许多人想到反正还差一步就完工，便倾向于选择建成它。这是考虑到过往投入的金钱、时间和精力，不想付诸东流，所以投入更多的无效成本，以完成目标。有的女人明明知道对方是渣男，仍然和他交往多年，舍不得分开，也是由于这种心理。然而，注定不合算的酒店就没必要让它建成；本性难移的渣男，也应该尽早一刀两断。花了3年时间组建队伍却一败涂地，还把过错推到球员身上的教练，此时不下课更待何时！

只不过，做出这个选择实在是太难了。

说真的，日本代表队那时应该及早将教练免职才是。但是，沉没成本效应从中作梗，没能实行。可是球员的情绪背离终于表露出来，再加上多方推动，协会不得不动真格的了吧。当然了，还得追究对教练的任命责任。

换过教练后，球队在小组赛比拼中首战告捷，立下大功。第二战中也通过顽强拼搏击败了对手塞内加尔。由此，日本新

闻界对世界杯的报道风格巨变，选手们成了英雄，西野教练也被奉为名教练。

然而，第三战与波兰的对战中，日本队落后一分。在不被看好的情况下，经过其他几场比拼，胜利已经在望，即使这场比赛输了也依然可能出线。于是，日本改变战术，采取守势，拖时间。这一战术取得了成效，出人意料地使日本队冲破了小组线。但结果，此举招来一片骂声。

我一直通过电视关注战况，看到拖时间的“战术”引发会场观众的嘘声后，我意识到，比赛结束后日本队一定会受到严厉的批评。后来果然不出我所料。

从特鲁西埃教练那时候开始，日本就被说成是没有平局文化。事实上，意大利队的组织力之强，可以保证“既不得分，也绝对不失分”。有人说，他们一旦决定不再失分，就像给比分上了锁。

但是，这话很难被全体日本人接受。因为每一个日本人都希望“堂堂正正地获胜”，“拖时间是卑鄙的”这一价值观深

入人心。日本国民也倾向于认为这玷污了“不服输”的精神和“在规则内达成目标”的理念，因此不能原谅。

假设在决赛中，完全放弃进攻，全部以0比0打成平局，再通过加时赛赢得胜利，那也会被说成是毫无价值的吧。

不过，要我说，这就是“风险管理”，也是“投资组合”。可是，日本人认准了这种类似于“田忌赛马”的战法就是不可取的。

正因如此，所以才弱小。——这是我看了这场比赛的感受。

日本人追求的极致对战，要求在一对一的运球中全力以赴，不准逃避传球。这可追溯到镰仓时代，对阵双方一对一拼杀前要互通姓名，大喊“呀！呀！我乃……！”这才是“武士的战斗”。只不过，虽然日本人想强调本民族荣耀时常会提到武士，却不知我们的祖先有九成是农民呢。

……话题跑偏了。不管怎样，要遵守规则，运用最适当的方法，尽量合理地、舍命地战斗。这没什么卑鄙不卑鄙的。预



选赛就是为了进入决赛的。囿于所谓美学，于预选赛就败下阵来的，是搞错了较量的方式！我坚信，胜利所需要的，是合理的谋略。

## 单纯地思考：为了胜利，应该做什么

从本次足球世界杯开始，采用“公平竞赛分”制。由此，在这一点上占优势的日本最终击败塞内加尔，得以突破了小组线。一直坚持公平竞赛的日本队，被这种文化搭救了。

然而，还有人持这种论调：“最后明明是非公平竞赛，却靠公平竞赛分出线了，真是讽刺。”我觉得，就是因为说着这种话，日本才拿不出成绩，在足球以外的领域也难以与世界一战。

打个比方，考试前一晚，有的人没怎么用功，第二天却考出了好成绩。而有的人一宿没合眼，拼命复习，却反不如前

者，便高叫道：“你赖皮！”这种人可真不好惹。人家可能前一晚是没复习，但如果没有以往的积累，怎么可能考得了高分？

以前，我在一档节目上看到过，前世界拳击冠军畑山隆则说他的出场费高达1亿日元，主持人听了，说：“打个30分钟就能得1亿日元，这钱也太好赚了吧——”这时，畑山毅然回应道：“但在我上中学的时候，别的学生放学后去卡拉OK玩，我却在健身房没命地练习。”我记得，那个时候畑山先生说过的话，以及他的态度，都令我无比赞同。

这次世界杯，在与波兰的战斗中，日本队只不过采取了在规则范围内最容易取得成果的战术。但却招致了莫大的批评，观众要求他们用更容易理解的战法。我个人以为，这正是导致之后出现大反转，以2比0败给比利时的罪魁祸首。

“比起风险管理什么的，应该时刻保持攻击态势。”“不这么做的话，会受到全体国民的抨击。”如果日本队被这样的思考限制了，陷于诅咒之中，不求“运筹帷幄，决胜千里”，只求磨耗身心去战斗的话……

