

大潜能

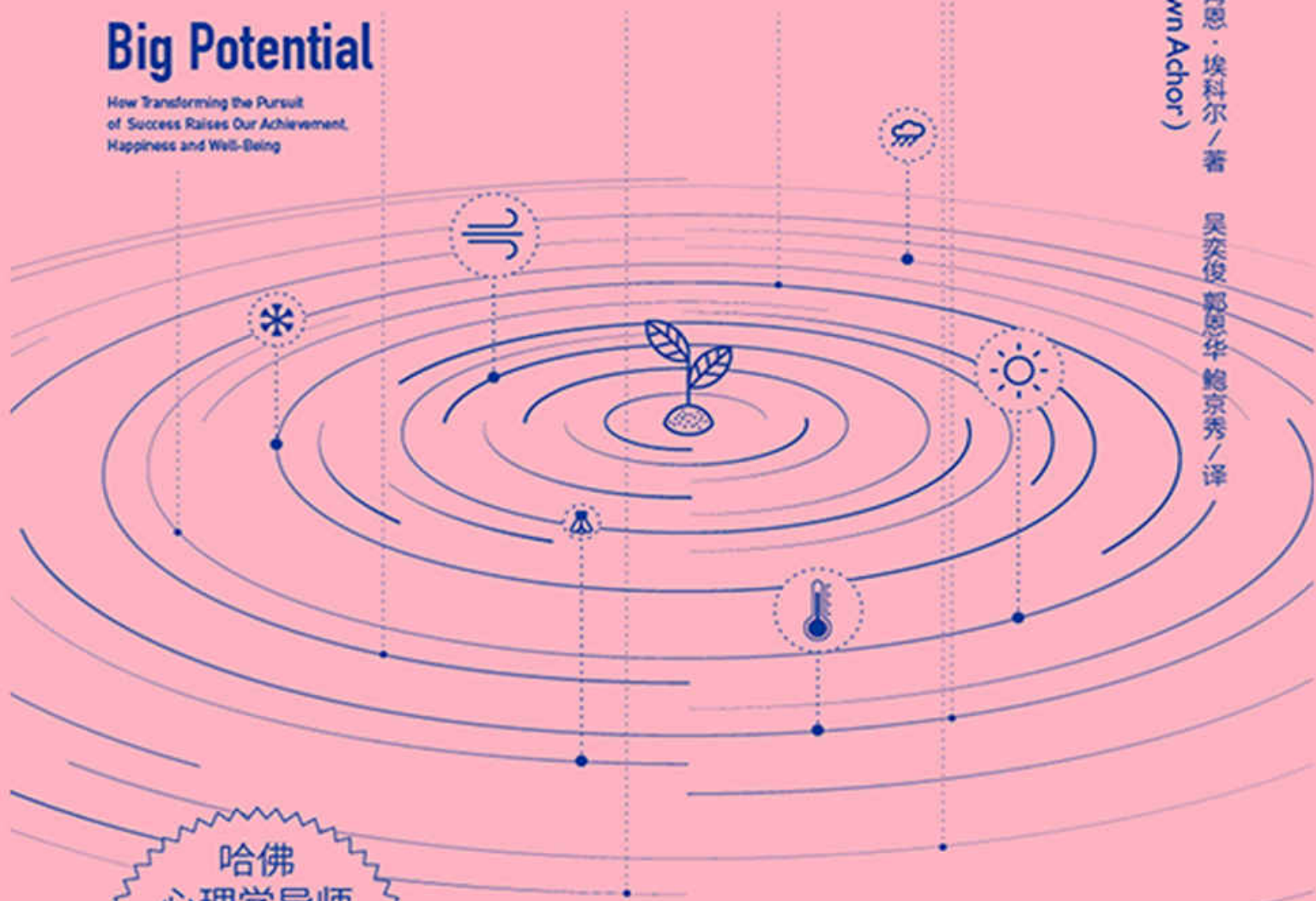
如何借助他人的力量获得成功？

Big Potential

How Transforming the Pursuit
of Success Raises Our Achievement,
Happiness and Well-Being

【美】肖恩·埃科尔 / 著
(Shawn Achor)

吴奕俊 郑恩华 鲍京秀 / 译



哈佛
心理学导师

TED
演讲点击率超过
1500万次

大潜能

和他人互动中
产生的新能量

小潜能

个人能实现的
有限成就

中信出版集团

大潜能

[美] 肖恩·埃科尔 著

吴奕俊 郭恩华 鲍京秀 译

中信出版集团

目录

第一部分 不要给潜能设限

第一章 潜在联系的力量

红树林的奇迹

他人的力量

第二章 打破隐形上限

哈佛“原始尖叫”

“最合适者生存”法则

谷歌重新定义潜能

潜能生态系统

羽毛落尽与被啄伤致死

5个策略制造良性循环

没有他人，生活就没有意义

第二部分 解锁大潜能的来源

第三章 创造星系：被积极影响者包围

追求集体而非个人成功

-策略1：寻找乐观积极的影响者-

-策略2：多样化朋友——支柱、桥梁和扩充器-

-策略3：互惠联系促进心理安全-

逃离灰色之城

第四章 增强力量：人人都能成为领导

“我拯救了一条生命”

红衣主教学校逆袭秘诀！

-策略1：从第11把椅子上开始领导-

-策略2：学习激励演讲-

-策略3：以进步为动力-

-策略4：从每个岗位寻找意义所在-

第五章 强化资源：做一面赞美的棱镜

-策略1：停止比较式赞美-

-策略2：关注正确的事物-

-策略3：赞美支持者-

-策略4：赞美民主化-

-策略5：把隐藏的31%变成给予者-

-策略6：不要只赞美结果，还要赞美过程-

第六章 拒绝消极影响：保护系统免受攻击

悲伤情绪无须恐惧

抵制负能量的艺术

-策略1：建一条护城河-

-策略2：建造精神堡垒-

-策略3：学习精神合气道-

-策略4：远离问题，度个好假-

-策略5：及时选择新战役-

第七章 维持潜能：创造良性循环

-策略1：创造意义之旅-

-策略2：利用生动的形象指引方向-

-策略3：庆祝胜利-

结语 孩子们都挺好

版权页

第一部分 不要给潜能设限

第一章 潜在联系的力量

千座森林源于一颗橡子。

拉尔夫·沃尔多·爱默生

红树林的奇迹

东南亚雨林深处，河水静静地流淌，夜幕缓缓降临。来自华盛顿的生物学家休·史密斯教授环视着这片异域景观：红树林郁郁葱葱，水中栖息着大量蛇类。小船缓缓前进，教授确定自己听到了夜行动物的叫声，它们或从洞穴中爬出，或从巢穴中飞出，开始了夜间狩猎。我能想象到，这片水域丝毫未受到遥远城市光污染的破坏，水面在星光下闪耀着粼粼波光。那是1935年的一天，天气潮湿，后来发生的事情被载入了学术史。史密斯教授抬头看着一棵树，突然间，整个树冠闪闪发光，不是因为这棵树被闪电击中，而像是从树上射出了一道闪电。接着一片漆黑，他眼前的画面变得模糊了。

紧接着，亮光再次出现，和平时的闪电一样。

整棵树再次闪闪发光，3秒后又是一片黑暗。[\[1\]](#)接下来，在这个离奇的时刻，河流沿岸所有的树木突然一齐发光。在长达1000英尺[\[2\]](#)的河流一侧，所有树木同时散发光芒，又同时陷入黑暗。

这位耐心细致的科学观察者出于对世界的好奇，放弃了远在大西洋西北部的舒适生活，远渡重洋到达此地。这个夜晚就是对他的奖赏，让他领略到如此神奇的自然景观。一想到这些，我的心中就涌起一股暖流。

当他从震撼中平静下来时，他发现，实际上，并不是这些树在发光，而是树上布满了会发光的虫子，所有的虫子几乎都在同一时间发光。一回到家，史密斯教授就写了一篇期刊文章，内容是关于萤火虫同时发光的发现。但这个发现似乎太过离奇，像故事书里面才会有的情节。接下来发生的事情在意料之中——没人相信他。生物学家们奚落他，甚至说他的文章是编造的。为何这些雄性萤火虫要一起发光，这样做岂不是会降低它们寻找潜在配偶的概率吗？数学家们同样持怀疑态度。如果没有领导者的指挥，混乱的萤火虫大军是如何保持秩序的呢？昆虫学家们质问道，在红树林能见度有限的情况下，上百万只萤火虫是如何看到足够多的同伴，以此保持相同的发光频率呢？不论是从自然法则层面上、数学层面上，还是生物层面上来说，这都是不可能的。

然而，这种可能性确实存在。如今，多亏了现代科学，我们知道这些萤火虫是如何做到同时发光的，以及它们这样做的原因是什么。事实证明，萤火虫这种令人费解的行为实际上是为了自身的进化。著名杂志《科学》曾发表相关文章，讲述研究人员莫塞夫和科普兰的发现。萤火虫会在某个时刻发光，这时候，一只在红树林黑暗深处的雌性萤火虫，对一只雄性萤火虫做出回应的概率是3%。但如果萤火虫一齐发光，雌性萤火虫回应的概率则高达82%。[\[3\]](#)当萤火虫形成一个相互联系的群体而不是以个体的形式存在时，这个群体共同发光，它们成功吸引雌性萤火虫的概率增加了79%。

这个社会让我们知道，与其跟着众多萤火虫一起发光，还不如做唯一的闪光者。毕竟，这难道不是人们对成功的普遍定义吗？人们认为，只有在学校和公司中成为佼佼者，才算取得了成功。我们想要以优异的成绩毕业，在最好的公司工作，参与所有人梦寐以求的项目。我们都希望自己的孩子是学校里最聪明的，是一群人中最受欢迎的，是团队里反应最敏捷的。当所有资源都变得有限时，无论是被最著名的大学录取，或接受一家顶尖公司的面试，还是加入最出色的球队，我们都被告知：只有竞争，才能使自己脱颖而出。

然而，我的研究表明，事实并非如此。研究人员发现，萤火虫可以计算出另一只萤火虫的发光时间，准确率惊人（甚至可以精确到毫秒），这使得它们能够与其他萤火虫完美区分开来，从而避免了竞争的需要。同样地，当我们帮助别人变得更好时，实际上我们能获得更多的机会，而不是和他们争夺这些机会。和萤火虫一样，一旦我们学会了与周围人协调合作，无论是作为个体还是整个生态系统，我们的光芒都会更加耀眼。

停下来想一想。萤火虫是如何做到这一点的呢？尤其是在黑夜能见度降低和视野变窄的情况下，它们是如何与其他同伴完美配合，发出亮光的呢？研究人员米洛罗和斯托加茨分别来自波士顿大学和麻省理工学院，他们在《应用数学杂志》中发现，令人惊讶的是，这些萤火虫不需要观察就能够和其他伙伴保持一致，只要一组萤火虫不完全在另一组萤火虫的视线之外，它们就能够保持相同的发光频率。[\[4\]](#)也就是说，仅仅需要几个亮光点，整个系统便会实现质的转变。[\[5\]](#)

对“积极系统”的全新理解告诉我们，这个道理同样适用于人类社会。正如你将在这本书里面看到的，如果你努力成为工作场所、公司或社会中的“积极分子”，帮助身边的人提升他们的创造力、生产力、个人能力和表现等，那你不仅能帮助集体变得更加出色，你取得成功的可能性也在成倍地增加。

在这个有趣的故事背后，还有最后一个重要的细节。探索雨林的生物学家们发现，红树林中散发出来的亮光在几英里[6]之外仍然可见。这意味着其他萤火虫能够更容易地找到通往亮光的路线。光越是明亮，就有越多新来的萤火虫加入这支大军，从而使其光芒更加闪耀。因此，不管是对萤火虫还是对人类而言，这个道理都同样适用：帮助他人寻找属于他们的亮光，你也能够一起闪耀。

[1]<http://www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-naturemangroves-full-of-fireflie-blinking-in-unison.html>.

[2]1英尺约为0.3米。——编者注

[3]Moiseff, A., & Copeland, J. (2010). Firefly synchrony: a behavioral strategy to reduce visual clutter. *Science* 329 (July 9): 181. doi:10.1126/science.1190421.

[4]<http://www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-naturemangroves-full-of-fireflie-blinking-in-unison.html>.

[5]http://www.reed.edu/biology/professors/srenn/pages/teaching/web_2008/mhlo_site/index.html.

[6]1英里约为1.6千米。——编者注

他人的力量

当乔治·卢卡斯为价值十亿美元的“星球大战”系列电影撰写剧本时，“愿力量与你同在”这句电影史上最具标志性的台词一开始并没有出现在剧本中。相反，最初的版本是“愿他人的力量与你同在”。这段神秘的电影史与潜能科学之间有何关联呢？儿童文学作家罗尔德·达尔曾说：“最大的秘密总是藏在最不可能的地方。”我相信，这句话不仅意指问题（社会支持人们对潜能的扭曲追求），也包含了让人们加倍成功、幸福和快乐的秘诀。

我们的社会变得过于关注“个人的力量”，而非“在他人的帮助下变得强大的力量”。当然，好莱坞推崇独树一帜的超级巨星，大街小巷都可以看到他们的名字。但如果是在公司和学校，我们真正的力量便难以显现。因为在这些地方，人们只关心个人成就，磨灭了“他人”的作用。不过，隐藏的事物早晚可以显露。

三年前，我在研究成功和人类潜能之间的潜在联系时，有了一个重大突破：我成了一名父亲。

当我的儿子利奥来到这个世界时，他是那样弱小无助，甚至连翻身都做不到。随着年龄的增长，他的能力有所增强。每当他掌握一项新技能，就像任何一位优秀的、乐观的心理学家都会做的那样，我就会鼓励他：“利奥，这一切都是你自己完

成的！我为你骄傲。”过了一会儿，利奥学我的话，用软萌而自豪的声音说道：“都是我自己完成的！”

那时，我突然意识到：我们从孩子成长为职场中的成年人，总是习惯于对要完成的事情给予不同程度的重视。作为一个父亲，如果我不再表扬和引导孩子，我的儿子可能就会把个人成就当作对勇气的终极考验。但在现实生活中并非如此，还存在另外的可能。

这个循环从孩子很小的时候就开始了。在学校里，我们的孩子被教导要独立自主、勤奋学习，这样他们才能在考试中拔得头筹。如果在考试中寻求他人的帮助，便会因为作弊而受到惩罚。他们每晚都要花好几个小时来完成家庭作业，以至于他们不得不放弃和他人相处的时间，从而有更多的个人时间完成任务。他们一遍又一遍地接收这样的信息：他们未来在工作上的成功取决于个人的衡量标准，包括荣誉和标准化考试的分数。尽管统计学并没有给予证明，但这种学习方式的确会带来一些问题：当他们的社会交往停滞，开始出现失眠、注意力涣散、情绪低沉、身体欠佳等症状时，压力水平就会急剧上升。不过，我们没有急着去质疑这个系统，而是对这个群体做出评判，他们似乎永远不会满足于个人所取得的成就。当学生们完成学业时，他们已经疲惫不堪，内心脆弱而孤独。结果他们却发现，就算经历风雨到达终点，许诺给予他们的成功和快乐也没有出现在那里。

突然，当需要和他人合作，将商品推向市场或达成团队目标时，那些在个人测试中表现出色的人便会陷入困境。与此同

时，跃居高层的不是那些所有事情都靠自己的人，而是那些会向他人寻求帮助，团结他人以获得成长的人。父母若坚持鼓励孩子用均衡的、协作的方法取得成功，父母就会获得回报；相反，那些要求孩子牺牲与人交往而追求个人成功的父母会发现，当孩子出现精神倦怠、内心孤独等症状时，他们就会措手不及。

人生中的头22年，个人品质和个人成就一直是衡量标准，它们决定了我们能否获得荣耀与称赞。而在我们的余生中，与他人合作取得成就，才是成功的关键。

在过去的十年里，我和近半数的《财富》百强企业合作，访问了50多个国家，和世界各地的人进行交流，了解他们对成功、幸福和人类潜能的想法。我发现，有一件事几乎在所有地方都通行：绝大多数企业、学校和组织以个人指标，如销售额、简历上的个人荣誉和考试成绩为衡量标准，并对“高绩效”，即表现出色的人予以奖励。可这种方法的问题在于，它的预设前提是：我们生活在一个“适者生存”的世界里（我们以为科学家已经完全证实了这一点）。这种想法认为，成功是一场零和博弈，只有那些成绩最优异、简历最出色或者分数最高的人才是仅有的成功者。公式非常简单：比其他人更出色、更聪明、更富创造力，你就能成功。

但这个公式是不准确的。

多亏了这项开创性的新研究，我们现在知道了发挥最大潜能的方法并非“适者生存”，而是“最合适者生存”，你稍后

将在这本书中了解这项研究。也就是说，成功的关键并不在于你多有创造力、多么聪明或者多么努力，而在于你能否和周围的人和谐相处，为集体奉献力量并从中受益。它不仅和你的学校或工作场所的优劣挂钩，还取决于你的适应能力。它不仅和分数高低相关，还和你为团队贡献的技能紧密联系。

我们总会这样想，如果我们工作更努力、效率更高、头脑更聪明，我们就能够激发最大潜能。但是在现代社会，影响成功和潜能发挥的最大阻碍并非因为你缺乏效率、工作不够努力或者头脑不够聪明。从科学层面上来讲，最大的阻碍是我们追求它的方式。追求潜能不是一条孤独的道路。经过近十年的研究，结论十分明了：在这条路上，一个人加快步伐没有用，结伴同行才能走得更远。

如果坚持旧的成功公式，人类巨大的潜能将得不到开发。在哈佛大学的12年里，我亲眼看见学生在激烈的竞争中走向崩溃，陷入自我怀疑和压力困境。当意识到自己不再是学校里唯一的超级明星，许多人会为此惊慌失措。他们迫使自己更加努力和孤立，这样就能比别人跑得更快。他们努力成为最闪耀的光芒，结果只剩一片黑暗。据统计，80%的哈佛大学学生在大学生活的某个阶段都或多或少地经历过抑郁，这个数字令人诧异。

如今我完成了全球调查，知道并不是只有常春藤联盟的学生存在这个问题。1978年，确诊抑郁症的患者平均年龄为29岁。2009年，这个数字为14.5岁。[\[1\]](#)在过去的十年里，成人罹