这不仅限于本次足球比赛，甲子园的精英投球手连续投球把肩膀弄伤，遭遇校园欺凌却硬着头皮去上学等，都是完全相同的心理作用在作怪。在公司里忍受着职权骚扰和性骚扰，却还要被说“不忍气吞声就是沉不住气”，也是一样。

在这样的地方，人会“被磨耗”。

为了有所成就，我们必须做出选择。

有时不得不拿出勇气，选择“不战”“防守”型的战术。

在日本对波兰的战斗中，“拖时间”很明显就是风险管理，像这样保存主力，对于在下一场比赛取得好成绩也是必要的。这次的比赛使我切身体会到，那些谴责日本队的人真是鼠目寸光！

进一步地说，我觉得日本人虽擅长“团体行动”，但一旦面临“组织行动”就不行了。全员用同样的动作在同样的规则下进行的团体行动，从童年时期就开始训练了，但单名成员为达到目的、有组织地见机行事却是短板。不如说，因为与众不

同就会被骂，所以渐渐丧失了这种能力。然而，组织行动全在于组织能力。

“目的”应当优先于一切，应当从目的出发，思考、选择最可能取得成果的作战行动，作为“组织”而行动。

团体行动一旦产生偏离，再想复原就会引发恐慌，觉得不愿受到批评，从而畏缩不前。正因如此，要一边对目的进行意识统一，一边各自灵活行动。为此，选择“该做的事”与“不做的事”十分重要。现在回想起来，日本代表队的所有人，都应该无视那些不负责任的局外人发出的“马后炮”式批判。

我们中的大多数只是坐在电视机前观战，既不是足球运动员，也不是什么高手，而且看的可能只是这一次大赛。但这是一次全世界的才能之士拼搏一辈子而挑战的大赛。而且，那么多才能之士结成组织，追求“胜利”这一简单而唯一的目标，在战场上拼搏。

在思考才能的时候，思考如何活用才能的时候，思考为取得重大成就而结成团队的时候，这就是最鲜活的例子。

现在，通过这样认真观察眼前事物，我们能够学到重要的学问。请你务必也形成习惯，细致、认真地对待每一件事。

---

“目的”应当优先于一切。  
为了达到目的，成功率最高的作战行动是什么？  
每个成员都能考虑这个问题并做出相应行动，  
这样的组织才是最强有力的。

---

[1] 这几个藩都是日本的旧国名，分别位于现在的鹿儿岛县、山口县、高知县。

[2] 坂本龙马（1835—1867）：幕末时期的志士，土佐藩人。

[3] 松下村塾：位于日本山口县萩城东郊松本村，是日本江户末期的一所著名学塾，曾为后来的明治维新培养了大量人才。

## 第 4 章 “才能”和“成功者”，“才能” 和“天才”

---

越有才能的人，  
越重视不起眼的简单小事。

---

请晚辈坐上座

在这一章中，我将介绍几位我认识的有才能的人。他们每一位的行为，看上去都很简单，不是特别难，但实际做过才知道，模仿起来并不容易。

他们面对无数个选项时，能够当机立断、言出必行、拿出成果、取得信赖，能向世界宣示个人才能。我不禁想从力所能及的地方开始，不断模仿（完全复制）他们。

首先，在本书第1章出现过的吉本兴业的大崎先生，是一位洞察力的高手。对现在的我来说，他就是“我在东京的父亲”。

初次与他见面的情形有些特殊，是在代官山一家法式餐厅的包间里，就我们两个人（正常来说，介绍我们认识的KINGKONG西野先生也应该在现场，不过他去了墨西哥）。

对方是被称为“演艺界老大”的人物，连DOWNTOWN松本人志都对他尊敬有加。我也少见地紧张起来，提前30分钟到了约定的餐厅门口，打发打发时间，于约定时间的5分钟前进店了。

包间里有餐台和两张椅子。我当然是要坐下座的，但不知该坐着等还是站着等。我想，站着等应该也没什么不好，便选择站着。

大崎先生刚好于约定的时间到了，我向他深深地鞠了一躬，说：“初次见面，我叫坪田信贵。十分感谢您百忙之中抽出时间

来。”我指着上座，请大崎先生入席，他却说：“不必客气，你坐里面就行。”一边拉开了下座的椅子。

我说这怎么能行呢，他劝道：“你是客，请坐上座。”

随后，他面带坏笑地说：“没关系，下回我坐那儿。”

这种状似无意的行为有许多厉害之处。首先，接待小自己两轮的晚辈时，毫不犹豫选择坐下座，若非平时就为人谦逊的话，是很难做到这一点的。而且，我早就先到一步在下座旁等着，那么自然该由我坐下座，大崎先生居上座才对。

可是，他爽快地选择了下座，请我这个晚辈坐上座。见我惶恐，还加一句“你是客”作解释，即便这样我还是坚决推辞，他就说“没关系，下次我再坐”，令我宽心。

通过细心观察对方的表情和动作，感知、察觉其心境，用更能打动对方的语言表达，最后再一句话使人安心。这真是高超的技术，如果不是平时就习惯替他人着想，且为人谦逊的话，是无论如何也做不到的。



做“北风和太阳”里的太阳，别人就会敞开心扉

随后，谈话的走向也让人大吃一惊。想要看穿对面之人的本质时，对方是敞开心扉无所不谈，还是谨慎戒备藏着掖着，会影响接下去交流的难度。而真正的高手，能在言谈间让对方卸下心头的防御和戒备。这时候，我想起了《伊索寓言》中的《北风和太阳》这个故事（就是太阳和北风比赛，看谁能让路人脱下外套的那个有名的故事）。

“以前我连续六周登上《FRIDAY》周刊的时候啊……”“在一次为赶出反社会势力的股东京大学会上，考虑到可能要搞到很晚，秘书劝我穿纸尿裤。不过，对峙的时候穿纸尿裤的话，心理上不就先输了吗？”“坪田君头脑真灵光。从小，别人就说我是笨蛋，什么也不懂。今后你要多教教我呀。”这些一般不便告诉外人的往事，还有想起来就难以启齿的话，大崎先生全给说出来了。他如此待我，我也对他敞开心扉，坦诚相见了。

相见才不过十来分钟，我已经想高举双手，委身于他了！这就好比在剑道比试中，丢掉手里的剑，放弃抵抗，将自己交给对手，要杀要剐悉听尊便的状态。

这个时候，大崎先生展现出超乎寻常的人格魅力，一瞬间就使我感到，我愿意为了这个人，为了他所珍重的东西赴汤蹈火，在所不辞。

关于“当总经理的资质是什么”这个命题，我一直觉得，总经理要让部下心甘情愿跟随他，哪怕只有一人。而这次与大崎先生相会时，我在不到1个小时的时间里就体验到了这种心境。

《史记·刺客列传》里有一句很有名的话：“士为知己者死。”换言之，如果是为了了解自己、信用自己的人献身，大丈夫死何足惜！但此事最难之处在于，人轻易不肯敞开心扉，因此，也难以真正被他人理解。

但是，大崎先生把他过去到现在的经历敞开胸襟说给我听，有的还是一般不足为外人道的事，这样一来，我也想畅所欲言

了。结果，虽然我平时不太跟第一次见面的人说话，这天却也是个不停。能够达到这种控场能力的，只能说是天才了。

这顿饭吃了两个小时。

最后，大崎先生对我说：“坪田君，你要不要到我这儿来做事呀？如果可以的话，当个外部董事怎么样？要是还忙不过来，就做个顾问或特别顾问啥的也行。”

话说到这一步，我条件反射般回答道：

“只要是为了大崎先生，我什么都愿意做。”

随后，结完账回去的时候，大崎先生在走廊上对我说：“我还是第一次邀请刚见面不久的人呢。”说完，他笑着离开了。

这就是“豪杰”和“伟人”的风范。自那以来，我只要一见到大崎先生，就不知为何感动得眼窝发热。

如何发现、磨炼打动人心的才能呢？我想，通过观察深受信赖的人的行为，能够受益匪浅。

---

越是优秀的人，  
越常常细致地关心人际关系。

---

## 磨炼感性是什么意思呢

我尊敬的人有很多，The Ritz-Carlton Hotel的原日本分社长高野登是我发自内心尊敬、喜爱的人。

十多年前，我参加了高野先生的一次研讨会，由此，对他产生了仰慕之情。

我有幸聆听过高野先生的许多教诲，其中最令我印象深刻的，是那句“只接触一流的”。“每次消费3000日元的居酒屋，如果你有钱去10次，不如把这30000日元存起来，去一次超一流的酒店餐厅。”先生跟我说这话时，我深以为然。

最使我难以忘怀的，是他说的那句“磨炼你的感性”。

磨炼感性，一句简单的话，意思不难明白，但应该怎样做呢？即使想要磨炼，也不是那么容易的。我被难倒了，最后又去请高野先生为我答疑解惑。高野先生告诉我：“每天刷鞋。”

您可能觉得，这不是常见的唯心论嘛，其实当时我也这么觉得，但这和唯心论完全不同。

每天下班回家后刷鞋子，就会想连西服一块儿刷干净。我照先生说的做，还真如他所言。把鞋子搞干净后，也想打理一下西服，好配合鞋子。这样每天刷鞋，连带着把西服也打理了，由此，就会对他人的西服和鞋子也留意起来。不久，你就能分辨出鞋子和西服是否每天经过打理的了。如果眼前站着的是习惯每天打理的人，这就表示他性格细腻，善于察言观色，你就得小心谨慎地对待他；反过来，如果对方看上去不讲究仪容仪表，但穿的是上等西装，那就表示此人好讲排场，不拘小节。“每天刷鞋”虽然简单无趣，但只要坚持做，就能明白许多事。只要自己亲身体验过一次，就能注意到微妙的差别。