患抑郁症的比例增加了一倍，8岁以下儿童因自杀未遂而住院的比例也翻了一番。[\[2\]](#)是什么导致了这一巨变呢？更重要的是，我们怎样才能解决这个问题呢？

我们过于关注个人成就，主要是因为两个重要的社会转变。第一，科技发展和社交媒体的兴起使得人们能够一天24个小时，每周7天不间断地报道个人取得的成就，不断助长竞争，同时加剧了安全问题。第二，人们在学校和公司经受着巨大的压力和竞争的考验。为了追求更高标准的个人成功，他们必须加班加点工作，从而压榨睡眠时间，以致承受更多压力。幸运的是，现在还有一种更好的方法来追求成功。

最初，对快乐的研究启发我找到这种令人激动的新方法。我在《快乐竞争力》一书中写道，学会感恩、训练乐观的心态和冥想等方法，可以让自己变得更快乐。但是，在某种意义上，如果你做事情只是为了让自己开心，就会陷入一个无形的瓶颈，使得快乐既不能延续也无法增加。想获得更多快乐的唯一方法就是用你自己的快乐感染他人，让他人更快乐。最终，我意识到，快乐是一种选择，它不仅仅是个人的选择，还是相互联系的选择。这是因为，当你选择心怀感恩、充满喜悦时，你会更容易让别人收获快乐和感激。反过来，你也会有更多理由心怀感激和快乐。

有了这个发现，我进行了一项新研究，结果很清楚：快乐只是冰山一角。如今，多亏了大数据的发明，我终于可以看到以前未被发现的那些联系。以前，我们只会问这样的问题，

如“你有多聪明？”或“你多富有创造力？”抑或是“你工作有多努力？”。可现如今，我们能问一些更重要的问题：“你能让周围的人变得多聪明？”“你能激发多少创造力？”“你对团队或家庭有多大的影响力？”“你能让别人具有多强的适应力？”当我们问出这样的问题时，我们就会明白，最大的成功不能只靠个人的力量。随着研究的发展，我们似乎了解到，潜能的每一个特质，从智力、创造力、领导力、个性到交往能力，都与他人息息相关。因此，要想真正实现身体的茁壮成长、情感的丰富和精神的富有，我们必须改变自身追求快乐的方式：我们不能独自加快脚步，追求更快的速度；我们要与他人合作，变得更加强大。

公司和学校创造了竞争激烈的环境。这里只颂扬个人成就，而对大量的生产力和创造力置之不理。可是，过于强调个人的重要性，将他人的影响力从成功公式中剔除，将会给我们的潜能设置“软上限”，人为地限制我们所能实现的目标。不过，好消息是，我们之所以称其为“软上限”是有原因的：这个上限有提升的空间。当我们帮助他人取得成功时，我们不仅能提升团队的表现，还有可能使自己的潜能成倍增加，这就是良性循环。我稍后将在书中介绍一个积极的反馈循环，即既能让他人更好地获得更多资源、能量和经验，也能让自己变得更好，从而再次推动循环发展。让他人变得更好，可以让你的成功提升到新的水平。因而我们得出这样的结论：

小潜能是自己可以取得的有限成就。

大潜能是在与他人相互促进的良性循环中可以取得的成就。

在书中，我介绍了8项创新研究以及学科前沿研究，这些研究都是与他人合作进行的，它们将神经科学、心理学和网络分析结合起来，塑造积极系统研究的新领域。我知道，你们看这本书不单是想了解这些研究，因为你们完全可以选择更好的参考书籍。你们想要找的是从今天就可以开始实施的事情。因而，在过去的3年里，我一直致力于设计一种实用方法，以发挥人类的大潜能。这种方法基于相关学科知识和我在美国国家航空航天局、美国职业橄榄球大联盟、白宫等地的工作经历，以及与成功人士的交流形成。这些名人包括威尔·史密斯[\[3\]](#)、奥普拉·温弗瑞[\[4\]](#)、迈克尔·斯特拉汉[\[5\]](#)等，他们都践行着大潜能的原则。

这种方法有5个步骤，我称其为大潜能的种子（SEEDS）：

1. SURROUND（包围）。让积极影响者们围绕在你身旁，如同一个恒星系统。
2. EXPAND（增强）。通过帮助他人处于领先地位来增强自己的力量。
3. ENHANCE（巩固）。成为一面“赞美棱镜”来巩固自己的资源。
4. DEFEND（保护）。保护系统免受负面攻击。
5. SUSTAIN（维持）。推动良性循环，保持收益。

种子是这项研究的最好比喻，因为如果没有阳光、土壤和水，种子就无法生长。同样地，你可以提升自己的潜能，但是只靠你自己是行不通的。当你挖掘周围人的潜能时，自身的潜能便会实现最大增长。

我们不再满足于追求小潜能，我们必须寻求人类潜能的新领域，邀请他人加入其中。这是一个充满挑战的世界，要求我们将“他人的力量”重置到成功公式中。所有的这一切都源于我们找寻萤火虫、哈佛大学校园内的裸奔、羽毛落尽的母鸡，以及与奥普拉“尬舞”之间的潜在联系。

[1]<http://mentalhealthtreatment.net/depression/signs-symptoms/>.

[2]<http://www.aappublications.org/news/2017/05/04/PASSuicide050417>.

[3]威尔·史密斯，生于1968年，美国知名演员、歌手、制片人。——编者注

[4]奥普拉·温弗瑞，生于1954年，美国知名演员、制片人、主持人，是当今世界上最具影响力的女性之一。——编者注

[5]迈克尔·斯特拉汉，生于1971年，曾是美国职业橄榄球大联盟球星。——编者注

第二章 打破隐形上限

哈佛“原始尖叫”

那是1月的一个雪夜，当时我还是哈佛大学的新生，正熬夜复习考试内容。那时，为期两周的难熬的“读书周”快要结束了。“读书周”期间没有课程，表面上是给学生时间“读书”，为接下来的考试做准备，但是实际上，教授们会要求学生在此期间完成最重要的论文和项目，紧接着还要准备考试。在图书馆和餐厅，学生们争相展现个人潜能，压力显而易见。（免费书享分更多搜索@雅书.）

某一个夜晚，距离午夜还有几分钟。那时，我已经看了足足6个小时的书，视线开始变得模糊，于是我望向窗外，但奇怪的一幕映入眼帘。成百上千个学生在我的宿舍楼前集合，开始脱衣服。我十分困惑，想知道这到底是真实的场景，还是哈佛大学的学业压力使我的大脑不堪重负，彻底崩溃而产生幻觉了。然后，这些学生开始尖叫。

我们在上文谈到了红树林里的萤火虫，它们会同时发出明亮的光芒，亮光穿透暗夜，吸引着它们的配偶。好吧，我正要体验一种不同寻常的集体“亮光”。

每年考试前夕的午夜，哈佛大学的学生会加入名为“原始尖叫”的集会，这是一个古老的传统，有人将这个传统归功于自己的祖先。很明显，他们的祖先没有清教徒的做派。美国开国元勋约翰·亚当斯因签署《独立宣言》名留青史，他的儿子查尔斯却因和朋友在哈佛大学校园裸奔被捕而在历史上留下了独特的一笔。[\[1\]](#)他们被逐出学校，随后又重返校园（显然，如果你的父亲是开国元勋，你至少获得了一张监狱豁免证，免受牢狱之灾），这个在寒冷冬天裸奔的传统便流传至今。300多年后，这些最勇敢或最兴奋的学生齐聚莫尔大厅（大一学生的宿舍楼），开始脱衣服。然后，这些全裸的快被冻僵的学生开始在旧哈佛广场结冰的地面上慢跑，相拥取暖。数百名旁观者也在此时涌出宿舍。在短暂的几分钟里，对会被冻伤的（非常真实的）恐惧取代了无法在考试中发挥潜能的恐惧，更不用说面对同伴时的尴尬了。

这是我在“原始尖叫”中的首次亮相，如果你不介意这个双关语的话。现在，请给我一点儿时间介绍自己，我想告诉不了解我的读者两点重要的事实。第一点，在来哈佛大学之前，我大部分时间都生活在得克萨斯州的韦科市，那里的人认为衣服穿得越厚实越好，对在雪中裸奔闻所未闻，因为那里根本就没有雪。第二点，我很害羞。我从未去过俱乐部，从未在酒吧里搭讪过女孩，也从来没有裸泳过。然而，那一晚，当我从宿舍一楼的窗户望出去，目睹这一场景时，我害怕自己真的错过了大学生活。我窝在寝室里，阅读书籍，了解奥古斯都统治时期罗马人的生活，可与此同时，我的同学们却活得无比充实。因此我决定加入他们。

当时我大脑疲倦不堪，我觉得最好的办法就是在寝室脱衣服，然后等待裸奔的队伍经过哈佛广场时，在黑夜的掩护下偷偷溜进他们的队列中。当我砰的一声关上身后的门时，我马上意识到了自己犯的第一个错误：来自得州的我并不知道鞋子在雪中奔跑的重要性——不管是裸体还是在其他状态下。接着我意识到自己犯的第二个错误：我忘了带身份证，需要再回到宿舍楼，身份证此刻正躺在我的裤子口袋里，而我的裤子此时皱巴巴地躺在寝室的地板上。然后我意识到第三个，或许是最严重的一个错误：我孤身一人。我不可能在不引起注意的情况下溜进裸奔队伍。毕竟，如果你是队伍中的闪光者，你的脸将是人们唯一记住的面孔。如果你想独自裸奔，就像电影《单身男子俱乐部》中的威尔·法瑞尔那样，所有人都会知道你。

深冬的夜里，我站在那里，思考着自己最不愿失去的东西。这时候，一个和我一样害羞，整天泡在图书馆的同学抱着一堆书走出来。她吓得尖叫了一声，后来我们都采取了一种古老的策略：如果我们假装什么都没有看到，便能说服自己，事情从未发生过。被冻得脸通红、脚趾乌青的我偷偷溜进门，回到宿舍，以最快的速度穿好衣服。在本科剩下的几年里，她从未提及这件糗事，即我试图践行有300年历史之久的学校传统，半路却打了退堂鼓：我的裸奔行动在寝室门外两英尺的地方告终。我确信，自己从未向任何人提及，在哈佛大学的本科生涯中，她是唯一一个见过我裸体的女生。

现在，由于涉及裸体、科学语言，以及偶尔出现的成人场景，这本书被评定为PG-13级，即13岁以下的儿童必须在家长

的指导下观看。但是我讲这个故事并不是因为其细节令人欲罢不能，而是因为它有力地证明了一个冷酷、严峻的事实：世界上有些事情需要他人的支持才能实现，不应独自尝试。独自追求潜能有点儿像赤脚的大一新生，从未在院子里裸奔过，寒冷而孤独，注定不可能走得太远。然而，当你挖掘大潜能的力量时，你会发现，这和成群结队奔跑是一个道理：即使是在最极端的条件下，你也能够比一个人时跑得更远。

领英（全球知名职场社交平台）的创始人兼董事长雷德·霍夫曼对此做了很好的总结：“无论你的头脑多么聪明，策略多么高明，如果你只演独角戏，你无论如何也赢不了团队。”苹果公司的创始人和前任首席执行官史蒂夫·乔布斯，将苹果打造成了世界上最具竞争力和实力的公司之一。他曾说道：“商业中的好成绩永远不会只靠一个人达成，而是靠一个团队完成的。”美国海豹突击队队员在训练期间，会在做俯卧撑时将胳膊搭在一起，“共同”承受压力，而不是让一个人承担。海豹突击队有句名言：“玩游戏的是个人，但取得成功的是团队。”

哈佛大学的“原始尖叫”仪式证明，人们在压力大的时候，比以往任何时候都需要将彼此的手臂连接起来，共同承受压力。《自然》杂志发表的一项研究表明，根据对8万名大学生交际情况的分析，表现最出色的那些人往往是社交范围最广和信息共享方式最多的学生。[\[2\]](#)《实验社会心理学杂志》发表了一项惊人的研究成果：假设你正看着一座山，判断它有多陡峭，这时候，周围的一点儿社会支持便能够改变你的看法。实

际上，如果你望向一座山，相较于你独自面对这座山时，有朋友陪在身旁的你会觉得，山的陡峭程度降低了10%~20%。^[3]这是一项惊人的发现。在追求成就的过程中，他人的加入会改变你对客观物质世界的认知。即使你的朋友安静地驻足在3英尺开外，面朝其他方向，这个结果依然有效。从进化的角度来讲，这很合理，因为他人会提供资源和帮助。因此，不管从精神层面还是物质层面上，有他人相伴身边，我们似乎就能更轻松地登上山顶，更有可能实现成功，也更容易地克服困难。

那么，为什么处于工作压力中的人会躲到办公室，将自己和同事隔离开来，以便完成工作？为什么大学生在面对压力时，会回避朋友，逃到图书馆的隐蔽角落，或是大量饮用咖啡因，服用抗抑郁药？在哈佛大学当新生学监的时候，我阅读了数百名学生的入学文件，其中要求住单人宿舍的学生数量惊人，他们都反对和室友合租。这并不是因为单人宿舍空间更大或者更舒适，而是他们误认为，身边有其他人会分散他们的注意力或削弱他们的竞争优势。然而，这样做的结果是，他们会忽略预示获得长期成功和幸福的关键：他人。这也解释了为什么哈佛大学如此迫切地需要课程代号为“心理1504”的课程（指“积极心理学”课程）。

[1]Kester, E. (2012). That Book About Harvard: Surviving the World's Most Famous University, One Embarrassment at a Time. Naperville, Ill.: Sourcebooks.

[2]<http://www.nature.com/articles/srep01174>.

[3]Schnall, S., Harber, K. D., Stefanucci, J. K., & Proffitt, D. R. (2008) Social support and the perception of geographical slant. Journal of Experimental

Social Psychology44(5):1246 – 1255. doi:10.1016/j.jesp.2008.04.011.

“最合适者生存”法则

泰尔·本-沙哈尔博士是潮流的引领者。他很早就开始在哈佛大学教授积极心理学，那时候人们甚至还没有听说过这门学科。在我的“闪光实验”失败后不久，哈佛大学最有思想的一位教授开始讲授实验研讨会的相关课程。第二年，泰尔邀请我担任“心理1504”的首席助教，这门课程将为整个学校的学生打开心理学的大门。课程开始第一天，尽管哈佛大学批给我们最大的教室，现场还是人山人海。在接下来的两年里，每五名学生中就有一人选修了这门课程。学生们似乎都特别渴望学习相关的心理技巧，以帮助他们在竞争激烈的环境中调节自身情绪。

在那段时间，我设计并开展了一项与人类潜能有关的研究，这是哈佛大学历史上最大型的研究之一。1600名学生每人花费了将近一个小时的时间，使用了一系列通过验证的心理测量工具，并回答了其他相关的问题。我的目标是确定个人属性矩阵，以预测谁会成为哈佛大学最幸福和最成功的人。或者说，我能够预测出最完美的学生吗？由于数据集过于庞大，我的廉价笔记本电脑不断地崩溃。我掌握了学生的所有信息，从家庭收入、高中时期的平均绩点和学业水平测试成绩、睡眠时间到上课课程数、参加俱乐部的个数等。

但当我开始分析时，我很快就注意到了一个问题。学生的个人属性和他们的表现及成功几乎没有任何关联。从数据上来看，学业水平测试成绩接近完美的学生，也有可能所有考试中勉强达到及格线。穷学生和富学生同样快乐，在考试时会取得同等成绩。脸书上的朋友数量预示不了任何事情，更不用说外向型人格了。所有的工作逐渐完成，我却感到越来越沮丧，因为我几乎没有发现任何重要的关联性。终于，我偶然发现了一个特例：社会联系。

在用最著名的有效量表衡量个人在生活中进行人际交往和获得社会支持的情况后，我发现，在预测哈佛大学学生的个人成果和学术成就时，社会联系是最佳预测指标。它是预测情绪健康和乐观最有效的工具，能够最大限度地减少抑郁；它还可以预测人在面临考试和学术竞争时的压力值。事实证明，一旦学生离开大学，它将成为预测他们职业长期表现的最佳方法。这个结论令人咋舌：哈佛大学学生的成功与个人因素关联甚少，更多地取决于他们适应校园文化和人际交往的能力。可以说，在哈佛大学，学生获得成功的可能性与“适者生存”没有太大关联，而是取决于“最合适者生存”法则。

尽管，成功者似乎是那些超级明星，他们拥有最闪耀的光芒。但实际上，耀眼的光芒来自能够在宇宙中找到自己位置的群星。我很快就会懂得，这一概念同样适用于哈佛大学之外的地方。在公司、团队、生活、职场中，这个概念影响深远。

谷歌重新定义潜能

在我创作这本书的一年前，我接到邀请，在谷歌公司“深度学习”会议上发言。这个会议旨在为组织变革提供好点子，“集思广益”。发言的前一晚，我出席了一场晚宴，餐厅里光线昏暗，墙上镶嵌着香柏木（这正是我所期待在加利福尼亚州和谷歌公司见到的场景）。坐在我身旁的是一位笑意盈盈的男士，我并不认识他，但他问了我一些非常有趣的问题，这些问题与我的研究有关。直到第二天早上他上台时，我才知道，他不仅是这个会议的领导人，还是世界上最受尊敬的商业领袖之一。

拉斯洛·博克是谷歌公司大名鼎鼎的人力资源业务主管。他有卓越的领导能力，才华横溢，在他的领导下，谷歌每年都能成为世界顶尖人才心目中的最佳雇主，这为他赢得“十年内对人力资源行业影响最深远的人之一”的美誉。正如他在自己的畅销书《重新定义团队：谷歌如何工作》中提到的，谷歌公司之所以能够持续雇用最具创造力和潜能的员工，其关键在于谷歌收集大量数据，涵盖一切事物，这或许并不让人感到惊讶。

人们每一次浏览网页、使用社交媒体、进行网上购物等都会产生数据，“大数据”就是这些庞大数据的集合。近年来，这一概念广受关注，有了它，我们现在可以使用复杂算法找出

我们需要的趋势和规律数据，以帮助我们更好地洞察人类行为。从公司的经营方式、政府对人口趋势的理解，到医生和公共卫生工作者发现疾病的方法，大数据正改变着一切。大数据也是帮助我们了解人类大潜能的最佳工具之一，这一点鲜为人知。我们掌握着如此多的数据，不再仅仅局限于衡量智力、创造力或幸福感等个人指标，我们现在还可以评估我们对他人的智力、创造力和幸福感产生的影响。