这令我茅塞顿开。

原来，通过贯彻这种基础中的基础小事，会对将来产生这么大的影响，实在太令人兴奋了。

哪怕只有3个月或半年，只要彻底去做，一切都将豁然开朗。这就是“磨炼感性”的精髓。

高野先生对我说磨炼感性要先刷鞋的那一刻，我感动得无以复加，自那以后，我找来高野先生的书拜读，决定开始完全复制他的行为。

接触优秀人士所做的事，进行完全复制。正如我在第2章的“完全复制别人的行为”一节中所说，完全复制必然遵循“守破离（师徒关系的理想状态）”的顺序，看上去只是在复制，但只要不断坚持，不知不觉就会产生原创的部分，那将成为你的过人之处。

## 快速完全复制行为

绘本《烟囱之城的普佩尔》的作者，绘本作家西野亮广先生，是一位才华横溢的人物。

和他相会时，他问我：“坪田先生，您花了哪些工夫在卖书上？”我不像西野先生那样，举办过那么多场签售会和个人演出。我说：“硬要说的话，就是年中年末的时候，还有平时，我都不忘给人家送礼。”

我去拜访他人时，总是会带点礼物。给出版社的人送礼的时候，他们着实大吃了一惊，觉得原本应该反过来才对。但是，我从小接受的教育就是，拜访别人或者去哪里玩的时候，理所当然不能空着手去。所以我在采访或开会之前，总是到名古屋车站买这买那的，还得注意不能给同一个人送重复的礼物。选购妥当后，再乘上新干线，前往目的地。

年中年末，还有平时，我也会给关照过我的人送礼。有的人会回礼，但我并不是冲着这个去的，而是想对他们一直尽心尽力帮我售书表示感谢。不过，礼尚往来毕竟是人之情，他们有的

回我一封情真意切的感谢信，有的委托我新的工作，有的给我介绍新朋友，拓宽人脉。

听了我的话，西野先生说：“我以最快的速度送！”并立刻开始实行了。这就是他的厉害之处，对于“完全复制别人的行为”没有任何踌躇，而且实行的速度快得不得了！

两人说话的时候，西野先生也总是做着笔记，提到令他有所感触的事时，他就会跟我确认一下：“刚才说的，我可以发微博吗？”对此，我也很高兴，所以请他自便。于是他真的马上就发到微博上去了。

西野先生把我的行为完全复制，给出版社营业部送去了礼品。和我不同，他给包括兼职人员在内的所有人都送了。这就是证明“完全复制别人行为一定会产生原创部分”的一个例子。

送礼只是一个例子，实际上，并非“只要送礼，书就能大卖”这么简单。但是西野先生找到了他自己的“根据”，决定模仿。不管在什么方面，当他复制自己认定的事情时，速度是惊人的。这就是他成功的理由。



---

只要亲自尝试过一次，就能体会到微妙的差别。  
成功者都知道，经验即是价值。

---

“运”是平日不懈努力的人才抓得住的

我教过的学生中，有一位前田祐里小姐，她成为了钢琴家。

她原本的目标是东京艺术大学，但高中时，她在埃特林根国际青少年钢琴比赛中入围了决赛，评委中的一位德国国立音乐大学教授对她十分赏识，邀请她选择德国音大。

她跑来跟我商量，问我该选择艺大还是去德国。如果是与考试相关，我能给出建议，但对于音乐，我是门外汉，所以我也说不出二者的优劣。于是我问她：“两所大学有什么不同？”

在外行人看来，弹钢琴的自然是想当钢琴家。但职业钢琴家的“座位”非常之少，而且，全世界的钢琴天才汇集起来争夺少得可怜的座位，简直是“千军万马过独木桥”。

听了她的话，我问：“你将来想做什么？”她回答：“从现实层面考虑，想当老师。”尽管还残留着成为职业钢琴家的希望，但拿到教师资格证到学校当老师才更现实。既然如此，就该去艺大，艺大当然也是超一流学府。而一旦去了德国，就只剩下成为职业钢琴家这一个选择，当老师这条路基本上断了。

于是，我这样问她：

“能收到那位教授亲自邀请的，全世界有几人？”

答案是几乎没有。

我对她说：“如果我是你的话，我想的很明确，那就是去德国留学。如果拒绝德国那边，留在日本学习，终有一天一定会后悔，觉得那个时候要是去了德国的话，一切肯定会不一样。我可能不惜依靠父母也想去德国看看，就算双亲说我是做白日梦，我也不能放过这么难得的机会呀。”

她也认同了我的话，高中毕业后，就去了德国留学。

后来，她以全场一致通过的最优秀成绩从德国音乐大学毕业，还取得了德国国家演奏家资格，现在是一名活跃在日本和德国两地的钢琴家了。另外，她还当过尼斯国际钢琴比赛的评委，目前也在教授钢琴课，到头来还是做了“老师”。

她成为了钢琴家后，有一次我们见面，我问她，平时一般练习多长时间。她笑着告诉我：“小孩子问我和朋友问我，我的回答不一样。”同样一个问题，如果是小孩子问，她就回答说：“每天都在刻苦练习。”而实际上，平时根本不怎么练习。因为技术方面已经炉火纯青了，所以只在比赛的前几个礼拜开始彻底练习。当然，手指训练还是每天都有在做的。