几个月后，当奥普拉让我帮她寻找5位领导者做采访，为我们的“幸福课程”做准备时，我抓住机会，打电话给拉斯洛，希望了解世界上最成功的一家公司是如何预测杰出人才和潜能的。也就是说，我想了解“亚里士多德”项目。

为了揭秘真正的潜能，来自谷歌公司著名的人力分析团队的数据科学家们启动了一项大数据计划，代号为“亚里士多德”的项目。这个名字听上去并不神秘。他们的最初使命是打造完美团队。从表面上看，这个任务似乎很简单。如果你想打造一支梦想团队，你只要汇集最顶尖的人才，对吗？那么接下来的问题是，你想要的特质是什么？高智商？可以流利地说出几国语言？能在大脑中快速解出二次方程？实际上，这些正是“亚里士多德”项目利用历史上最先进的算法技术所寻找的东西。通过分析大量数据，包括180支团队的数万种数据，“亚里士多德”项目试图创建文件档案，培养最出色的职场精英。数据分析对象从内向型性格到技能、智力、性格、背景等，一应俱全。但结论令人震惊，或许会颠覆你对潜能的认知。

他们发现，根本不存在“完美者”的档案。“亚里士多德”项目的结论和我在哈佛大学的研究结果大致相同：在潜能方面，个人特质和能力是预测团队成功最不靠谱的方法。阿贝尔·杜贝是谷歌公司人力分析部门非常有名望的主管之一，他简短说道：“在谷歌，我们擅长寻找规律，但是这里却没有明显的规律。这个由‘谁’组成团队的等式似乎无关紧要。”[\[1\]](#)哇！让我们消化一下这些信息。作为人类历史上最擅长寻找规律的公司，谷歌竟然寻找不到个人技能的相关规律，来预测团队中个人的成败。换言之，这与你的智力、学位、性格和级别无关，也与你大学预修课程数量、创造力或掌握的语言种类没有什么关联。这又回到了最初的结论：最合适者生存。我在哈佛大学得出了这样的结论，当人们试图计算出成功概率和人类潜能时，他们所使用的变量是错误的。谷歌公司也用现有的大数据技术证实了这一点。为什么呢？因为这些变量都是个人属性。由“谁”组成的等式只能计算出个人的小潜能，而小潜能无法预测你在工作 and 生活中取得成功的全部能力。

然而，在录取文件、工作申请、面试和其他形式的评估中，我们错误地将重心放在了“谁”上。正如史密斯博士发现了同时发光的萤火虫，引得科学家们质疑自己对动物行为的所有认知一样，谷歌似乎也在质疑潜能本质的基本原理。为什么技能、智力、性格和背景无法在预测成就方面占据统计优势呢？

如果个人属性不能预测成功和潜能，那什么可以预测呢？答案很清楚：你周围的生态系统。“亚里士多德”项目发现，

如果团队中的个人拥有高“社会敏感度”，即对社会关系重要性的强烈意识，以及团队能营造这样一种氛围，即每个成员都能平等发言，自由分享观点，团队就能一次又一次展示出最好的表现。在谷歌公司取得成功，和在哈佛大学取得成功是同一个道理，重要的不是“适者生存”，而是“最合适者生存”。

几十年来，我们一直都在测试个人智力，正如我们一直都在测试创造力、参与度和勇气一样。可事实证明，我们没能测试出有深远影响的东西。据《科学》杂志报道，麻省理工学院、联合学院和卡内基·梅隆大学的研究人员最终发现了一种方法，用于系统地测试团队而非个人的智力水平。5和我们评估单个学生解决问题的成功率一样，现在我们可以预测一群人解决单个或多个问题的成功率。假设非常简单，如果把一群高智商的人集中在一起，他们自然而然会展现强大的集体智慧。但事实并非如此。实际上，研究发现，拥有集体智慧的团队的整体能力仅处于小组成员个人能力的平均水平，但相较于由单个天才组成的团队，前者的成功率更高。

研究人员总结道：“集体智慧是影响团队一系列任务完成情况的重要因素”。集体智慧是“团队的财富，并非只有个人才是团队的财富”。最聪明的团队不一定都是由最聪明的人组成的。亚里士多德有句名言：“整体大于部分之和。”

这让我们以一种截然不同的方式审视工作绩效。到目前为止，我已经为“高潜能”员工做过800多次演讲。有了这个新发现，我现在知道了他们所衡量的其实是小潜能，稍后我会在这本书中与读者分享。我的研究团队和我有了惊人的发现：你的

潜能远远大于你本身。你的成功、幸福感和表现与身边的人息息相关。令人难以置信的是，当你帮助周围人变得更好时，你更容易取得成功，这种行为不仅能提升团队的整体表现，还能提升每位成员的个人表现。我在前面的章节提到过，当你帮助他们变得更加成功时，你也会打破无形的限制，变得更成功。

[1]https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share&_r=0.

潜能生态系统

当灰狼重新进入黄石国家公园时，整个公园仅存一群河狸，这一部分归咎于麋鹿的过度放牧。灰狼的到来让麋鹿奔走，它们无法长期待在一个地方啃食杨柳，树木得以正常生长，河狸也有了用以加固堤防的木材。河狸回归，草木繁盛，生态平衡就恢复了。令人难以置信的是，引进灰狼这一举措竟引发了一系列连锁反应，改变了整个生态系统。

潜能生态系统有着类似的连锁反应：社交网络决定我们的成功和收获。多年来，世界范围内的企业、学校和社区一直都用有限的方式衡量成功和潜能。他们以为，从潜能、参与度到创造力，甚至是健康，影响潜能的因素只与个人相关，最终会形成固定模式。于是他们仅仅根据单项数据，如个人销售目标、毕业院校或智商水平，便做出重大决定，如候选雇员、要投资的公司或要录取的学生等。可是，他们无法评估考试成绩和销售业绩以外的东西。

现在，我们知道了，影响潜能的因素既与个人无关也无固定模式，它们相互联系，贯穿于我们的生态系统。借助大数据和积极系统研究，我们有必要的工具和丰富的数据，帮助我们找寻以前未发现的规律。具体来说，我们开始量化自身对周围人的影响，以及他人对我们的影响，这在人类历史上还是第一次。

潜能生态系统初步研究的核心是一颗心。实际上是5000颗心。著名的弗雷明翰心脏研究始于1948年，是验证大潜能基本概念最重要的研究之一。约70年后的2017年，我应邀在美国国立卫生研究院发言。这所研究院负责为进一步研究造成心脏疾病的危险因素提供资金支持。弗雷明翰心脏研究在美国马萨诸塞州进行，时间跨度有数十年之久，它揭示了社会交往与心血管健康之间的关系。研究结果涉及面广，十分复杂，一下子很难解释清楚，但是我从会议上得出了一些重要结论。研究人员发现，如果社区或社交网络中有身体健康者，我们的身体也会更加健康。积极系统和大数据结合形成了新的研究领域，研究人员的发现及类似发现为我们接触这个领域打开了大门，研究结果向我们展示了社交生态系统比身体健康的影响力更大。

同时，在查尔斯河对岸，哈佛医学院的研究员尼古拉斯·克里斯塔奇斯和来自加州大学圣迭戈分校的研究员詹姆斯·福勒，正合作推进这一研究领域的发展。他们猜想，如果人们的身体健康状况相互联系，那么心理健康和快乐也会相互联系吗？[\[1\]](#)福勒和克里斯塔奇斯惊讶地发现，两者之间的关联程度远远超出我们的想象。据分析，如果你感到更愉快，以自己为圆心，方圆1英里范围内的任何朋友变得更加快乐的可能性是63%。哇！同样，如果你现在心情很糟糕，但是周围的人心情很愉快，你变得开心的可能性会急剧增加。总之，被快乐的人包围并不能保证你一定会幸福，但它会大幅提升你感到幸福的概率。

这只是冰山一角。现在我们知道了，并非只有健康和幸福相互关联。身边的人会影响你的性格、创造力、能量、参与度、领导力，甚至是个人销售业绩。与拥有大潜能的人打交道，你获得大潜能的可能性也会增加。

著名病理学期刊《人格与社会心理学杂志》发表的一项研究具有里程碑意义。来自密歇根州的研究者们认为，性格不是个人特征，而是人与人之间相互联系的特征，这彻底改变了我们的传统观念。事实证明，周围的人不仅能塑造我们，他们对我们的影响在幼时便深深扎根。用三四岁的孩子举例来说，周围的同伴学习刻苦或善于交际，他们也会开始努力学习，更爱社交。[\[2\]](#)

同样，如果同伴拥有专注、细心和幽默等特质，孩子们也会吸纳这些优点；如果同伴注意力不集中、违背父母意愿或性格冲动，孩子们也会变得不听话，易冲动。[\[3\]](#)这项研究的发起者之一詹妮弗·沃特林·尼尔写道：“我们发现，性格特征在儿童中间相互蔓延，这与普遍的认知背道而驰——人们认为性格根深蒂固，无法改变。”

耐心、活力、内向型或外向型等其他特征也具有“传染性”。巴黎的研究人员要求参与者在观察卧底研究员（实际上是人工智能算法）的决定后，自己做出一系列决定。结果证明，当参与者观察到随意的决定时，他们做出草率决定的可能性更大；当他们看到耐心、审慎的决定后，他们自己在做决定时也会更耐心、更谨慎。[\[4\]](#)虽然，一个人很容易被贴上活跃或

不活跃、内向或外向的标签，这些特征“在具体情境中取决于”你周围的同伴。哈佛大学教授布莱恩·利特尔认为，一个有点儿内向的人如果和一群比他更内向的同伴相处，他的性格就会更加外向。同样，置身于活泼好动、性格更奔放的同伴之中，性格外向的人也会变得沉默寡言、内向腼腆。

就连天才之间也是相通的。若我让你说出历史上最具代表性的天才，你会想到谁？爱因斯坦、爱迪生，还是莎士比亚？我们的文化总是将他们描绘成超群绝伦的传奇人物，独自窝在房间便能有惊世骇俗的想法。事实并非如此。就拿爱迪生来说，他是我们这个时代最多产的发明家之一，拥有1900多项专利。然而，历史学家很难确定他是否自己发明了所有的东西。事实是，爱迪生的大多数发明都是和发明团队共同完成的。[\[5\]](#)这并不是说他不聪明，而是很好地证明了：当我们认识到人的潜能相互联系时，我们到底能够实现什么。在团队的扶持下，爱迪生更富创造力，更能发挥自身所有的潜能，从而跻身最伟大的发明家之列。这才是大潜能。

马乔里·加伯是教“莎士比亚戏剧”课程的教授，她给我们上过这样一堂课。她说，“天才”一词的含义在时代变迁中被曲解了。最初，“拥有才华”不代表你能成为天才。从定义上来说，没人能“拥有”灵感，受到灵感启发意味着你是被动的接受者。伊丽莎白·吉尔伯特是畅销书《一辈子做女孩》的作者，她是我的挚友，也是这个世界上我最爱的人之一。她在另一本著作《去当你想当的任何人吧：寻找自我的魔法》中认为，我们必须回归这样的观点，即所有伟大的天才都有缪斯女

神启发、引领他们实现伟大成就。在书中，她描写了一位作家，他盛装打扮，在房间里昂首阔步，大肆炫耀一番，让灵感相信他值得被关注。这是我最钟爱的片段。我认为，大潜能就像才华、创造力和灵感一样，不是你拥有的东西，而是你要发掘的东西。

与孤独天才的传说相反，创新和创造力与周围人的联系更紧密，与个人属性或能力的关系反而不那么紧密。为什么你认为世界上最伟大的艺术成就是作曲家、作家和艺术家在沙龙、艺术家团队或聚居地的创作结晶呢？为什么你认为音乐家和“文艺创作者”会去参加艺术节，而作家们会相聚幽静之地讨论创作呢？因为他们知道，和其他富有创造力的人在一起，是获得源源不断的创造力的最佳方法。这就是我们将在第三章介绍的“积极的同伴压力”。

在职场也同样如此，他人的启迪才能激发我们的创造力。研究人员在一项研究中发现，事务型领导习惯对个人表现出色的员工予以表扬和奖励，而变革型领导目标明确，会鼓励下属表达新想法和新观点。后者的雇员更有创造力，思想更灵活（这也是创新的必要条件）。[\[6\]](#)

我们的生态系统对我们的道德观和善心有着深远的影响。在我最中意的一项研究中，研究人员凯蒂·卡曼走进一家有75名员工的公司，了解每名员工通常在联合募捐时的捐赠数额。接着，她观察将一名员工转移到另一个部门会发生什么事情，即产生的新影响是什么。令人震惊的是，一个人如果在一般情

况下不捐钱，但当他坐在捐赠者不远处时，附近同事的平均捐款每增加1美元，像他这样调换位置的员工的捐赠金额将增加0.53美元。[\[7\]](#)我们并非出于个人选择而愿意慷慨解囊。在相互给予、原谅和帮助的过程中，我们不断地塑造他人，也不不断地被他人塑造。

就连自我学习的过程也会受到周围人的影响。斯坦福大学和范德堡大学的研究人员设计了“贝蒂的大脑”项目，有力地证明了这一点。贝蒂是一个在线动画角色，研究人员将她带入中学教室，指导学生教她环境科学原理，看看会发生什么。[\[8\]](#)结果，学生花了大量时间复习材料，从而加强了对材料的理解和掌握。教别人知识时，我们会学得更好，而不仅仅是为了个人知识而学习，这叫作“被保护者效应”。[\[9\]](#)它很好地证明了，帮助别人变得更好如何增强自己的个人潜能。

这些联系能放大个人的创造力。足够聪明而学会一门语言是一回事，但更重要的是帮助别人学会它；学习适应力和生存技能是一回事，但更重要的是帮助伤者在风暴中幸存；工作中的自我激励是一回事，但更重要的是激励团队在不确定的情况下取得成功。唯有努力提升自己，才能取得如此成就，是时候以一种别样的方式追求成功、取得成就了。

我们被告知，为了挖掘潜能，我们必须在激烈的竞争中脱颖而出，开始是在学校，紧接着是在工作场所。一旦我们认识到成功是如何相互联系的，另一条更好的道路就会出现在我们面前。大潜能不是一个人加快脚步，而是一起努力变得更好。

[1]Woolley, A. W. , Chabris, C. F. , Pentland, A. , Hashmi, N. , &Malone, T. W. (2010).Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*330(October29):686 - 688. doi:10.1126/science.1193147.

[2]这是一项纵向研究，因此研究人员能够看到努力程度、积极情绪和消极情绪，以及社会交往是如何随着时间不断变化的。——作者注

[3]Fowler, J. H. , &Nicholas, C. A. (2008).Dynamic spread of happiness in a large social network:Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *BMJ*337:a2338.

[4]From an online interview:https://www.reddit.com/r/science/comments/5wvz03/science_ama_series_this_is_dr_jenna_watling_neal/.

[5]<https://psychcentral.com/news/2017/04/01/are-personality-traits-contagious/118486.html>.

[6]<http://factmyth.com/factoids/edison-never-invented-anything/>.

[7]Jung, D. I. (2001).Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*13(2):185 - 195.

[8]Carman, K. G. (2003).Social influences and the private provision of public goods:Evidence from charitable contributions in the workplace. Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper02-13(January).

[9]Leelawong, K. , &Biswas, G. (2008). *International Journal of Artificial Intelligence in Education*18(3):181 - 208.

羽毛落尽与被啄伤致死

作为一名年轻的研究员，威廉·缪尔将他的整个学术生涯寄托在虫子、鱼和农场动物身上。自从达尔文发表了著名的自然选择理论，“适者生存”的观点一直是理解生物学和遗传学的核心。缪尔却坚信，涉及演化成功这个问题时，重要的不是个人的自然选择，而是群体选择。可惜，科学界却认为群体选择十分荒谬。有人告诉缪尔，如果他想在学术界有发展，最好还是摒弃群体选择的观点。

这些学术争论看上去晦涩难懂，但两种理论间的区别却是人类潜能的核心问题。这也反映了为什么科学发展如此缓慢。

缪尔决心让科学界了解这一理论的优点，他做了一项出色的研究，研究揭示了一个惊人的真相，意义深远。后来，玛格丽特·赫弗南的TED演讲令其声名大噪。[\[1\]](#)假设你是一家养鸡场的首席执行官（请读者勉强接受我这个假设），你想培育出产量最高的鸡群。什么方法最好呢？基因和进化理论的答案非常简单：挑选出产量最多的鸡，与其他高产者一起繁殖，创造更高产的新一代。优胜劣汰，重复选择，直到你拥有世界上最好的养鸡场。基于此理论，缪尔做了实验，培育七代鸡。同时，他还培育了第二组鸡，同样是七代，第二组鸡“比较正常”，既有高产鸡也有低产鸡。按照自然选择理论，第一组的最后一代应该繁衍出最出色的鸡。结果并没有。实际上，缪尔

被迫提前结束实验，因为其中三只最高产的鸡被啄伤致死（三只母鸡遍体鳞伤，羽毛被拔光）。[\[2\]](#)但是正常组的鸡不仅存活了下来，而且所有鸡都还是羽毛丰满的状态。它们的鸡蛋产量是“霸王”鸡的160%。

缪尔总算有了收获。“保持啄食秩序会浪费能量，”他解释道，“但是如果动物不关心啄食秩序，和平相处，能量便会转化成生产力。”无论是人还是鸡，当群组成员只专注竞争以到达成功的巅峰时，他们都有可能将对方啄伤至死。倘若他们相互扶持，所有人都能笑到最后。

这个结论对我们如何看待学校和组织机构的绩效有重要的启示作用。缪尔写道：“如果一头猪或一只鸡踩在其他同伴的肩膀或头上，把它们当作通往成功的垫脚石，那么这个繁殖项目将会停滞不前。”[\[3\]](#)我不了解你，但在职场中，我亲眼见证了很多这样的“猪”踩着别人往上爬；还有很多这样的“鸡”，为了成功不择手段，不断地攻击身边的人，直到啄死对方。如果你任由它们胡作非为，你便只剩下几只秃毛鸡，它们虽能幸存，但难有发展。

每当我们尝试推翻一个根深蒂固的、错误的生命公式时，总会遇到各种各样的阻力。大潜能的第一个心理障碍便是自我意识障碍。记得有一次，我和一位沉溺于竞争的华尔街商人交谈。见面的第一分钟，他就告诉我他的儿子在足球场和曲棍球场上是多么优秀。当我提到“大潜能”的概念时，他反问我，

为什么我要“帮助别人变得更具竞争力，自己成为世界上最聪明或最强的人不是更好吗”？

乍一听，这种批评似乎很有道理，到处都可以听到。问题在于，它没有把握住更大的前景。团队成员相互沟通从而共同提升业绩，与之相比，一个强壮或聪明的人能独自完成的事情就相形见绌。身边的人富有创造性，聪明伶俐，你也会变得比以前更具创造力或更聪明。此外，潜能不是固定不变的，而是一种可再生资源。当我们挖掘身边人的潜能时，我们的力量就会更强大。越多地帮助他人学习技能、提升能力，我们自己也会有越多收获。你可以成为超级明星，但不可能独自成为超级明星。

这解释了为什么“适者生存”的方法误入歧途，为什么追求小潜能的代价如此昂贵，并且毫无前瞻性。回想我在哈佛大学的潜能研究和谷歌公司的“亚里士多德”项目，由“谁”组成的等式并不能预示长期的成功。缪尔的研究同样证实了这些发现。他解释道：“社会影响的重要性会逐渐超越个人影响。”[\[4\]](#)要实现这些影响，重点是帮助团队更好地团结起来，而非“培育”高绩效的个人，因为后者推崇竞争，至死方休。

在现代职场，这一点更加适用。企业和部门系统变得愈加复杂，和团队的整体效益相比，个人成就不甚显眼，重要性相对较弱。从法律团队、软件程序团队到销售团队，对员工的评估不再倚仗个人表现。此外，领导者的评判标准更多地关注激发团队潜能的能力，而非个人绩效。在体育赛场上，人们觉

得，得分最高者应当选最佳运动员或赢得最丰厚的奖金。可是，输的队伍备受冷落，即使落败队伍中有球员得分最高，他也不会受到关注。职场如同赛场，人们宁愿做伟大球队中的优秀球员，也不愿成为不起眼球队中的明星球员。

这个道理在今后的数十年里仍然适用。弗吉尼亚大学的研究人员发现，短短20年内，员工在合作活动上花的时间就增加了50%以上。在前文提到过谷歌公司的研究，结果表明，如今员工与同事的交流时长占据工作时长的75%以上。[\[5\]](#)因此，我们的潜能比历史上任何时候都联系得更为紧密。

世界瞬息万变，大潜能可以帮助我们保持活力。在生命和职业生涯中，挫折在所难免。如果你自己遭遇挫折，悲观失意，可能得花很长时间才能重振信心，治愈创伤。若是你的成功与他人紧密联系，你就会有在失意时得到支持，被鼓舞着前行，直至重拾活力。若你是佼佼者，工作能力强却单枪匹马闯事业，一不小心受伤的话，便会身陷麻烦的漩涡。但如果你只是优秀团队中的一员，团队会继续运转，直到你痊愈归来。复杂网络研究中心主任艾伯特－拉斯洛·巴拉巴西在其著作《链接》中指出，任何系统问题都可以用彼此联系来解释，可以相互抵消。越努力让周围人变得更强大，我们就越有可能减少挫折的冲击，得到更多支持和鼓励。

我要清楚地说明一点：这本书并不是为反对商业竞争做辩护。我不赞同竞争百害而无一利的观点。如果运用得当，竞争

能极大地发掘我们的潜能，为我们带来快乐和活力。大潜能的含义是，要通过提升而非限制他人的成功率，获得竞争优势。

人们总说，无竞争不创新。这个观点十分荒谬，许多伟大的科学和科技创新都得益于研究成果共享，它们跨越了不同学术领域和国界，克服了语言不通的障碍。事实上，没有任何伟大的创新源于闭门造车。就我个人而言，我曾被要求签署一系列令人讨厌的保密协议，因为其他研究人员担心他们的观点会被泄露。但我发现这种方法适得其反。那些紧守自己所有观点的人，往往很难成为最后的赢家。当我们和其他领域的专家分享观点、向他们寻求反馈或是与潜在用户试验我们的观点时，突然间，真正的潜能开始喷薄而出。

爱德华·戴明是现代组织发展的先驱，他这样评价彼得·圣吉的管理学经典《第五项修炼》：“人有与生俱来的内在动机、自尊、尊严、好奇心、求知欲，以及乐于学习的喜悦。这股破坏力量从每个人蹒跚学步的时候就开始影响着我们——万圣节最佳服装奖、考试成绩和奖状——一直到我们上大学。在职场上，公司会为员工、团队和部门打分排名，名列前茅的能得到奖赏，绩效垫底的会遭到惩罚。”^[6]如果继续以这种方法教育我们的孩子——他们未来有可能是员工、领导者或创新者——我们将会限制他们的潜能，整个商业和经济也会受到影响。

^[1]<http://ideas.time.com/2011/11/30/the-protege-effect/>

[2]https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work.

[3]Wilson, D. S. (2007). Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives. New York: Delacorte Press.

[4]<https://news.uns.purdue.edu/html4ever/2005/050802.Muir.behavior.html>. In an interesting side note from someone who ate cage-free eggs thinking that solved most of the problems: When all the chickens were cooped up there was only one territory so there was nothing to fight over, but when they were given free rein, it was a bloodbath because they fought for more territory.

[5]<https://evolution-institute.org/article/when-the-strong-outbreed-the-weak-an-interview-with-william-muir/>.

[6]<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share&r=0>.

5个策略制造良性循环

《快乐竞争力》是我的第一部作品，我在那本书中阐释了这样的观点，人们总是相信，追求成功就一定会幸福。研究却发现，成功与幸福之间的关系是反过来的。追求幸福时，我们获得成功的可能性才更大。当然，我受到了一些阻力。毕竟，人们难免会这样想，幸福“真好”，“好吧，让我完成所有的工作，或者让我找到合适的工作或成功升职，我就可以开始考虑幸福这件事了”。20多年的研究却表明，这种观点是错误的，它极大地限制了你的成功和幸福。

还有一种类似的观点。同样地，人们把大潜能当作“事后问题”，“好吧，一旦我真的成功了，一旦我成了超级明星，我就可以开始考虑让别人也变得和我一样耀眼，一样备受瞩目了”。研究结果很清楚，这个观点也是错误的。

实际上，大潜能不是朝着单一方向发展。相反，它是一个积极的反馈循环。当我们取得一项成功时，其他成功便会源源不断地涌来，这就叫作“良性循环”。

我们都听说过“恶性循环”一词，并用它来描述一连串负面事件持续恶化造成的结果。一名员工讨厌她目前的工作，工作时心不在焉，工作表现十分糟糕，这使她更讨厌这份工作。一名伟大的本垒击球手三击不中而出局，开始失去信心，挥杆时战战兢兢，以致在下一场比赛中继续发挥失常。与恶性循环

相对的良性循环模式却鲜为人知。良性循环使潜能螺旋上升，每成功一次，你就会获得更多资源，进而获得更大成功。

恶性循环会使负面事件持续恶化，而良性循环则使事情朝着积极的方向发展，使未来的发展如鱼得水。打个比方，一名销售领导与支持他的团队成员分享销售成功所获得的赞扬，成员会更有归属感。反过来，员工受到激励，为领导创造更大的销售成功，从而收获更多成功与赞扬。操劳过度的经理给予助手足够多的信任，相信他有能力负责一项重要任务。助手感到被信任，竭尽全力完成项目，从而收获更多信任。一个学生想要克服害羞心理，在新学校尝试和新同学交流，结果交到了好朋友，这让他未来更加充满信心，来克服自己的羞怯。

科林·鲍威尔将军说过：“一贯的乐观能使力量倍增。”使你力量倍增的可能是一件物品或是一个人，他/它能帮助你完成个人无法完成的事情。书中的5条策略能真正使力量倍增，这一点已被证实。据我在全球各地，如美国国家航空航天局、美国财政部和美国职业橄榄球大联盟进行的研究和观察，你将学习如何把种子播撒到最肥沃的土地上，即创造一种环境，对他人进行投资，以获得最大收益。无论你的职位、年龄或头衔如何，你都可以在生活中播撒种子，找到正确的方法创造良性的潜能循环。

第一条策略，围绕。我会告诉你如何成为一个超级明星，方法就是在你的周围创造一个星系。当你帮助别人闪闪发光时，整个系统就会点亮，你自己的那颗星也会更明亮、更耀眼。

第二条策略，我会告诉你如何通过帮助每个岗位上的人提升领导才能来增强自己的力量。越多地赋予别人权力、传递自己的力量，你的影响力就越大。

第三条策略，我会解释如何通过增强他人的潜能为自己创造更高的收益。我会告诉你如何成为一面“赞美棱镜”，向外折射赞美之光，这不仅能照亮别人，也能让自己更加耀眼。

第四条策略，我会向你展示如何保护系统免受负面攻击，让整个系统更有活力。能够处理更严峻的挑战，你才会变得更强大，在面对更大的挑战时也无所畏惧。

最后一条策略，我会向你展示如何推动良性循环，保持收益，创造集体动力，使你的潜能上限越来越高。个人能取得的成功是有限的，但相互联系所取得的成功能够使双方互为基础，加速发展。

同时，这些种子会创造一个良性循环，不断地提升潜能上限。

至今，我与无数的公司领导一起工作，与饱受校园枪击之苦的教师和学生家长进行交谈，从刚刚被确诊为多发性硬化症的患者那里了解积极的力量，拜访各界名流，他们所有人都想知道如何实现大潜能。在不同的地方，我反复听到这样的有局限性的观点：“你无法改变别人。”“基因和环境决定了一个人。”“有人生来如此。”不管是教师、经理、治疗师、父母，还是教练，我们都会从他们那里听到这样的言论。慢慢

地，社会开始接受这些言论。在过去的80年间，研究人员在每进行一项研究时，就会在人们的生活中引入变量，成果显著。结果证明，你可以改变别人。事实上，我们一直都在改变着别人。

奇怪的是，人们总认为你无法改变别人，可就在5分钟之后，人们就开始讨论悲观消极的人会对你的生活或工作产生怎样的恶劣影响。如果客户的一封投诉邮件、与邻居的不愉快遭遇或是和上司糟糕的相处都有可能毁了你美好的一天，相反的情况怎么就行不通了呢？为什么不和生活中积极乐观的人相处，让日子变得更美好，也更容易做出选择呢？

我们所有人都有能力让别人变得更好。我们在使用这种力量时，能实现任何目标。我相信，这不仅仅是因为几十年的研究，还因为我亲眼见证了自己父亲的经历。

没有他人，生活就没有意义

父亲是一名神经学教授，2018年年初退休了，结束了他长达38年的职业生涯。尽管他早期的一些研究推动了整个神经科学领域的发展，但他并没有把全部时间花在发表学术论文上，以图建功立业。相反，父亲接待的咨询者数量是其他教授的五倍。同时，他还是一位父亲，需要照顾我和妹妹。

父亲在职业生涯的大部分时间里都觉得自己是个失败者。他没有像一些同事那样，不管学生，只顾发表论文，获得荣誉。他想成为祖父那样的人。祖父是外科医生，是战争英雄，受过三次枪击，在炮火中做过气管切开手术，赢得了海军十字勋章。但实现梦想谈何容易。父亲在加州大学洛杉矶分校的第一年浑浑噩噩，考试失利，尽管他接下来三年的成绩全都是A，他依旧未能进入医学院。我看着他帮助数百名学生进入医学院，也看着他帮助遗憾落选、伤心落泪的学生重新选择未来的道路，或许是更好的一条路。我从中知道了一个道理：在帮助学生们实现他们的潜能时，他也发现了自己的大潜能。

如果你成长过程中，身边有那些觉得未能发挥潜能的人，或者你曾与这些人同住一个屋檐下，你能感受到那种心碎和无能为力，同时也想帮助他们看清自己的生活。人们很容易看到一个数字，而忽略一个人对世界做出的贡献。

在父亲的退休派对上，我应邀演讲，谈谈我的父亲。房间里挤满了人，因为父亲，他们的生活发生了巨大转变。一分钟后，我的小儿子利奥跑上舞台，故意用可怜巴巴的声音说道：“爸爸抱，爸爸抱！”我站在那里——一个骄傲的儿子在为父亲喝彩，一个自豪的父亲在安慰他的儿子……突然，大潜能开始以一种全新的方式变得有意义。

我曾想让利奥拥有一切。我想让他快乐。我想让他聪明。不只是聪明，我希望他读的第一本书是《战争与和平》，用俄语大声朗读，夹杂着英国口音（这样听上去会显得他更聪明）。我希望他能散发耀眼的光芒，以至于人们不得不戴上太阳镜。

但是，当我一边抱着儿子，一边为父亲庆祝时，我突然意识到，实际上，我并不想让利奥拥有那么多东西。

我想让利奥成为父亲那样的人。我希望他不仅开心，还能让身边的每一个人更加开心。希望他不仅富有创造力，还能让身边的每一个人都更有创造力。希望他不仅成功，还能让身边的每一个人都变得更加成功。我不只想让他散发耀眼的光芒，我还希望他能让其他人也变得更闪耀。

这项研究最深层的含义是：如果没有他人，生活就没有任何意义。仔细思考一下。想实现真正的领导力，关键是要激励他人成为领导者。想要实现好的教育方式，建立牢固的人际关系，关键是帮助所爱之人展现最出色的一面。想得到真正的幸福，我们就要帮助别人变得更快乐，在这个过程中，我们也会

找到属于自己的快乐。想要实现最大的潜能，必须从帮助他人实现潜能开始做起。这就是我对利奥的希望，也是我对你们的希望。

这一切都始于更大的问题：我如何才能在一个相互关联的世界中扩大我的影响力？我如何用自己的生活和活力影响他人？我如何让别人变得更好来提升我的潜能？如果你不扪心自问，你的潜能就会变得有限，成功也无法长久。这本书是对新科学的探索，它向人们展示了如何提升潜能上限、幸福感和快乐感，即通过帮助他人实现这些目标，为所有人创造一个更美好、更快乐和更繁荣的世界。

这个时代时而黯淡无光，时而变幻莫测，我们需要的不是在夜晚孤独闪烁的微光，而是共同绽放的光亮。

第二部分 解锁大潜能的来源

第三章 创造星系：被积极影响者包围

2014年2月，我的妻子米歇尔·吉兰已有八个月的身孕，她告诉我，我出差太过频繁，她“建议”我在利奥出生前不要再接受任何工作。仔细斟酌之后，她又说道：“当然，除非奥普拉打电话给你。”三天后，奥普拉团队打来电话。一个月后，在加州的蒙特西托市，我坐在奥普拉家的后院，内心七上八下。

我应邀在她的节目《超级灵魂星期天》上接受采访，为时一个小时。老实说，这是最棒的一档电视节目了，在一个小时的时间里，与布琳·布朗^[1]或罗伯·贝尔^[2]这样伟大的思想家进行深度对话。我到达时，一个电影摄制组正在路的尽头取景拍摄，这条路弯弯曲曲地延伸到奥普拉的红杉林（是的，她拥有一片红杉林）。相机捕捉着镜头，生怕错过美丽的自然风景，在这里，嘉宾（也就是我）和奥普拉将进行首次会面。但我当时既不形象美好，又不动作自然。见到她的一瞬间，我的大脑突然死机了。我不太想回忆接下来发生的事情。

奥普拉用她标志性的歌声传达问候：“肖恩，肖恩，肖恩！”那时候，我突然意识到，我并不知道他们的规矩。我要

如何回应呢？“奥普拉，奥普拉，奥普拉？”我的回答非常出彩——没有回答。她举起手，我本能地握住她的手，却不知道这算是一次击掌、拥抱，还是意味着我们要一起跳舞。可惜，结果惨不忍睹，那可能是三者的结合体。手臂抬起，双手紧握，我们尴尬地对视，我的眼里写满恐慌，她则是一脸困惑。几秒后，摄制人员将镜头180度旋转，好心地关上了摄像机。

奥普拉能让嘉宾感觉轻松自在，愿意倾吐一切，这是她的天赋之一。我也不例外，尽管我们的初次见面惨遭滑铁卢。接下来发生的事能解释部分原因。录了一个小时的节目后，她的工作人员关掉所有的装置，我透露了自己当时的感受。我告诉奥普拉，我感到非常失望。我十分享受我们的谈话，但我还有一些真正想讨论的事情：我走出抑郁症的亲身经历。人们很容易这样说：“他当然很开心了！他是研究幸福的专家。他的妻子也是研究幸福的专家。他的妹妹成绩斐然。”同样地，他也很容易这样想：“奥普拉当然很开心。看看她拥有的机会、资源、财富和朋友。如果我是奥普拉，我肯定特别幸福。”

这就是为什么我会对接下来的事感到如此震惊。奥普拉看着我，说道：“肖恩，我经历了两年的抑郁。在我事业的巅峰时期，我赚了最多的钱，但是我爱的人没能和我一样，于是我崩溃了。”我回应道：“在哈佛大学，我教学生如何摆脱抑郁，就是这两年，我抑郁了。”后来，她示意摄制人员重新打开摄像机，最终我们又谈了整整一小时。谈话主题是当你在追求潜能时丢失了快乐，你该如何应对。

我之所以要告诉你们这个故事，是因为在和抑郁斗争的过程中，我了解了这种策略的核心内容，也就是大潜能的第一颗种子。回想起在哈佛大学的时光，我当时觉得自己所做的只是工作。从韦科市的一所公立高中毕业后，我顺利地进入常春藤联盟。我拿到了全额军事奖学金，以优异的成绩毕业。我善于检验那些衡量个人成功的指标，从未停下脚步，却没有觉察自己的孤独。我以为自己可以做到一切。有一段时间，我觉得应该自己实现一切。直到我突然意识到，这就是我抑郁的根源，我在无形之中，还给自己设置了潜能上限。

我改变心态，不再去想“我自己能做到一切”，而是“我需要他人”。这时候，我的人生开始出现转折。抑郁症教会我一个道理，要想真正实现大潜能，我们就必须在自己周围设置一个更强大的系统。为了交到朋友，我必须采取行动。我伸手拿起电话，和我关心的人重建联系，倾听他们的烦恼，即使我也会受到负面情绪的影响。

同时，关于我遇到的挑战，我必须开诚布公。一直以来，我都想塑造一个成功者的形象，过于恐慌且羞于承认我需要帮助。我很快意识到，真正的联系是双向的，“单方面的友谊”实际上只会让系统变弱，失去生机。我抛弃过去“完美”的形象，向12位挚友和家人敞开心扉。我告诉他们自己正和抑郁症做斗争，我需要他们。我不再追求完美，不再靠自己“完成所有事情”。