但是，小时候的训练量非比寻常，所以孩子们问她时，她会说“每天都刻苦练习”。

这不仅限于钢琴。一开始，就是这样彻底练习基础的“技”，通过提高能力，最终习得“术”，再加上接下来的努力，使才能开花结果。

只是，光有“才能”还不够，要想成为世界顶级，“运”也必不可少。你如果以为“运”不需要任何努力，像“幸运、运气”的话，你就错了，大错特错。“运”这东西，要是没有脚踏实地的努力，关键时刻就派不上用场。难得幸运女神光临，给了你一个机会，你也只能眼睁睁看着它溜走。假如当初德国教授向我那名學生发出邀请的时候，她心里想的是“自信不足、练习不够”的话，肯定会与“运”失之交臂吧。

为了抓住“运”，平日里得做最低限度的努力。当然，“运”实际来临的关键时刻，也要承担一定的风险，必须在知晓这一点的情况下果断作出结论。

说句题外话。祐里在日本举办凯旋音乐会的时候，我买了一束花去向她道贺。她一见到我就大喊“老师！”，引起一片议论之声。那个男的是谁？是她的老师吧？但是音乐界没见过这号人物啊？而且太年轻了，莫非是高手在民间……这些猜测我后来才得知，现在只当作笑话来说了。

# 偶遇土豪老奶奶，获取其信赖、分得其遗产的方法

有时，漫画和电视剧里会出现这样的情节。主人公在路边遇见一位携带笨重行李的老奶奶，他帮助这位老奶奶搬行李后，发现对方原来是超级富翁，权势滔天。老奶奶感动于无私帮助她的主人公，给他留下了数十亿的遗产……

你可能想说这是漫画看多了，但这绝不是天方夜谭。假设真有这样的事发生，那么这个人无疑是“非常好运”的人。

让我们来想一下，如何才能招来与那种老奶奶相遇的“运”呢？并且，遇见那样的老奶奶后，怎样做才能让她对你产生好感呢？

那就是，温柔地对待自己遇到的所有人。我把这句话传授给了学生和老师们。

我们根本就不可能知道眼下是不是行好运，某次邂逅是否将左右人生，某一个时刻会不会成为爆红的契机等等。我们不具备这样的能力。所以，当遇见陌生老奶奶的时候，如果你还花时间考虑“她可能是亿万富翁所以要温柔对待”“机会来临时要认真抓住别放跑”什么的，机会就会不经意间从你眼前溜走。正因如此，别去分辨重要还是不重要，对所有的邂逅都温柔相待就可以了。

“运”一定是“人”带来的，你遇见的每一个人都会给你送来“运”。既然如此，只要对遇见的每个人都以诚相待，那么将来一个大机会出现在你眼前时，你肯定能把它“变现”。

顺带一提，自《垫底辣妹》发表以来，我收到过60多位编辑发给我的策划书，即使有的内容令人不敢恭维，我也跟每一位发过邮件的编辑都见了一次面。因为任何一次会面都有可能影响深远。而本书的编辑袖山小姐正是其中之一，我跟她的会面显然是非常有价值的（当然，她的策划书也写得相当出色，呵呵）。

---

你遇见的每一个人，都会给你送来“运”。

所以，平日里对每一个人以诚相待，  
会增强你的“运”。

---

## 与超一流人士见面的超直接方法

至今为止，我取得过两位超有名人士的私人预约，跟他们见过面。

一位是好莱坞的门面，在全世界享有盛名的美国演员。由于太过出名，在这里不方便说出他的名字。

我大学留学美国期间，那位演员是我无论如何都想见上一面的，于是我查到他所在事务所的电话，毅然拨了过去。

自然，电话那边十分戒备地问我是谁。

我说：“我是Nobu，我忘记××的电话号码了，他在吗？”

我说出那位演员的名字后，对方问我：

“哪里的Nobu？”

“日本的哦。他现在不在的话，麻烦你告诉他，请他回拨这个电话。”

说完后，我挂断了电话（那时接电话的大哥，实在对不起！）。

结果，那位演员本人当天就给我回电了。

“嗨，Nobu。话说，我在哪里见过你？”

“对不起，其实您不认识我。我是在美国留学的大学生，我在考虑洛杉矶有哪些人是我想见的，结果只想到您。但是又不知道联络方式，所以打给了您的代理人。”

结果对方大笑起来：

“哇哦，被你骗了！”



“没有骗您哦！我只是陈述事实而已，我不知道您的电话号码，所以请您回拨给我。”

“Nobu，你真有趣！”

“觉得有趣的话，请见我一面，带我去拍摄现场参观参观吧。”

“OK！”

之后，他真的给我送来一张通行证，我得以见到了仰慕已久的演员。因为有这层缘分，在那之后我们也见过几次。

如果有无论如何都想见的人，就用不给他“添麻烦”的方法

另外一位是创作出世界级作品的漫画家。也是非常有名，不过他几乎没接受过媒体采访。

成立补习班的时候，我想给学生和员工办一场演讲会，脑海中浮现出我个人钟爱的漫画家先生的名字。但是我没有任何线索联系到他。

于是，我是这么干的。首先，我给正在连载那位老师作品的漫画杂志出版社打电话。原本想写信寄出去的，但不知道粉丝来信是不是真的能送到本人手上，所以想先确认一下。

这种时候，一开始是打电话给代理人对吧。我对代理人说：“我有事找××老师的责任编辑。”自然，对方问：“您有什么事？”我据实以告：“我是××老师的粉丝，我想给老师写信，请他出席一次演讲会，为此想确认一下信是否果真能送到。”