结果令人诧异。他们不仅立即伸出援手，还向我倾吐心事——例如他们正努力克服的问题，从孤独到毒瘾——他们从未

告诉过我这些事，因为我一直在追求完美，他们怕我知道他们不完美的一面。此刻我才开始真正了解他们，比以往任何时候都更深刻。24年来，我首次拥有了最棒的社会支持系统，抑郁症得以痊愈。自那时起，我的人生更有意义，我也取得了更多成就。当然，如果没有这个支持系统，一切都是空谈。

有时，我们可能会遇到大声吵闹的孩子、咳嗽不休的飞机乘客，或喜怒无常的上司，渴望逃到一个僻静的海滩，与世隔绝。每个人都需要一段时间的独处，以此反思并恢复精力，但逃避不是解决问题的良方。人类天生就是群居动物，并非孤独的狼。自狩猎采集时代以来，我们为了生存，迫切地需要彼此。无论是伊斯兰教、基督教，还是犹太教，所有主要宗教传统同根同源：“人不可独居。”[\[3\]](#)即使身陷囹圄——世界上最糟糕的地方——最残酷的惩罚也是单独关禁闭。

充满戏剧性的是，科技和互联网的联系比历史上任何时候都更为紧密，社交网络让我们与地球上素未谋面的人建立联系，进行及时、有效的沟通。因此，我们比任何时候都迫切地需要真正的沟通。同时，我们开始意识到周围人对我们的表现、幸福、快乐和成功所施加的影响。

在蹦床上跳5分钟，你或许就会感受到一种“超级回弹力”（又叫作“双倍弹力”）。一个人在蹦床上跳的高度有限；如果和身边的人一起跳，那么在时机合适时，他们的重量会增大能量，这可以让他们跳得更高。大潜能就是超级回弹力，和他人一起跳时才有可能实现。

周围人决定着你的潜能的高度。因此，要实现潜能的超级回弹力，你周围的人就必须能够给予你支持与帮助，而不是拖你后腿。你在稍后的章节中会了解到，其他上进者围绕在你身边时，可以为你提供力量，让你达到新的高度。

继奥普拉访谈之后，我有机会和一些好莱坞名流、著名运动员，以及高级经理合作。这些人声名显赫、成功在握，坐拥无数财富，却备感孤独，寂寞空虚。现在我可以总结了，想独自成为天空中最亮的那颗星，也需要付出一些代价：孤独、失去生活的意义，最终精疲力竭。追求个人潜能不会使你永远成为那颗明星。没有众星相伴，孤星就会陨落。个人即使想成为唯一的超级明星，最终也会黯淡无光，永远消失。

[1]布琳·布朗，生于1965年，美国休斯敦大学社会工作研究生院助理教授。她发表的题为《脆弱的力量》的演讲，是TED网站上最受瞩目的演讲之一。——编者注

[2]罗伯·贝尔，生于1970年，美国作家、演说家、牧师。2011年，他被《时代》周刊评为“全球100位最具影响力人物”之一。——编者注

[3]这篇文章非常重要，是《圣经》第一部第二章的内容。它特意提到，亚当需要生命中有其他人，但没有任何迹象表明这是基于性别所产生的需求。事实上，犹太教、基督教和伊斯兰教的经书和传统都指向这一事实：我们需要群体，宗教的核心是爱他人。——作者注

追求集体而非个人成功

我知道你想成为超级明星。如果你有孩子，也会希望他们成为超级明星。我见过不计其数的父母将孩子送到昂贵的私立学校，期待他们在激烈的竞争氛围中成为学校明星，所有学校都向他们敞开大门。在激烈的竞争环境中，“胜者为王，败者为寇”的错误观念大行其道。不仅如此，它完全忽略了大潜能的意义。著名的篮球教练约翰·伍登曾写道：“时势造英雄，角色球员造球星。”

让我们来探寻胜利的真谛。基诺·奥里马是康涅狄格大学女子篮球队的总教练，也是篮球界乃至整个体育界最成功的教练之一。至本书写作时，基诺的球队保持着两年内战无不胜的纪录，在过去的五年中四次获得全美冠军。他是如何做到的呢？他培育了一种文化，即将球员对球队的贡献，而非以个人成功为衡量标准。明星球员帮助团队变得更优秀，则有机会入选比赛，那些只顾自己出风头，想成为“超级明星”的球员只会成为替补。正如基诺所言：“我宁愿输了比赛，也不愿看到球员们如此孩子气……他们总是只想着自己。我、我、我、我。我没有得分，我为什么要开心？我的出场时间不够多，我为什么要开心？观看比赛回放时，我会观察替补区的情况。如果有人打瞌睡、漠不关心或是置身事外，他们就永远不会有上场机会。永远没有。”

你可以让基诺去任何一家公司的任何一支球队，他还是会战无不胜。因为他的理念是打造一支明星球队，而非包装一个超级球星。同样，亚拉巴马大学橄榄球队是业界的常胜将军。球队总教练尼克·塞班深受人们尊敬和爱戴，他对于将决胜球交给最具价值球员的传统并不买账。他认为，根据个人成就挑选球员与他的胜利之道背道而驰。对他而言，成功完全取决于球队的胜利，而不是超级球员的辉煌战绩。不同于众多教练、经理和教育家，基诺和尼克深知，单个球员的“自我主义”态度是团队的毒瘤。

就拿篮球来说，你或许认为命中率是预测比赛胜负的最佳方式，是吗？杨百翰大学的一项大型研究发现，助攻对失误的比率能更准确地预测成功。[\[1\]](#)失误多意味着球员们都在抢球，这样他们就能得分。助攻多则意味着球员不是为了个人进球，而是为了集体的胜利奋力拼搏。

商界也是如此，只关注个人成功的人不会走得太远。崇尚激烈竞争的企业家无视合伙人，利用员工，误导投资者，结果只会是“树倒猢狲散”，“落了片白茫茫大地真干净”。有个童星在14岁时就赚了人生中第一个一百万美元，到16岁，却在戒毒所度日，葬送了大好的职业前途，辉煌的时光一去不复返。有个骄傲自满的运动员，第一年团队赢得了奖杯，第二年却因不配合队友被罚出局。这些事太过平常，我们沉湎于炫耀自己的个人优势，低估了周围人更强大的实力。

有一项研究非常有意思。哈佛大学的研究人员对1052名投资分析师进行了调查，这些受访对象都是行业中的佼佼者，对他们来说一切如鱼得水。他们发现了一种方法，能在残酷而激烈的职场竞争中取得成功。他们就像是超级明星。研究者们想知道，当这些分析师进入一家新银行，与新的团队合作，或是跳槽到报酬更高的地方时，会发生些什么。如果成功只与个人因素有关——一个人毅力、勤奋工作、智力等——这些明星分析师应当在新环境中表现得同样出色，保持不败战绩。结果并非如此。竟然有46%的明星分析师惨遭滑铁卢。他们不能在新的银行复制自己的成功。研究人员发现，不只是短期内会出现这种情况，甚至五年后，分析师们依然不能达到过去的辉煌成就。离开了那群让他们发光的人，他们就不再是超级明星了。

即使聚集众星，你也不一定能打造一支胜利的队伍。马克·德·兰德在《福布斯》上发表的文章就是最好的例证，[\[2\]](#)皇家马德里俱乐部斥资4亿欧元（想象一下这个数字吧），汇聚了全球最顶尖的足球巨星罗纳尔多、贝克汉姆和齐达内等。结果，从2004年到2006年，这支足球史上最豪华的球队却迎来了历史上最糟糕的赛季。与此同时，从2000年到2006年，奥克兰运动家棒球队在美国职业棒球大联盟所有球队中是耗资最少的。它没有把钱浪费在招徕巨星球员上，却是胜利次数最多的球队。它或许没有最多的明星球员，却有着最完美的明星系统。

加州大学圣巴巴拉分校的经济学教授彼得·库恩认为，企业（和学校）依据个人成就实行制度奖励，实际上降低了成功

率。他和团队研究发现，薪酬方案以个人表现为基础，会创造一种“暗箭伤人和同事之间互相刺探消息的文化”。[\[3\]](#)男性尤其喜欢独立工作、实现目标，因为他们认为自己比同事更优秀。库恩和法国国家科学研究中心的经济学教授玛丽·克莱尔·维勒瓦尔合作发现，如果给员工加薪10%，让他们放弃单独工作，进行团队作业，更多男性会加入其中。[\[4\]](#)男性员工受到激励进行合作，开始分享更多的信息，花更多时间培训同事，这有利于促进团队成功。必须要摆脱个人奖励的桎梏，激励他人变得更好。

自我中心思维会危害社会，为此，我们必须打破这种思维的恶性循环。我们要停止追问“你得了多少分”，而要开始询问“你如何助力团队”。我们要改变职场、家庭和学校的奖励机制。正如高盛集团前首席学习官史蒂夫·科尔所写：“领导者们的目标是此（合作），却奖赏彼（个人成就）。他们必须学会发现和奖赏两者兼备之人。”[\[5\]](#)

追求集体成功不仅能提升我们的短期表现，还能让我们在一段时间内保持韧性。相互联系的程度越高，挫折和负面事件带来的冲击就越小，因为他人分担了这些冲击。同样地，在我们的生态系统中，分担压力、挑战或责任的人数越多，每个人的负担就越轻。有时候，在比赛结束前的最后两分钟，巨星球员会带领全队卫冕成功。他们之所以还有力气坚持到最后，唯一的原因在于，他们在比赛中分担了能量消耗。在工作、生活、体育界或其他地方，所谓的成功之道，就是创造一个体系，让成员相互帮助，彼此扶持，让所有人都更好。

数十年研究得出的结论一目了然。你可以是超级明星，但不能孤身一人。你需要一个星系：一群积极的、真实的影响者相互扶持，彼此支撑，使彼此都更好。

我们身边的人对我们来说意义重大。我们无法选择家庭和工作伙伴，却能选择我们身边的人，给予我们大力支持，而非击垮我们。在这一章，我会告诉读者如何有意识地建立联系，打造星系，散发最闪耀的光芒。它只需三个关键步骤：

策略1：寻找乐观积极的影响者。

策略2：多样化朋友——支柱、桥梁和扩充器。

策略3：互惠联系促进心理安全。

在《万物简史》中，作者比尔·布莱森开玩笑地说道：“你们之所以能读到这本书，缘于祖先们成功的繁衍。”这从科技角度来讲是正确的，但我认为，你阅读这本书，是因为有人教会了你阅读。

此外，你阅读这本书，是因为有人激励你继续学习；因为有人向你展示了什么是成功，你也想效仿他们的成功；因为有人教会你，你可以实现最大潜能，然后帮助你获得实现目标所需的工具。

在联系极其紧密的当今世界，我们比任何时候都需要这样的人。这就是为什么建立星系的第一步就是寻找积极者，让他们激励和教导我们如何成为更好的人。

[1]Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

[2]<http://www.deseretnews.com/article/695226634/Statisticallyspeaking-BYU-study-shows-assists-teamwork-important-to-winningon-court.html>.

[3]<https://www.forbes.com/2010/08/05/teams-teamwork-individualsleadership-managing-collaboration.html>.

[4]<http://www.businessinsider.com/teams-more-productive-thanindividuals-2013-8>.

[5]<https://www.fastcompany.com/3020561/why-women-collaboratemen-work-alone-and-everybodys-mad>.

-策略1：寻找乐观积极的影响者-

我们现在知道，周围的人塑造了我们的个人特征。在职场更是如此，因为工作性质越来越强调合作。越来越多的企业将封闭式的办公室改造成共享开放式的工作场所。从电话到视频会议，从电子邮件到短信，实现资源共享。此外，我们一天24个小时都能访问社交媒体、浏览动态消息，这些消息几乎每一秒都在更新。他人的能量——正能量或负能量——对我们的影响比任何时候都大。我们吸收的能量越多，影响我们的动力、参与度、表现力和大潜能的程度就越深。

我们害怕负面的同伴压力——无论是用悲观主义影响我们的糟糕同事、给孩子带来麻烦的同学，还是迫使我们享受奢华旅行的有钱朋友——可我们经常遗忘积极的同伴压力。（免费书享分更多搜索@雅书.）

消极颓废、毫无追求的人会耗尽我们的能量和潜能，而积极阳光、乐于参与、有上进心和充满创造力的人能够使我们的积极性、参与度、主动性和创造性成倍增加。我在研究企业的过程中创造了一个公式，来强调这个战略的核心原则：

$$\text{大潜能} = \text{个人特征} \times (\text{积极影响} - \text{消极影响})$$

这与借助成功人士上位无关。它也不是让你和那些看上去总是很开心的人结成伙伴。这些都不是我所指的“积极”。你

要让积极者汇聚到自己身边，“成倍增加”双方的潜能。消极影响者会使你的能量枯竭，而积极影响者在你陷入低谷时能给予你能量，帮助你更有效地解决问题，应对挑战，朝着自己的目标奋进。举个例子，我聘请了得州农工大学的神经学家布伦特·弗尔加入我们的团队，不仅因为他是一位杰出的研究员，还因为我们可以一起切磋网球，探讨精神方面的问题。他每天冥想两个小时，擅长体育运动。身边有这样的人能促使我进行更多的冥想和锻炼，这就是积极的同伴压力。通过研究，我们才对这种压力有了初步了解。

此外，宾夕法尼亚大学的研究人员通过“级联辅导”项目，向人们展示了同伴如何积极地影响我们。在这个项目中，大学生教高中生电脑技能，再由高中生转教给初中生。研究人员在评估项目时发现，仅是观察那些酷酷的大学生掌握学习材料，就能让高中生无比期待，希望自己也能像大学生一样；反过来，高中生的热情会激励初中生更加努力，学习更多知识。总之，同样的社会影响可能会导致学生鲁莽行事、逃课或是从事危险行为，而将其转化成“同伴压力”后，这些学生会更爱学习。

在职场，部分企业不再采取远程办公政策，或是逐渐减少此类政策，尽管这类政策多年来深得民心。而积极的同伴压力有利于此举顺利实施。我猜测，本书的很多读者都是远程工作者。我亦如此。每年我在世界各地有100场演讲，到客户的所在地开展研究，所以我没有自己的办公室，如果非得算上我的飞机座位的话，那就另当别论了。现在，我们对大潜能有了全新

的认识，我正努力结束我的远程办公状态——许多大公司，如IBM（国际商业机器公司）、雅虎、安泰保险和美国银行，皆是如此。

以IBM为例，2017年，该公司的员工不再有远程工作的选择权。IBM曾经引领了远程工作的潮流，使很多科技成为现实，现在却反其道而行之。当IBM意识到远程工作可以减少7800万平方英尺^[1]的办公空间，能以19亿美元的价格出售时，远程工作的概念便普及起来。IBM一度有40%的员工在家或远程工作。一项研究认为在家工作是个好主意，所以他们予以大力支持。但现在他们得出结论，人们在和他人一起工作时，工作效率更高，更有创造性和合作精神。^[2]这个决定关系重大：第一，办公区地价昂贵；第二，人们喜欢在家工作，这意味着公司可能会流失人才，这个代价是高昂的。

传统观点认为，人们在进行远程工作时，会工作更长时间（因为一天没有终结）。新的研究发现，生产力的边际增长与创新、创造力、参与度和企业忠诚度并不成正比。只有和同伴生活在同一物质空间中，我们才能从他们身上学习这些品质。当被问到有多少员工进行远程工作时，谷歌公司的首席财务官回应道：“越少越好。”^[3]在现代世界，限制我们的不是我们做了多少，而是我们有意义的联系少得可怜。

和一群积极的人一起工作时，你也会变得更积极。盖洛普咨询公司发现，积极乐观、乐于参与的员工犯错率会降低60%，事故率减少49%，缺勤率竟然下降了67%。和这样的人共同工作

令人更加愉快，这意味着每个人——从同事到客户，再到那些关系不那么亲密的人——都想要和他们一起工作，开展商业合作。

如果积极和乐观具有“传染性”，那么生活中有积极影响者们相伴左右实在是益处颇多。研究发现，乐观的男性更享受自己的人际关系，他们的妻子也更幸福。[\[4\]](#)乐观的父母通常会培育乐观的孩子，孩子们转而对同龄人产生非常积极的影响（从3岁起，这些社会传染就开始发挥影响了）。乐观者更善于处理关系危机，尽可能参与孩子的成长，更有韧性。[\[5\]](#)

此外，一项以墨西哥母亲为研究对象的研究发现，乐观预示着在经济危机抵达美国时人们的应对能力。[\[6\]](#)当不幸的事（如长期失业）发生时，积极影响者能够保持更高的生活满意度。[\[7\]](#)

考虑到消极因素的传染性，乐观者相伴身边就像是注射流感疫苗，防止感染压力和冷漠。因此，我们的首要任务就是找出工作和生活中的积极者，让他们帮助我们精进技能，增强自身实力。吉姆·罗恩是出色的励志大师和美国作家，他在去世之前提出过一个想法：“你是你最常接触的5个人的平均值。”谁是你最常接触的5个人呢？用3个圆圈快速绘制出你的生活“维恩图”[\[8\]](#)：谁让我感觉良好？谁助我成长？谁让我有更多希冀？在5个人中，有谁是3个要求都符合的呢？这些都是

你的积极影响者。最有可能的是，这些人都是具有自我意识的人，他们乐观开放、富有同情心、脚踏实地、活力四射。

动画片《里约大冒险》中有一句著名台词：“妻子开心，日子顺心。”只要孩童、挚友、同事和上司快乐，生活就会快乐——只是这些词不押韵罢了。关键是，要找到这样的人，他们能帮助你成为最好的自己，而不是给你带来压力。

如果你身边有积极乐观的人，即使你不认识他们，也能受益匪浅。有段时间我很内向，所以我搬到了一座新城市，尚未交到新朋友。我把我的积极影响者们——作家，如C. S. 刘易斯、赫尔曼·黑塞、布兰登·山德森和帕特里克·罗斯福斯——带到了那里。你的阅读造就了你。科学已证实这一点。来自达特茅斯学院和俄亥俄州立大学的研究人员发现，当你全神贯注读一本书时，你不仅开始认同书中主要角色的某些品质和特征，还会展现这些特质。[\[9\]](#)打个比方，如果你阅读了一本书，书中描绘了一个有着强烈社会道德感的人物，那么，你承担社会责任的可能性就会更大。当然，这种现象有个弊端：我曾经爱看《绝命毒师》这样的电视剧，但老实说，我看完后觉得自己品行不端。现在，我知道，我不想进入美化丑恶的虚拟世界中，因为它们会对我的情绪和自我印象产生负面影响。我更倾向于那些能使我更强大、更聪明和更出色的事物，而不是让我暴躁狂怒、幻想破灭和反应过激的事物。

有可能的话，你应该努力阅读书籍、杂志和其他形式的文字来提升和激励自己，而不是阅读那些消极的文字。手机上的

音乐和博客也是如此：人们是否经常通过耳机和扬声器与你通话，谈话声音积极乐观、亲切友好？你身边积极的声音越多，你就越能维持积极的改变，甚至不断增加这样的改变。

[1]1平方英尺约为0.09平方米。——编者注

[2]Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload, New York Times (Jan - Feb).

[3]http://money.cnn.com/2017/05/19/technology/ibm-work-at-home/index.html?iid=ob_homepage_tech_pool.

[4]<https://www.wsj.com/articles/ibm-a-pioneer-of-remote-work-callsworkers-back-to-the-office1495108802?mg=id-wsj>.

[5]<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-callingthousands-of-employees-back-to-the-office>

[6]Smith, T. W., et al. (2013). Optimism and pessimism in social context: An interpersonal perspective on resilience and risk. *Journal of Research in Personality* 47:553 - 562. doi:10.1016/j.jrp.2013.04.006.

[7]Andersson, M. A. (2012). Identity crises in love and at work: Dispositional optimism as adurable personal resource. *Social Psychology Quarterly* 75:290 - 309. doi:10.1177/0190272512451753; Heinonen, K., et al. (2006). Parents' optimism is related to their ratings of their children's behaviour. *European Journal of Personality* 20:421 - 445. doi:10.1002/per.601.

[8]维恩图是用来说明集合之间关系的图形，它用圆来表示不同集合元素的逻辑关系。由英国数学家约翰·维恩于1881年首次使用。——编者注

[9]Taylor, Z. E., Widaman, K. F., Robins, R. W., Jochem, R., Early, D. R., & Conger, R. D. (2012). Dispositional optimism: A psychological resource for Mexican-origin mothers experiencing economic stress. *Journal of Family Psychology* 26 (February):133 - 139.

-策略2：多样化朋友——支柱、桥梁和扩充器-

和米歇尔结婚时，我在亚马逊上花15美元买了我的结婚戒指，然后又在亚马逊上花了15美元买下一只备用戒指。提到这两枚戒指是为了让你有个心理参照物，以对比我另一只手所戴的戒指：赢得“幻想足球联赛”后，我用奖金定做了一枚价值150美元的戒指。戒指镶嵌着“钻”，一面刻着“肖恩”，另一面刻着“天才”，内侧的文字——“这是一座令人惊叹的灾难纪念碑”——线条流畅，它的价格是我结婚戒指的10倍。

有人从未玩过“幻想足球”，我来讲解一下基本情况。你在招募阶段要为队伍征集球员，让他们负责不同位置：一名四分卫、数名跑卫和外接员、一名边锋、一名踢球员。这反映出了一个现实问题，如果一支球队全是超级明星的话，那么队伍一场比赛也完成不了，更不用说赢得比赛了。现在我们知道，体育如人生，不能只顾自己成为超级明星。它引出了一个简单但经常被人们忽视的原则，既适用于“幻想足球”，也适用于你的积极影响者网络：团队成员越是多样越好。

进化论告诉我们，生物多样性是生存的关键。生物的基因组成越多样，应对疾病和其他自然抗力的能力就越强。同理，你的社会支持网络越多样，你应对困难和挑战的能力就越强。因此我们必须花些时间检查我们人际关系的基因组成。你身边

人的种族、性别、政治信仰、爱好和抱负和你一样吗？若是如此，你就是在限制自己的潜能和成长。

多样性与年龄、性别和职业无关。《哈佛商业评论》中有一项非常有意思的研究，艾莉森·雷诺兹和戴维·刘易斯测试了6支团队，并用数学模型计算出团队成员的“认知多样性”，即他们的思维方式在本质上是多么不同或多么相似。两个人有着完全不同的文化背景或从事完全不同的工作，但是思维方式有可能相似；两个人从小生长在同一个小镇，从事相同的工作，思维方式却天差地别。事实证明，认知多样性最高的队伍表现更优异，绩效最佳；而认知多样性垫底的两支队伍没有完成绩效指标。[\[1\]](#)

很多团队和企业不愿追求多样性，以此避免关系冲突和摩擦。他们认为，彼此之间差异过大者难以合作。而《哈佛商业评论》得出的结论是，这些担忧实属多余，让一个“局外人”加入成员思维方式相似的团队，团队解决挑战性问题的机会实际上能增加一倍。正因为关系出现了摩擦，这个结果才得以产生。[\[2\]](#)人们认为，团队越多元，合作越具有挑战性。而研究人员的结论是，增强认知多样性会带来更好的结果，因为它迫使人们走出舒适区，从完全不同的角度思考问题。人们或许从未思考过这些问题，甚至原本就不认可那样的观点。

认知多样性研究让我不禁遐想：如果我们组队参加标准化测试，如学业能力倾向测试、法学院入学考试、研究生入学考试、研究生管理专业入学考试，结果会如何呢？当我提出这个

建议时，所有人都担心，和那些不那么聪明的人一起考试会拉低自己的分数（这只是开玩笑罢了，从统计上来看，至少对一半的考生来说，其他考生能帮助他们提高分数）。既然人各有所长，如果相互取长补短，你不就会表现得更出色吗？有人则认为，标准化测试的目的在于考查个人能力，可是个人测试表现并不能预测你在大学和研究生院的成功，那为什么还要实行个人测试呢？在现实世界，和团队成员合作解决问题，不是比拥有高等学位，自己包揽大部分工作更具代表性吗？

你的生态系统越是多元，它就越强大，越富有生机与活力。找回从前失去的影响，就像是黄石公园重新引进狼群一样，可以让我们更好地保护自己，免受威胁。进一步来说，你的人际网络越多样，你就越能得到更美好的收获。在《抓住幸运四原则》中，理查德·怀斯曼博士认为，“运气”的关键在于让你的人际关系和日常生活更多样化，让你有机会获得新的想法，实现新的可能。如果你的人际网络中有太多相似的人，你就关上了通往各种可能性的大门，浪费了大好机会。假设你有12个好友，他们都是会计，你就永远不会听到市场部门职位空缺的消息，或得到与大公司的项目开发团队合作的机会。

建立一个由形形色色的人组成的星系还远远不够，你要选择那些能满足你不同生活需求的人。为此，我建议你寻找三种类型的积极影响者的混合体：支柱、桥梁和扩充器。

支柱是支撑你困难时期的磐石。他们会不顾一切地支持你：他是你最忠诚的朋友，会放下一切，在深夜带着冰激凌来找你；他是你的工作导师，为你争取晋升机会和大客户；他是

你的团队伙伴，会在你力不从心、苦苦挣扎时助你一臂之力。你的生活中应该有很多这样的人，他们能催促你前进，对你提出要求，但你也需要他们无条件的支持和认可。

桥梁连接着你现有生态系统之外的人或新资源。桥梁可能是邀请你加入俱乐部、委员会或篮球联盟的人，或是把你介绍给对项目感兴趣的投资者的人。如果他们的人脉和资源没有与你完全重叠，那么他们就是你的桥梁。一个人不一定要有显赫地位，才能成为人们实现高潜能和拥有机会的桥梁。

寻找新的联系或新的视角时过于关注传统的等级制度，是人们的最大错误之一。我亲眼见证了这种错误的危害。我曾和一家大公司合作，公司领导想要提高发送仓库的效率。可我惊讶地发现，负责战略和消费者事务的一些主管从未到过仓库。因此，我建议他们去一趟仓库。令人震惊的是，仓库经理回到公司总部后向领导提出了很多创意。仓库经理在日复一日的工作中收获了宝贵经验，具有深刻的洞察力。一旦高级主管超越等级制度观念，视仓库经理为真正的专家，复杂的后勤问题可能就会迎刃而解。

好主意来自任何地方，获得机会并不意味着要和上流人士成为密友。20世纪60年代，社会学家马克·格兰诺维特对人们如何找到工作进行了研究，撰写了一篇论文。他不止一次地发现，帮人们找到工作的并非亲密的朋友，而是点头之交。[\[3\]](#)人际网络需要多一点儿微弱的联系，这无关社会地位，这些联系能增强你的潜能，并将其转化为现实中的机会。

扩充器就是积极影响者们，他们能迫使你离开自己的舒适区。他们可能是导师，也可能是朋友，具备你没有的技能，与你的性格迥然不同。就拿我来说，我害羞内向，因此我需要外向的朋友带我参加社交活动，尝试新的体验。有人倾向于一次完成多项任务或项目，因此，在我只顾追求速度、实现目标时，我需要更专注、更注重细节的朋友来减缓速度。

我们经常被与自己相似的人吸引，形成“回音室”效应，但这会限制我们接触不同的观点和想法，阻止我们收获不同的新体验。医生只和其他医生打交道，或许永远走不出舒适区，去上艺术课或烹饪课；球迷只和其他球员一起玩，或许永远走不出舒适区，去听交响乐。事实上，研究表明，人要想利用多样性，就要包容人们的差异，尤其是这样做会引起不适或让人感觉受到了威胁。

领导力的关键不是计划和部署，而是人。吉姆·柯林斯和团队在研究杰出的商业领袖时认为，挑选出的领导要想从优秀走向卓越，首先要有长远的目光和策略。相反，他们发现这些领导“把人放在首位，战略其次”。作为领导，你的表现是与团队中的人相互关联的，团队越多元越好。

所以，在接下来的一周里，和你生活圈子里从未交流过的人进行交谈，无论是一句简单的“你好吗”，还是相约吃午餐或喝咖啡。努力走向你想要回避的人，而不是假装在打电话而避开对方。花些时间去了解那些把你赶出舒适区的人：他们“与众不同”，不只是种族或性别不同，还有思维方式的差异。他或许是团队中的一员，总能想出一些古怪的点子，虽荒

诞不经但切实有效；他也可能是你的亲戚，你并不赞同他的政治信仰；或者是你年迈的邻居，他有着独特的背景和生活经历。这一策略的核心是，只要我们真正学会倾听和沟通，每个人身上都有值得他人学习的地方。

最后，帮助你生态系统中的人与他人沟通。随机网络理论表明：“当我们网络中的每个节点的平均链路数超过临界链路数时，被排除在巨簇之外的节点就会成倍地减少。”[\[4\]](#)也就是说，我们网络中的联系越多，就越难找到孤立的节点。每当我们帮助周围的人拓宽交际圈——仅仅是多认识了一个人——使生活多姿多彩时，我们都极大地增强了整个系统。你的节点越多，你就越难被困难击垮，在艰难时期就会愈加坚韧。牢记生物多样性是人际关系的血脉，你的网络越强大、越多元，你在实现大潜能的路径上得到的支持就越多。

[\[1\]](#)Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., & Torrey, C. L. (2013). Examining a model of life satisfaction among unemployed adults. *Journal of Counseling Psychology* 60(1):53 - 63.

[\[2\]](#)<https://hbr.org/2015/09/the-unexpected-influence-of-stories-told-at-work>.

[\[3\]](#)<https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-they-are-more-cognitively-diverse>.

[\[4\]](#)<https://hbr.org/2016/09/diverse-teams-feel-less-comfortable-and-thats-why-they-perform-better>.

-策略3：互惠联系促进心理安全-

早些时候，我提到过自己在患抑郁症时，需要敞开心扉，真正让人们走进我的世界。单向关系不会“增强”能量，也不能长久地激发或保持潜能。你应该知道“单向朋友”是什么意思。在你的生活中，这些人会找你倾诉自己的关系问题，以及工作中感到沮丧的事情，但在你需要他们的时候，他们却漠不关心，消失无踪。同样，在面对你的同事、家人和朋友时，你有权选择不成为这样的人。在展露真实的自己和成为好的倾听者之间，你想要找到一个平衡点。最好的关系是建立在互惠的基础之上的：这是建立完美星系的最后关键。

只有在我们需要某样东西时，我们才想要接触自己人际网络中的人。但是想要最大限度地在关系中受益，我们就必须为他人做些什么。美国弗吉尼亚大学的罗伯特·克罗斯发现，“互惠联系往往更有成效。最成功的领导者总是会寻找各种方法，给予联系人更多东西”。[\[1\]](#)如果你想进一步了解这个问题，我们就没有必要浪费时间重复讲解。亚当·格兰特的《沃顿商学院最受欢迎的思维课》是学习如何助人助己的最佳书籍。“当索取者获胜时，”他写道，“必然有人失败。研究表明，人们会嫉妒成功的索取者，伺机给他们重重一击。而当给予者在获胜时，人们会予以支持而非打击。给予者的成功会带来连锁反应，让周围人也能成功。”

这种联系的互惠程度越高，它对我们的幸福感、参与度和创造力的影响就越大。在一项研究中，研究人员评估了真朋友和假朋友对我们幸福感的影响。当两个人为对方贴上朋友的标签时，这就是“共同的友谊”；如果只有一方这样做，我们就只能委婉地称之为“感知到的友谊”。如果附近的朋友很快乐，你们之间又有共同的友谊，那么你变快乐的可能性会增加63%。如果附近有位“感知到的”朋友，你变快乐的可能性就仅有12%。[\[2\]](#)在我看来，“感知到的友谊”总让人有些感伤。

谷歌公司的“亚里士多德”项目得出结论，互惠联系可以促进心理安全，这是团队成功的关键因素，比创造力、勇气或智力等个人特质更重要。哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森将心理安全定义为“团队成员的共同信念，即团队能安然度过人际风险”。团队中的关系是双向的，它能为团队注入信心。根据埃德蒙森的描述，这种信心即“团队不会因自由发言而使某人尴尬、遭到排斥或惩罚”。信任和相互尊重的氛围让人们感到舒适，这对任何追求大潜能的团队来说，都是一个关键因素。

这个策略也有一个缺陷需要注意：协作超载。人们在追求大潜能时，很容易受到诱惑，尽可能多地建立联系。然而，这些关系是双向的，要是把自己得到的东西全都投入进去，我们可能会得不偿失。不管大多数励志书怎么说，研究则表明，只是认识很多人的人不太可能有出色的表现，因为他们建立的联系太薄弱。[\[3\]](#)这尤其适用于成就卓著者，因为你越成功，想占用你时间的人就越多。

同样，亚当·格兰特最近与罗布·克罗斯和瑞贝尔先生在《哈佛商业评论》共同发表了一篇发人深省的文章。他们研究了300多个组织，发现三分之一的增值合作来自3%~5%的个人。这是有道理的：一旦有人成为出色的合作者，每个人就都想和他合作。好的东西似乎总是很抢手。可研究人员发现，一名同事占用自己的时间尚可接受，当人数增长到25及以上时，工作满意度和幸福感就会急剧下降。他们写道：“我们发现，人们都想接近出色的合作者，但人数一旦超过25，个人和团队的表现都会受到影响。这个数据还能被用来预测主动离职率。”

我有过亲身经历。我以前很享受接受每一场演讲邀请，接听“潜在合作伙伴”的每一通电话，签署每一份研究计划书。然后，我突然到达了一个临界点，我觉得自己太过追求让所有人都满意的状态了，如果有人失望，我便无法安然度过一个上午——我想让所有人都开心，这让我备感煎熬。在寻找大潜能时，我们要注意避免“协作超载”，不试图成为每个人的一切，而是有策略地与人建立联系。

我以前的一位学生也是我的好朋友，他曾经竞选哈佛大学的学生会主席。他的谦逊和幽默使他广受欢迎，然而，他参与了许多合作项目来提升学校的整体水平，承担了过多的义务与责任，这导致他难以兼顾成绩和工作。成绩越落后，他就越拖延，把截止日期推迟到期末，结果这让他的成绩更加落后。最后，我对抗抑郁症的方法也同样拯救了他：让人们走进自己的内心。当他告诉教授自己的经历时，教授们对他的处境表示了同情和理解，这让他有了很大的回旋余地。我们常常费尽力气

成为超级明星，但牢固的人际关系能让我们取得同样的成功，不需要以孤独、被疏离和倦怠为代价。

我们需要互惠联系，从而创造一个星系，我们在其中可以闪闪发光。找到愿意敞开心扉的那个人，他真诚实在、慷慨善良，最大的考验就是你是否愿意打开心扉，真心相待，并且甘愿付出。如果你找到了这些超级助攻，记得攥牢，因为他们千金难求。他们不仅能帮你实现更大的潜能，还能与你建立更亲密、更有意义的关系。

[1]Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78:1360 - 1380.

[2]Barabási, Albert-László. 2003. *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life*. New York: Plume.

[3]<https://hbr.org/2011/07/managing-yourself-a-smarter-way-to-network>. 19. <http://www.bmj.com/content/337/bmj.a2338>.