结果，接待我的人说：“寄来的信件我们都会交给老师的。”“真的吗？您亲眼见过信件交到××老师手里吗？”我这么一问，对方噎住了（那时接电话的妹子，实在对不起！）。

于是，电话转接到了编辑部。接电话的编辑又问了我同样的问题，我将自己对老师的仰慕之情坦诚相告，电话便又被转接到了另一人手里，对方跟我约好，一定会将我的信件送到。

我立刻将我的心意写进信里，告诉老师，我从小就是他的粉丝，尽管像这样写给老师的请求一定多如牛毛，但我无论如何都希望请到老师来我的补习班开展一次演讲。还有，我想让这间正处于起步阶段的补习班的学生和员工们听一听超一流人物的见解，以及除了老师我想不到其他人的理由……

然后，我把写着我的地址和名字的明信片与信纸一道装进了信封。我还在明信片背面写上“想・不想”的字样，再加一句“如果还想跟我聊聊，就请您在‘想’字上画个圈，回信给我吧。”回信的时候，对方只要画个圈就可以。

以防万一，我还留出一部分空白区域，供老师写下他的联系方式，加上一句“如果您真的感兴趣，请告诉我联系方式。收到您的回信后，我再郑重告知您详情。”

信寄出几天后，我就收到了“想”字上画着圈的明信片！联系方式写的是老师的电话号码。

后来，我自己也开始写书，收到了自己的粉丝来信，经常有信件上写着“请回复”。收到充满热情的粉丝来信时，我总想写

信回给对方，但有时数量实在太多，难以一一回复。我一直在想，如果信上写有邮件地址或电话号码的话，不是就可以立马向对方说声谢谢吗？

就算只是一封信件，如果能从中看出粉丝的关怀考虑的话，我想也会希望与这人见上一面吧。

## 与一流人物会面，是发挥才能的第一步

跟厉害人物、一流人士见面，普通人或许觉得不可能，甚至想都没想过。但是，只要主动联系对方，有时是能收到回复的。

话虽如此，也不是像无头苍蝇一样乱飞乱撞就可以了。那么，我之所以得见这两位名人的要点是什么？我思考了一下。

我觉得重点是，我行动了。多数情况下，人们从一开始就认定“不可能办到”，也没有付诸行动。但是，只要有热情、有心

意，然后让对方感受到你的关怀的话，人家是完全有可能对你产生兴趣的。

因此，我认为，就算是住在乡下，也是可以见到超一流人士的。而且现在网络这么发达，用SNS可以直接联系对方。如果你因为“住在乡下”这种理由，就犯踌躇的话，那只是你的借口罢了。倒不如说，乡下反而更加有利呢，没准对方会想：“什么？从这种穷乡僻壤都能联系到我？”

与一流人物会面，是发挥自己才能的第一步，不，是会成为的一个大的契机。为此，一定要努力！

假如见到向往已久的人时，那个人对你说：“你可以的，你一定行的！”这不知会给你带来多大鼓励呢！

我个人以为，越是一流的人，越会在任何时候说“可以”。即便是著名人物，或者看上去成功了的人，如果他们喜欢说“不行”“办不到”这种话，我就认为他们是二流、三流的。与其被这些轻易就能见上一面的二流、三流的人否定，不如想办法见一次一流的人，那种人说的话，对你的人生来说，其意义是前者的几十倍、几百倍，不不，甚至是几亿万倍！

超一流人物说的话中，有某种能够简单地加速提升能力的东西。实际接触到就能明白。相反，如果不试着接触，就永远体会不到这种压倒性的强大。想知道的话，只有付出行动。不要因为一次尝试失败就马上放弃，要试上100次、200次，甚至更多才行！当然，别忘了带上自己的热情和关怀。

---

越是一流的人，越会在任何时候说“可以”；  
二流、三流的人，则会说“不行”“办不到”。

---

## 成功者也是“普通人”

人们喜欢“才能”这个词，但更喜欢“天才”这个词。说话用上“天才”二字，就仿佛触及到了人类最前端的真理似的。说

“那个人是天才！”这种话的时候，许多人会感到昂扬奋发。自己虽不是天才，但正将别人认可为天才。这时，知道别人是天才，会使自己也感到愉快。

我想略微思考一下这样的“天才”。

在第3章里，我给大家介绍过被称为人类历史上最厉害的天才约翰·冯·诺依曼。只不过，真正的天才，一般是不被众人理解的。市井大众心目中的天才，恐怕不是真正的天才吧。从这种意义上说，我认为毕加索不是天才。距毕加索去世已过去大约50年，不论是生前，还是死后的如今，他的才能都为大多数人理解。