逃离灰色之城

了解我的人都知道，我最爱的作家和偶像是C. S. 刘易斯。他才能卓越，能和牛津大学的学者们畅谈复杂的神学命题，而在他的小说创作中，即使是6岁的孩童，也知道这些神学话题是有意义的。他的作品我都喜欢，对我影响最深刻的就是他的《梦幻巴士》，这是一则短篇小说，讲述的是人们死后身在地狱，即书中所说的灰色之城。起初，在灰色之城，人们的住所相隔不远，但随着城内各种挑战和斗争层出不穷，人们就在更远处建造新的家园。一旦他们觉得某些人离自己的新家太近，可能是那个爱管闲事的邻居，或“悲观消极”的朋友，抑或是那个上周没回电话的人，他们都要把家搬到更远处，越搬越远。很快，每一次小小的争执或感觉到的轻微的分歧，都会使他们越来越疏远。因此，天堂里的人们将灰色之城视作地狱，地狱里的人们饱受黑暗、被孤立、被猜忌和孤独的煎熬。我想，这就是地狱的样子。

我的一个朋友曾告诉我，她喜欢和我聊天，因为我充满正能量。一开始我觉得她在恭维我，但我越了解她，越发现她似乎知道很多人的故事，这些人消极地工作，喜欢在背后中伤他人，散播飞短流长，进行恶意攻击。这些人或是故意回避她的服务员，或是从不尊重她的懒鬼男友，或是嫉妒她的朋友。我们曾一起旅行，在飞机上，她和不让她离开座位的家伙发生了争吵。下了飞机，她无比沮丧，因为旅行社的人无法改签航

班，而且态度恶劣。后来，她又打电话给酒店经理，说大厅的服务员太过吵闹。单独来看，似乎每件事都很正常，的确让人不快。是的，服务员很吵闹。是的，旅行社的人态度可以好点儿。是的，飞机上的那个家伙应该让她先离开座位。但综合来看，她形成了一种模式，让消极的小事变成了大事，忽略了关系或情境中的积极因素。最终，她疏远了同事、朋友、爱人和家人。她不仅在慢慢摧毁自己的社会生态系统，还在建造自己的私人地狱。

我用“地狱”这个词是因为它含义丰富。我知道，当你感到孤独，与世界隔绝时，它有多么可怕，因为我自己亲身经历了两年的抑郁。抑郁就是灰色之城。讽刺的是，逃离灰色之城的通行证正是我们抛弃的东西：社会联系。我们认识的人都有缺点和不完美之处，如果你想为感到失望、被疏离和沮丧找借口，那很容易。于我，抑郁症就是我的身体、情感和精神与他人脱节的症状。即使是拥有傲人财富的奥普拉，也无法幸免，也会受到抑郁症和意义缺失的困扰。当抑郁症袭来时，我们比任何时候都需要身边的人。海伦·舒曼曾写道——后来这句话出现在《奇迹课程》中，“你的任务不是去寻找爱，而只是找出心中筑起的一道道隔绝爱的屏障”。

每个人都需要一段独处的时光，但是如果不和他人联系，我们就无法获得真正的意义、成功和快乐。大潜能告诉我们，只有与其他星星在一起，我们才能发出真正的光芒。

第四章 增强力量：人人都能成为领导

“我拯救了一条生命”

2016年12月一个寒冷潮湿的早晨，我驱车到达加州北部的一个荒芜之地。我很茫然，为什么要冒险到达距离城市如此远的地方。这里没有一家星巴克，眼前只有牛群，我查看谷歌地图的次数越来越频繁。接着，我的手机没有信号了。最终我把车停在了一个旧磨坊前面。令人惊讶的是，这里如今已经大变了，变成了一个举办婚礼或团圆典礼的场所，用来庆祝人生的重要时刻。这个大转变似乎象征着我出现在那里的原因：了解美国凯撒医疗集团的一个新项目，项目已将接待员和其他辅助人员转变成了医疗救生员。截至本书写作时，该项目已经拯救了471条生命。

在通常为新娘和随行人员保留的房间里，我有幸见到了凯撒医疗集团的桑杰·玛尔瓦哈博士和莫妮卡·阿泽维多。他们告诉我，这个项目的口号是“我拯救了一条生命”。它的方法简单直接，十分新颖：赋予所有医院员工——甚至没有接受过医疗培训的人——提供医疗服务的权利。我知道你在想：“医疗诉讼在所难免。”但先听我道来。

在只有小潜能的组织里面，对于谁有能力领导变革，人们心里都有非常明确的划分。在等级制度的层层压制下，这些机构进行了错误的划分，有了拥有决定权、创新权和行动权的人，就必须得有盲目追随的人。就医疗机构而言，医生和护士理所当然是“医疗人员”，行政人员和接待人员被视为“辅助人员”。乍一看，医院中的这种分工似乎完全合乎逻辑。但正如我们将看到的，这种思维方式限制了我们挖掘潜能的能力。

假设你耳朵痛，去看主治医生。在检查室足足等了半个小时后，他突然冲进来，看了一眼你的耳朵，便把你转诊到耳鼻喉科的专家那里。你得为你的耳朵预约看诊时间，填厚厚的一摞文件，回答医生关于耳朵情况的询问，然后你要到接待员那里为耳朵检查付费。所有流程看起来都很正常，因为你的耳朵出了问题。

但是，如果病毒感染造成了耳朵疼痛，焦虑导致失眠，从而削弱了免疫系统，那又该如何呢？毕竟，你是一个相互联系的有机体，在任何时刻，大脑和身体都可能有很多问题出现，这些问题都可能会造成耳朵疼痛。耳鼻喉科专攻耳朵问题，医生不会问你的情绪或睡眠状况，也就无法找到耳朵疼痛的根本原因。如今，医疗人员变得越来越专业化，医疗领域越分越精细，凯撒的团队想要知道，我们怎么才能后退一步，看到更广阔的前景。

他们想出的答案非常简单：他们将颠覆世界上大多数医院的错误划分，让那些不属于传统“医疗人员”一类的人解决健康问题，或许能够弥补等级森严机构的不足。预防保健是改善

健康最有效的方法之一，但它并未得到充分利用。于是，凯撒团队决定邀请接待员，对他们进行培训，以找到方法让更多的病人学会预防保健。

现在，如果你打电话预约——即便是耳朵疼痛，呼叫中心的代表首先会核实你是否应该接受预防性检查（乳腺、子宫或结肠直肠检查），然后会询问你是否愿意预约。这个项目的优点在于，凯撒赋予所有人——是否有医学学位无关紧要——监督、提供服务或安排护理的权利，所有人都共同朝着核心目标而努力：改善病人的健康状况。

如果病人同意预约检查，发现可能会危及生命的癌症，及时治疗，这就算挽救了一条生命。凯撒医疗集团追踪结果，发现通过“我拯救了一条生命”项目，在被诊断患有乳腺癌的1179名女性中，高达40%的人是在非医疗人员的建议下接受了X射线检查，才被确诊的。拯救一条生命就已经让这个项目充满了价值，拯救471条生命更是让这个项目有了革命性的意义。

如果我问你医院里最伟大的英雄是谁，你或许想不到是接线员。这个群体从未踏足过手术室，不采血，不看X射线的片子，甚至从未和病人正面接触过。这些英雄总是坐在呼叫中心的椅子上，待在狭小的办公室里。这意味着想要劝服病人做检查，他们必须完全依靠电话进行情感交流，向病人列数据、讲故事，晓之以理，动之以情。要达到最有效的结果，他们就必须相信自己有能力影响他人，为了能够说一句：“我拯救了一条生命。”

该项目成功的关键在于，无论职位、学历和工龄如何，所有人都可以成为领导者。也就是说，他们创造了体系，这个体系中的任何人都可能成为领导。

无论你的工作领域或工作性质如何，相信你也能让自己成为领导，以此增强潜能，带来改变。人们希望自己成为超级明星，相信自己能创造变革，但当这些人成为“官方意义上”的领导时，实现的只是小潜能。当所有人都在体系之中，无论官方角色如何或职位高低，在共同承担创造变革的工作时，所能实现的目标将无止境。想要实现大潜能，我们就需要摆脱标签的束缚。

很多人认为，领导是一项个人赛事，要独自承受压力。**然而，试图独自承担领导责任是耗尽精力的最快方法。**如果你管理一间病房，坚信自己必须对病人负全责，你的怜悯之心或许会被耗尽；如果你是一名销售经理或首席财务官，认为自己必须对公司给股东的回报负全责，巨大的压力可能会击垮你；如果你为人父母，觉得必须要包揽孩子的未来，替他做一切决定，你就会感到一种不必要的人际关系压力，百害而无一利。想想，若那些高潜能的领导者总是被灌输这样的思想：如果想要做好工作，你就必须靠自己。这不仅大错特错，还是限制你实现目标的最快方法。你的时间和精力是有限的，但你对它们的需求是无限的。除非你把责任和领导工作分给团队里有共同目标的人，否则你根本无法满足这些需求。

我在本书第一章提到过一个源于神经科学和积极心理学的研究，即当我们把成功看作一场零和博弈时，个人和组织都会

付出高昂的代价。如果你认识到领导力和影响力是有限资源，只有身居高位者才能享用，大脑的一部分功能就会关闭，不再寻找成为领导的新可能和新机会。这种认知崩溃不仅会阻碍你找到创造变化的方法，还会极大地削弱你的精力、创造力、幸福感，影响最终效果。如果我们只想要小潜能，我们就应该把领导权放在“领导者”手中。如果你摆脱只让少数人领导的思维，那你不仅可以大大地增强自己的力量，还能增强团队的力量。

在第七章，你会学到如何通过让高潜能者环绕在自身周围，来创建和巩固自己的潜能生态系统。你将增强对领导力和所有权的理解，这样不管你身居何职，你都能掌握领导权。同样地，赋予他人同样的权利也能增强你的力量和影响力。接下来，通过艾奥瓦州一所失败的工厂学校的故事和一家价值170亿美元的科技公司的新实验，以及我在世界各地的公司和学校所做的研究，我将向大家展示，在生活 and 工作中如何扩大自己的潜能。这些方法对所有人都适用。

这一切都始于掌握一项基本原则来增强力量：必须获得认可、被人需要，力量才能得以加强和巩固。

想要了解这一基本规则，还有什么地方比红衣主教学校更合适呢？

红衣主教学校逆袭秘诀！

2010年，乔尔·彼得森在寻找自己的第一份工作，即学校主管时，得到了红衣主教学校的工作邀请。红衣主教学校虽声名在外，却位于艾奥瓦州99个县中最贫穷的地方，被奥巴马政府评为全国10%的垫底学校。这所学校被人们视为“辍学工厂”。“辍学工厂”一词源于纪录片《等待超人》，意指为实现经济增长而给毕业生创造更大阻碍的学校。乔尔最好的朋友和家人纷纷劝他不要接受这份工作。他们说这所学校校风糟糕、前途渺茫，还未开始工作之前，他肯定就会因为自己的选择而殚精竭虑，失望透顶。但乔尔是一个乐观主义者，他认为所听到的关于红衣主教学校的评价是不正确的。他认为，如果你能使生态系统中的每个人都相信自己有能力带来改变，你就能提升整个系统的潜能和表现，每个人也能从中受益。

他接受了学校主管的工作。那年，在逛一家巴诺书店时，乔尔注意到一本醒目的橙色封面的书。那是我写的一本书。他开始读《快乐竞争力》，这本书为他想在红衣主教学校推行的方法提供了依据。很快，作为学校主管的他开始做出积极的改变。乔尔知道，要想提升自己的领导潜能，他必须尽可能地得到他人的帮助。第一件事就是发现社区中的积极影响者。他发现学校的教师参与的积极性很高，他们仍然坚信教育的力量。于是，他将这些教师提拔为重要的学校委员会的负责人。然

后，在他们的帮助下，他开始改变整个系统中的人们的认知和思维方式。

大多数人在想到学校掌权者时，只会想到教师、校长和学校主管，这就大错特错了。当乔尔想到红衣主教学校有实权的人时，他的名单中不只有教师和行政人员，还有咖啡馆员工、图书馆管理员、门卫和协管员。大多数学校会偶尔为教师和高级管理层提供培训，但是其他同样重要的员工却很难接触领导能力培训，这些人包括与学生面对面接触的员工，如校车司机、维修工人和校长办公室的接待员。他想赋予这些岗位上的人领导权力，但是他首先得帮助他们意识到自己是领导。

因此，他向所有在学校工作的人游说，告诉他们，无论他们的官方角色、工作职责或薪酬等级如何，每个人都能对校园文化和学生的未来产生巨大影响。他没有纸上谈兵，而是付诸实际行动。他鼓励校车司机撰写个人笔记，让每一个乘坐校车的孩子有美好的一天；他邀请代课教师参加教师培训；他设立工作坊，向餐厅工作人员传授积极性的益处。总之，他在自己的星系中赋予每个人成为超级明星的权力。

这些改变已经开始产生影响了，乔尔知道要想维持最初的势头，他就需要让每个人都参与这一文化转变。就在那时，一张醒目的橙色传单吸引了乔尔的目光。这是美国学校管理者协会专业培训课程的广告，主要教授积极心理学，那张传单上还有我所写的一篇寓言，名为《橙色青蛙》。

《橙色青蛙》最初只是一本童书，我在从澳大利亚回家的长途飞行中创作了此书，主要是为了好玩。许多家长在我公司的网站上留言，他们希望孩子在完全读懂科学研究的书籍之前，能够理解《快乐竞争力》的概念。我的目标是编造一个故事，讲的是有些人害怕乐观会让他们与众不同，但最终发现当一个乐观主义者是多么有利，这个故事对孩子们来说既有趣又易读。

这本书讲的是一只名为“斯帕克”的青蛙居住在一座小岛上，岛上栖息着众多青蛙。斯帕克的身上有个橙色斑点，这使它成为异类，被众蛙排斥。除了身上的奇怪颜色，斯帕克还有一点与众不同，那就是它是个乐观主义者，而其他青蛙是悲观主义者。身上的橙色越深，它在岛上就越不受待见。斯帕克发现，橙色斑点不仅能帮助它躲避生态系统中的捕食者（很显然是秃鹫），还可以传染，于是它开始寻找方法让其他青蛙变成橙色。这则寓言是要说明一个积极的人最终会如何让积极性产生连锁反应，影响周围的人。

乔尔很快意识到要在红衣主教学校创造一种类似的连锁反应，影响所有在学校工作的“绿色青蛙”，让他们相信自己是领导者，并且他们中的每一个人都有能力帮助学生挖掘最大的潜能。因此乔尔采用“《橙色青蛙》工作坊”的做法，让学校的所有人团结在自己周围。

连锁反应成效显著。校车司机、教师和餐厅工作人员都在读这本书，他们很快采纳了我们创作的《橙色青蛙》的图文版，这样所有学生就可以一起读这本书了。

学生很快也有了变化，他们创建了一些随机的慈善俱乐部，为需要帮助的学生做些有意义的事情。员工和学生开始学会感恩、协商解决问题和写日志。不管是教职工、门卫或咖啡馆员工，还是讲台上的教师，无论他们有高等教育学位还是仅有高中文凭，这些“橙色青蛙”才是变革的真正推动者。（在 shawnachor.com 网站上，你能观看红衣主教学校的精彩视频。你会看到以前闲散的教师在四处奔走，改变学校面貌，让学校从危险的红色级别变成明亮的橙色级别。）

我在与全美的学校合作时，听说了很多鼓舞人心的逸闻趣事，它们讲述了教师如何彻底地改变了学生的人生。让红衣主教学校与众不同的是，它有数据，以此量化每个岗位工作人员都有领导权的影响。自2012年起，红衣主教学校高中部的大学入学考试平均分在仅仅5年内就从17分上涨到了21分。2016年，红衣主教学校的毕业率达到了92%。对任何一所学校来说，这都是了不起的成就，尤其对一个曾被称作“辍学工厂”的贫穷地区学校而言，这简直是非同凡响。

乔尔本身就是教育界巨星，但他没有一人扛下所有责任，而是让星系中的每个人共同分担，从而闪耀无比明亮的光芒。这一切，是他自己无法实现的。

由于乔尔和他的团队实施的变革，红衣主教学校的入学率实现了几十年来的首次增长。那些家长原本可以把孩子送到最富裕地区的学校，实际上却选择了最贫穷的县城学校，因为他们相信孩子能接受更好的教育。最终，县政府拨款530万美元，投入学校建设，维持学校良好的发展势头。如今，艾奥瓦州、

亚利桑那州、威斯康星州、密歇根州、肯塔基州和伊利诺伊州纷纷复制红衣主教学校的成功模式。在伊利诺伊州，绍姆堡高中第54学区的成绩为全州最高，但学校主管安迪·杜罗斯认为，如果他们使整个生态系统继续朝着积极的方向发展，就能发掘出学生更多的潜能。因此，4月的时候，他和校长阿曼达·斯托奇把“橙色青蛙研究”带到林肯草原学校，将其介绍给学校的员工、教师和全体学生。21天后，他们发现91%的学生在学校感到更幸福，70%的学生在校外感到更幸福，85%的学生相信他们能学会如何变得更开心。为期三周的旅行结束后，共有96.3%的员工和教职工积极性更高了。

乔尔与其他教育家一样力排众难，改变了他们学区的状态，不仅因为他们意识到了自己改变的力量，还因为他们懂得如何传递力量，将身边的人也变成真正的变革者。

在这一章，如果你遵循以下关键策略，你将掌握同样的技能。

策略1：从第11把椅子上开始领导。

策略2：学习激励演讲。

策略3：以进步为动力。

策略4：从每个岗位寻找意义所在。

-策略1：从第11把椅子上开始领导-

波士顿爱乐乐团的指挥本杰明·赞德曾获多项格莱美奖提名，在TED上发表过关于音乐与激情的著名演讲，广受好评。

[\[1\]](#)他讲过一位大提琴演奏家的故事，这位演奏家坐在大提琴组的第十一把椅子上，为此感到十分沮丧。[\[2\]](#)她的关注点不是身处世界上最出色和最著名的管弦乐团之一，而是在她前面的十个人。尽管加入这个精英组织的人都是才华卓越、天赋异禀，可她却感觉自己只是个无名小卒。

赞德感受到她的心不在焉，决定问她，下周要演奏的交响乐有个部分很有挑战性，他应当如何指挥。她小心翼翼地说出了自己的想法。到了那天，赞德按照她的建议进行指挥，引发热烈反响。赞德说：“从现在起，第十一把椅子上的大提琴手用完全不同的风格演奏。”为什么？赞德在演讲中说这位大提琴手告诉他，即使身在管弦乐队的第十一把椅子上，地位卑微，她也觉得自己是领导者。我很钟爱这个潜能故事，不仅因为第十一把椅子上的大提琴手的表演能力提升到了全新层次，整个管弦乐团的表演能力也提升了。这种和谐就是大潜能的目标。为了实现这一目标，我们必须赋予人们领导权，无论他们坐在哪一把椅子上。

在生活和工作中，一旦突破大多数企业、学校和组织对领导力的理解局限，我们就能实现类似的和谐。德勤咨询公司

2014年《全球人力资本趋势报告》显示，“各级领导”的需求是如今企业面临的最关键的问题之一，[\[3\]](#)86%的受访者将其列为“紧急事件”或“重要事件”。德勤咨询公司的领导者在一份研究论文中写道，各级领导的培养“仍然是世界各地企业面临的首要人才问题”。[\[4\]](#)然而，只有13%的受访者表示自己在培养各级领导方面的工作成效显著。这表明，如果我们不快速地赋予每个人——无论地位、年龄，还是职位——表现自我和领导的权利，便会出现不可逾越的鸿沟，而这将预示着黯淡的未来。

旧潜能（即小潜能）的定义建立在一种错误的观念之上，除非你有一定的权威或权力，否则你无法改变他人或文化。这种错误观念在商家和教育界得到了广泛认可（就连《哈佛商业评论》2016年的封面都断言“你无法改变文化”）。事实却是，这种改变是可能的。[\[5\]](#)

你必须认识到，无论你身在何处，你都能带来改变。就算你是坐在第十一把椅子上的大提琴手，你也能提升整个管弦乐队的表演水平。如果你是一名学生，你可以让整个班级的风气朝着好或坏的方向改变。如果你是一名中层经理，你可以创造一种相互支持的工作氛围，而不是一味地施加压力，从而改变你的员工下班后对待孩子的方式。如果你是地位不高的实习生或助理，你可以提前一天把电子邮件发给所有人，让老板与客户的会议更高效。在凯撒医疗集团，接待员只需询问病人是否愿意接受乳房X射线检查，就可以救病人于水火。无论你身在何处，相信自己有能力带来影响，是提高潜能上限的第一步。

-
- [1]<https://hbr.org/2011/07/managing-yourself-a-smarter-way-to-network>.
- [2]https://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion.
- [3]<https://leaderchat.org/2009/03/17/leading-from-any-chair-in-theorganization/>.
- [4][https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf).
- [5][https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf).