那么，天才是怎样的存在呢？

我常常指着近处的东西，问不同的人：“这是什么颜色？”几乎所有人都做出同样的反应。指着有金属光泽的东西，他们就说银色、银灰色、深灰色等，这没什么可奇怪的。

但事实上，我看见的颜色，和别人看见的颜色，肯定有着微妙的不同。

要问有什么不同，一来，看的位置不一样，导致光的反射也有差异，这就是关键原因。再有，每个人眼睛的分辨率应该也不一样。既有视力好的人，也有不好的人。而且，这还不只是视力的问题。比方说，即使看同一样东西，画家或摄影师眼中看到的世界和我看到的世界一定有所不同吧。说起来，有一位日本画家就曾这么说过：“我画不出与金发碧眼的西欧画家相同的色彩。碧色瞳孔的他们和黑色瞳孔的我们所看见的颜色一定不一样。”

数码相机刚问世的时候，像素远不如今天。经过慢慢进化，如今已是过去的1000倍以上了。性能明显不能同日而语，所以拍摄同一件事物的效果也有着天壤之别。

举个例子，据说狗只能看见绿色和黄色这两种颜色，以及它们的中间色，就像以前的黑白胶卷照相机一样。相反，视觉比人类发达的鸟类似乎拥有四色色觉，除了赤、绿、青三原色外，还能看见紫外线。鸟类的眼睛里，是一方人类无法想象的绚丽世界。另外，蛇类除了眼睛外，还具有一种特化构造——颊窝，用于感知红外线，能够识别活体生物。假如还有眼睛分辨率远高过人类的外星人存在的话，我们只能看见一种颜色的东西，它们可能看到的是斑驳的色彩……



我觉得，所谓真正的天才，就是像这种外星人一样看得见“世界”的人。这样一说，天才与普通人简直是天差地别，都不知如何去理解他们了吧。

不过，天才之所以被称之为天才，也只是因为他们做出了“结果”。努力，是一个大前提，这一点必须要认识到。

我以为的“天才”，是能不断向世间证明自己有何过人之处的人。而且，不只是用嘴巴说出来，还要能一步一个脚印地付出行动。

看到取得如此压倒性成果的人，可能会让我们产生“我比不上那种天才”的挫败感。殊不知，拿自己去和天才比较，以致丧失斗志，这根本就是在浪费生命！世上每几万人中有这么一个人，他们什么也不用做，认知能力也比别人高得多。人们会以为那就是“才能”，但那种“才能”不是我在本书中所说的“才能”。

那样的“天才”，不如说是异类，把他们纳入自己的比较对象，是不明智的。

我们既不必在意天才，也不必成为天才，更不必对抗天才。

认识到他们与自己的不同，就能提高你的才能。

这样看来，种种“社会意义上的成功人士”不过都是普通人，是普通得不能再普通的人。他们经过努力，提升了自己的才能。

请你每天努力提高能力，掌握非你莫属的才能吧。

在本书的开头也提到过，《广辞苑》中对于“才能”一词的解释是：“才智与能力。个人一定的天赋，以及通过训练获得的能力。”读到这里，想必您已经明白，我为什么喜欢这个解释了吧。

---

无论怎样的成功者，  
一开始都是婴儿。

---

## 爱迪生是“失败的天才”

结果是“成功”还是“失败”，由你自己决定。IQ也是一样，“一般性指标”顶多是一个参考，决定不了你的人生。别人眼中的“失败”（比如没考上志愿学校），是否真的是你人生当中的失败，这只有你自己知道。或许10年后，没考上志愿学校的你发现了自己的傲人之处，取得了无人能及的成果也说不定；而因为考上志愿学校就沾沾自喜的人，没准人生索然无味呢。

“失败”次数越多的人，越具有进步的可能性。发明之父托马斯·爱迪生说过一句大家耳熟能详的话：

“我没有失败，我只不过是发现了1万种不可行的方式。”

对世界历史产生深远影响的爱迪生被称为“天才”，但正是他所经历的无数次失败造就了他的天才。

他还留下过这样的名言：

“失败者的最大弱点在于放弃，成功的必然之路就是不断地重来一次。”

失败不可怕，可怕的是自己觉得自己“失败”了。在许多情况下，把“一次的失败”当成“天命不可违”，从而放弃挑战，这样的人数不胜数。

不把“失败”当作“失败”的能力……关于“才能”究竟是什么，我想过很多。我觉得，无论何时都能从任何一事物身上发现“成功的种子”的人，可以称为“有才能”的人。

沙耶加是有才能的。相信自己能考上庆应大学，并为此而努力，就是她最大的才能。是她和母亲建立起的信赖关系，激发了她的才能。

人不知不觉会把视线集中于“眼下”和“周围”。但是，人生中还有“未来”，人外有人，天外有天。相信成功的人，才能迎来成功。

再来一句爱迪生的名言：

“当然，也不可完全无视天赋。不过，那毕竟是赠品一样的东西。只有坚持不懈的努力和顽强拼搏，才是最最重要的资质，是成功的关键。”

爱迪生断言，天赋是赠品。

这句话让人对于“才能”有了更深的思考。

---

天赋是赠品。

不把失败当作失败的能力，那正是才能。

---

我们活在“未来”

我一直宣扬才能来源于努力，但说真的，体育和音乐有时确实要靠天分。因身高、体型、骨骼、手脚长短和肌肉增长方式的不同，每个人总有自己的优势和劣势。“众人平等”这句话，其实有待商榷。一米八五的人和一米五五的人一块儿打篮球，当然是长得高的人更加有利啦。

钢琴家的话，手越大，容易弹的曲子应该越多吧。而田径赛的跳高项目，自然是身高越高、身体越柔软的人更容易取得好成绩。这当然是因为他们有着“有利的底子”。

我认为，不该把这样的天赋叫做“才能”。

体育和音乐等有着明确的规则，因此自然有“有利”和“不利”之分。毕竟，符不符合它的条件会影响到选手的表现。

语言中也有规则、法则。有的人能用日语滔滔不绝，却连英语的ABC都不认识，说到底还是规则不同。

对于有明确规则的事情，如果不适应它的规则，则很难成功。

然而，经商和做学问基本上没有规则，想怎么干就怎么干。

寻找最能发挥自己能力的事情，理所当然不能由他人代劳。请珍惜那些可以使自己忘我投入的事情，还有自信绝对不会输给他人的事情。请不断磨炼你专心做这些事的能力，把它变成才能。

只是，很遗憾，“人没有不可能”这句话我说不出口。

但我能肯定的是，大部分的不可能都是由于自己“以为”做不到。

人很大程度上依赖于过去的经历。你是否曾因“过去没做到”“过去被人否定了”这种理由而放弃？

我们并非活在“过去”，而是活在“未来”。

所以，绝对不要片面断定尚不明朗的未来，扼杀掉可能性。

因为，才能一定就在你身上。

## 才能也好，人生也好，心境占九成

“才能”的九成取决于心境。

虽然可能有点欠斟酌，但我时常会说这句话。正如本书中所写的，才能既非有形之物，也不能用数字测量。我想，绝大多数人都相信才能是确实存在的，不过不怎么看得见它的真实模样对吧？

但是，既然有“才能”这个词，那么它就确实存在。

我认为，这个词里倾注了人类对可能性和未来的信念。

要相信才能是有的，相信才能是了不起的，这样，你就会改变对世界的认识。因为把我们的世界变得更加美好的，将会是才能。

才能当然是有胜于无。

如果每个人身上都有才能的“种子”，那么当然是人人都知道它的培育方法为好。



所以，我才将“书写才能”贯彻到底。

是发挥才能还是抹杀才能，取决于心境，取决于你自己。

我认为，“才能”可以替换为“人生”。

人生也是九成取决于心境。

你的未来，是变得越发光明，还是越发黯淡，取决于你的心境。

---

经商和做学问，基本上没有规则。

想做什么、怎么做都行。

所以，凭借你自己的努力，一定能成功。

---

## 后记

我把“才能”“天才”“头脑”“运气”叫做“四大放弃思考词”，这也是许多人很容易说出口的词对吧？如“一郎是努力的天才”“爱因斯坦有才能，运气也好”等等。

我一直觉得，真正知道这四点的，只有神仙吧？

我之所以这么说，是因为我们对任何事态或人物，都只知其一不知其二。即便如此，还是用“才能”“天才”“头脑”“运气”等词来说明事物的人，要么是自以为是“全知全能的神”，要么是放弃思考随便找个答案。

“何谓才能”“何谓天才”“何谓头脑”“何谓运气”，把这些看不见的东西，和自己亲眼看见的结果结合起来，很多事情便解释得通，于是这些词也用得频繁了。

本书即是对处于这些词的束缚下、“停止思考”的人们敲响的警钟。还有，许多人因为对过去的人生经历不满，而消极对待“运气”和“才能”，希望这本书可以给他们带去福音，使他们认识到“能力是不断磨炼、不断变好的”，从而变得能够不断积极思考自己该怎么做。

不管多么理所当然的事情，都并非生来就会，而是经过训练才得以做到。说日语也是，用筷子也是，上厕所也是。正在阅读这本书的大人物也好，身为作者的我也好，一流的编辑也好，大家都是经历过无数次尿裤子，才到今天的，这是不容辩驳的事实。这绝非什么比喻，我们真是在一次次尿裤子后，学会自己上厕所的。我们绝不是原本就具有“上厕所的才能”。

各位读者，或许你们在阅读本书的过程中，曾多次感到痛切的体会。即便如此，您依然读到了最后，真的非常感谢！今后，为了找到自己可称之为“才能”的东西的真面目，我将每天和您一起坚持训练。

最后，让我们一起来创建一个新的世界，在这个世界里，人们为自己拥有才能而喜悦，并将这份喜悦生动地传达给孩子

和年轻人，每个人都能明朗快乐地生活。

坪田信贵

2018年夏