-策略2：学习激励演讲-

1998年，一家叫作“美国全国和社区服务团”的政府机构负责管理美国志愿队（AmeriCorps）和其他服务项目，它看到了一个扩大自身影响力的绝佳机会。它需要想办法让年轻人加入社区志愿服务。我的妹妹埃米·布朗克森那时正在读高中，她对这个活动充满激情。因此，当得知即将召开的领导会议与这个议题相关时，她便想要报名参加。令她吃惊的是，她收到一封回信，说只有成年人才能参与此次会议。是在开玩笑吗？吃了闭门羹后，埃米并没有自怨自艾或感到无能为力，而是给美国全国和社区服务团的董事写了一封信，文字洋洋洒洒、慷慨激昂。她告诉这些董事，如果想让年轻人参与志愿服务，就要赋予他们领导权。董事们大为错愕，一个年轻人竟然被青年志愿服务会议拒之门外，于是他们迅速撤销了只有成年人才能参加会议的规定。那年，埃米成了美国全国和社区服务团董事会的第一名青年成员。那一年的早些时候，她在得州中部地区组织了一场青年峰会，高中生在会上承诺为当地的慈善机构和非营利组织提供12万个小时的志愿服务。

想要领导他人，你并不需要成为官方认可的领导，同样地，你也不需要为了赋予他人领导权而成为正式的领导者。毕竟，如果一名充满激情的高中生都能激励成百上千名同龄人，让他们用志愿服务为社区带来改变，那我们为什么就不能增强自己在社区或企业中的领导力呢？

关键在于学会激励演讲，这就像典型的电梯游说，你不需要为了迎合乘电梯的时间而一再缩减自己的推销辞令，激励演讲就是让听众快速地相信自己是推动变革的积极力量。激励演讲鼓励不同岗位上的人去领导他人，而且激励演讲可能来自任何岗位上的人。但是，无论你身居何职，说服别人渴望改变是非常困难的。人忠于习惯，拒绝新概念和与众不同的观点。这就是你现在不想即兴发表激励演讲的原因。你需要时间来打磨技巧，制定策略。例如，凯撒医疗集团的高层领导要让接线员相信，将自己视为医疗保健的提供方能够增强他们的潜能。为此，在整家公司践行这个理念之前，他们需要花费数星期来消化它，弄清楚这个理念和潜能是如何相互联系的。

你会开始思考，激励演讲的受众真正关心的是什麼。如果你想激励一名销售经理——他关心的是收入和销售目标——采取更包容的领导方式，你或许会给他一份研究报告和一个活生生的例子，向他展示销售额是如何与经理对待员工的方式和指导团队中销售新手的时间直接联系的。如果你的目标是帮助性格外向的青少年在申请大学时有更多动力，你或许会告诉他校园俱乐部、社团活动和社交机会（派对）的所有信息。当你帮助别人认识到自己为何想要改变时，你便会被激发出一种所有权意识，将漠不关心和消极怠工转化成潜能。

我的母亲是一名高中英语教师，教龄超过20年。她过去总是说公立学校的主人翁意识是如何缺乏，以致扼杀了人们的潜能。一旦有可能出现问题或缺陷，管理部门不是立即采取行动，而是抱怨国家。如果学生在学习上没有取得长足进步，教

师就会责怪他们的父母。如果这些学生不开心呢？自然而然，他们会责怪教师。冷漠和指责就像病毒一样蔓延，使得所有人都越来越力不从心。真正的领导是积极寻找问题的答案，而不是不断地转嫁责任，迁怒他人。

毫无疑问，如果企业没有鼓励每个岗位的工作者积极参与和领导，这将会对企业效益产生直接的影响。2013年，盖洛普在《全球工作场所状况报告》中发现，全球63%的员工感到无力、无法深度参与工作，另有24%的员工处于无业状态。报告显示，这些员工不仅效率低下，还会把负面情绪和疏离感传染给他人。[\[1\]](#)仅在美国，这种主动脱离的代价就超过年均5000亿美元——这是一个无法被忽略的数字。[\[2\]](#)开除（或解雇）这些颓废的员工或许很容易，但这毕竟不是长久之计。长期的组织成功需要引导参与度低下的员工向更积极的方向发展，而不是让他们直接收拾东西走人。

在贝恩公司的一项研究中，迈克尔·曼金斯和戴维·哈丁发现，员工的参与度对商业效益有着极其重要的影响。他们写道，那些“能更有效地吸引、部署和领导人才，充分利用员工的特殊技能和能力”的公司，其生产力和经营利润比行业平均水平高30%~50%。[\[3\]](#)多亏有这种“鼓舞人心的领导力和使命文化”，这些公司才能够“让员工释放更多的自由能量”。

几年之前，保险巨头好事达公司的人邀请我为他们做演讲。我听说他们的首席执行官正尝试用激励演讲来激励3500名员工——从最高管理层负责人到新入职的员工——接受他想渗

透全公司的大规模的这种文化变革。实现文化变革的一种方式找到一位优秀的外部合作伙伴，他将完成所有的培训工作——这项事业通常要花费数百万美元。但是首席执行官汤姆·威尔逊知道，强迫员工参加培训并不是传递主人翁意识的最佳方式。相反，他想要创建一支积极拥护变革的大军。因此，他和团队开始组织“从每个岗位上领导”的运动，邀请员工自愿领导员工培训工作。他的激励演讲是，为了学习领导技能，提升自己，无论你在公司中身居何职，都必须担起领导职责。最终，来自公司各个级别的280名志愿者和好事达公司专业培训师会面，学习基础知识，自由发挥自身的独特优势。

创造力和主动性在这项运动中得到了充分展示，令人耳目一新。培训者发明了一系列活动，从单词卡片到棋盘游戏，再到填充动物公仔，应有尽有，好让人们真正参与其中。此外，在这个组织中，由于志愿者们来自公司的各个岗位，他们打破了公司典型的等级制度的障碍。他们发现，自己的顶头上司可能真的坐在他们的培训班里，这让他们充满激情和活力。

他们的热情具有传染性，他们能激励同伴完成培训目标，还能保持求知和变革的势头。正如一个志愿者所说：“我每天都被赋予责任和领导机会，这不断地超出我对入职员工的预期。第一年的时候……我负责筹划有数千人参与的大型活动，为‘好事达家庭暴力慈善机构’筹集资金。现在，我已经转换身份，负责为自己的项目面试和招聘新成员！”[\[4\]](#)这就是我心中的“从每个岗位上领导”的真正含义。[\[5\]](#)

好事达公司举办了一场会议，以正式启动这一项目，我在会议上发表演讲。在此期间，有两件事令我印象深刻。第一，打破公司等级制度后，你会拥有丰富的创意和强大的人脉圈（支柱、桥梁和扩充器），以帮助你凝聚公司文化，增强组织力量。第二，邀请不同岗位的员工进行领导会带来长期的积极影响。这280名积极变革的拥护者并没有像公司的其他员工那样原地踏步、不思进取，而是积极参与和全心投入，不断地提升自己的领导潜能。与此同时，他们的顶头上司可能正坐在他们的培训班里，激励他们全情投入——增加他们升职的机会，同时也为管理层提供了更多机会来发现和提升有真才实干的员工，而这些员工以前在等级制度的夹缝中求生存，未能得到重用。

同样地，倡议者们呼吁通过更具包容性的领导方式来创造积极的组织变革，而在众多倡议者中，最成功的莫过于美国联合健康集团，该公司文化部副总裁戴夫·斯帕克曼和他的团队所领导的工作最令人瞩目。要改变一家有着230000名员工的公司文化无疑是个巨大挑战，戴夫并没有试图这样做，而是发表了一场激励演讲，邀请员工们志愿担任“文化大使”。要想成为一名文化大使，美国联合健康集团的员工必须接受额外培训、承担更多责任——所有这些都是无偿的，一个愤世嫉俗者可能认为，只有5~10人会接受他的邀请。但实际上，数目远远不止如此。如今，戴夫已经在美国联合健康集团任命了10000名文化大使，这一数目还在持续增长。人们想要参与其中，不仅仅是因为他们想要学习创造更优秀的文化，还因为他们想要成为更出色的领导者。

我和戴夫在凤凰城举办的一次会议上相谈甚欢，他去过亚洲（四次）、巴西和欧洲，发表激励演讲，主题是“文化变革需要支持”。渐渐地，他的团队虽规模不大，却汇聚了一群才华横溢的有识之士，以继续扩大其在全球的影响力。大使们来自不同国家，操着不同语言，他们积极参与变革，而不是“坐等世界改变”。

你可以用激励演讲邀请人们成为生活变化的推动者。当我感到沮丧时，我告诉朋友们，他们能改善我的心情，于是他们很快就会出现，给我所需要的支持。甚至是父母都能鼓励自己的孩子有更强的主人翁意识，让他们参与做家庭决定，或许在决定他们应该得到的奖励或惩罚是什么时有发言权。你还可以“赋予”他们责任，让他们一起浇灌你种植的药草，或是喂养宠物，或是让哥哥姐姐照顾弟弟妹妹。

还记得有一天夜里，我回到家时已经精疲力竭，没有一点儿力气再花一个小时哄我儿子入睡。灵机一动的我问利奥，他是否愿意哄我睡觉。得到新任务的利奥兴奋不已，他匆匆地完成了自己的睡前仪式：这些事一般都是我为他做的，如把他的玩具车放到床上，给他穿上睡衣，帮他刷牙。接着他给我盖上毯子，好心地给了我一辆玩具车伴我入睡，然后熄灯，再自豪地跑回自己的房间，很快进入了梦乡。事实证明，如果有一个好的契机，我们甚至能帮助一个3岁的孩子激发自己的领导潜能。

[1]<https://hbr.org/2016/04/culture-is-not-the-culprit>.

[2]http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf. download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-theGlobalWorkplaceReport_20131.pdf.

[3]http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf.

[4]<https://hbr.org/2017/03/strategy-in-the-age-of-superabundant-capital.9>. <https://txbbacareerservices.wordpress.com/2016/09/12/day-in-the-life-of-allstate-leadership-development-program/>.

[5]<https://txbbacareerservices.wordpress.com/2016/09/12/day-in-the-life-of-allstate-leadership-development-program/>.

-策略3：以进步为动力-

计算机科学公司是一家价值170亿美元的咨询公司，它旗下的一个部门正面临艰难时期。弗拉特科·赫卢皮奇是伦敦威斯敏斯特商学院的教授，他的一项案例研究显示，这个部门的增幅和盈利能力停滞不前，工作数量锐减，咨询人员过剩。在效益不断下降的情况下，工资成本依旧很高只会加剧问题的恶化。（免费书享分更多搜索@雅书.）

很多人都在大公司工作过，一定知道典型的应对方案。高级领导层会掌控局面，传达公司最高层的解决方案。不出意外，这些方案一定包括恶意裁员，打击员工积极性；对员工发号施令，指挥他们如何更高效地完成工作；要求员工领更少的薪水，却做更多的工作。当部门领导加强中央集权，要求所有的咨询项目都要通过正式审批才能推进时，事情只会从糟糕变得更加糟糕。弗拉特科写道：“这样做会使部门绩效变得更糟糕，对员工的积极性产生负面影响，当好员工越来越难被取代时，他们就会开始选择离开团队。更换和培训新员工会增加成本，降低营业收入。这些变化减缓了决策过程，削弱了承担风险的能力，销蚀了公司的企业精神。” [\[1\]](#)

意识到这种“指挥控制”模式行不通后，部门负责人决定取消最高管理层的集中权力，将权力分配给整个组织的成员。他们允许咨询顾问自行组建团队，要求团队在追求业绩的同时

不忘记遵循透明、公平、协作的核心价值观。新决策一出台，员工们就发现能够各展所长，相互信任。很快，各级有资历和经验的员工就成了团队的领导者。结果令人吃惊：仅在第一年，他们的利润就增长了151%。[\[2\]](#)

还有更令人吃惊的事情。仅从百分比看出他们取得了多大进步，就能激励领导者为他们的团队增加投入，从而确保团队沟通正常，为团队成员提供所需的资源或指导。第二年，利润再次增长，这一次增长了238%。团队的力量更强大。第二个部门看到这些实实在在的数据增长，试图赋予团队成员更多的权力和自主权，从而复制第一个团队的明星系统，结果他们的利润竟然增长了295%。因而，他们的进步成了大潜能的动力。

为了让变革势头更长久，我们必须奖励和强化人们为变革所做的努力。因此，关键是要利用进步来激励人们继续在每个岗位上进行领导。例如，凯撒医疗集团追踪了项目的成功案例，确保全体员工知道他们挽救了多少条生命。在红衣主教学校，乔尔确保每一个人——从学校保安到餐厅工作人员——都知道毕业率实现了多么惊人的增长。当人们看到自己的努力成果时，它会带来积极的反馈循环。在这个循环中，人们所取得的进步会催生更大的变革。

无论身居何职，无论是在职场中与团队合作还是在家和孩子相处，我们都能利用进步来挖掘更大的潜能。如果你的孩子正在学习阅读，你就应当把他们读完的书列在一张清单上，提醒他们读完一本又一本书是多么有成就感的事。如果你的团队

决定参加一个志愿项目，你就可以在下次会议上展示项目的数据或照片，提醒他们工作所能带来的影响。如果你的上司或经理委托你完成一项新项目或开设新账户，你就可以向他们展示，你的工作是如何为公司利润做出贡献的。

要始终牢记这一点，大潜能是一个良性循环。你越多地增强你身边人的力量，你自己就会变得越强大。

[1]Amar, A. D., Hentrich, C., &Hlupic, V. (2009). To be a better leader, give up authority. *Harvard Business Review* 87 (December): 22 - 24.

[2]Amar, A. D., Hentrich, C., Bastani, B., &Hlupic, V. (2012). How managers succeed by letting employees lead. *Organizational Dynamics* 41 (1): 62 - 71.

-策略4：从每个岗位寻找意义所在-

当我对一些人或团队谈到“从每个岗位上领导”时，我经常能从他们中间听到一种批评的声音：“如果我的工作根本就没有提供通往领导层的上升途径，也不太可能实现大潜能呢？”我游历了50多个国家，与雇员们谈论是什么激励他们寻找更大潜能的。在这个过程中，我听到很多人说，如果拥有完美的工作、能扶持下属的老板、梦想的职位等，他们就会更乐于参与，也会更加主动寻求改变。然而，我相信，你能在任何工作中找到一条领导之路。但是首先你需要找到通往意义的道路。

耶鲁大学管理学院组织行为学教授埃米·沃兹涅夫斯基才华出众，她将大半研究时间投入为拓展工作的意义而不懈奋斗中。根据她的研究，人们看待自身职业的方式有三种：工作、职业或使命。工作仅仅是为了获得一份薪水而必须忍受的事情。职业是给你带来社会声望或地位的工作。使命意味着你视之为身份和生活意义不可或缺的一部分，能在其中找到自己的位置，获得成就感和意义。使命是实现大潜能的一条途径。

如果有人问你社会上最不太可能被看作使命的职业，你会想到什么呢？在调查中，当人们遇到这个问题时，最普遍的答案莫过于“养老院的门卫”“收费站工作人员”“清洁工”。人们通常认为这些工作地位较低，没有实权，不太可能实现领

导潜能。但沃兹涅夫斯基的研究表明，当人们被问到将自己的工作视为工作、职业，还是使命的时候，每个行业的答案几乎都是一致的。例如，沃兹涅夫斯基发现行政助理、医院员工，甚至是养老院的门卫，都有可能和其他大多数行业的人一样，将自己的工作视为使命。也就是说，无论身居何职，我们都能找到工作中的意义。

想亲眼见证这一点，下次你去杂货店时，就注意一下结账队列尽头的装袋工人。你看到的很有可能和沃兹涅夫斯基的“三分之一原则”一致：三分之一的人看起来无聊而冷漠；三分之一的人效率虽高，但毫无激情；剩下三分之一的人笑意盈盈、精力充沛，对顾客彬彬有礼。同样的工作，有三种不同的反应。我猜想，即使是快乐的人也不会想一辈子只做杂货店的装袋工，他们也不认为自己到达了所有梦想的顶峰或是发掘了所有的能量。无论如何，他们还是能找到一些方法来发掘工作的意义，不管是用笑话或赞美之词让顾客的一天更美好，还是找到加速排队的方法，从而让收银员的工作更加轻松，抑或是鼓励顾客用布袋替代塑料袋，为环保尽一份力。他们很好地证明了，不仅领导力是一种选择，意义也是一种选择。

但要开始发掘大潜能，就意味着你要在当前的职位上找到意义，所以从现在开始努力吧。即使在最小的范围内，你也在帮助人们改善自己的生活吗？你能与人们进行更深层的沟通吗？你有机会用自己的行动让别人的一天变得更美好吗？哪怕是以微不足道的方式，你也在努力改变这个世界吗？这些问题不仅针对个人，对于团队和家庭同样适用。在《快乐竞争力》

中，我提到过一项研究，这项研究发现，即使每天只记录两分钟有意义的工作经历，也能帮助你的大脑记住这些时刻，还能找到方法让你的日常生活拥有更多这样的时刻。

想要深入发掘潜能，那就问问自己，你能在工作中运用特殊技能吗？你的创造力、情商和计算机技能呢？想办法确保你每天至少运用一项特长。如果你全身心地投入，将工作视为使命就是一件很简单的事。

很多人无法将现在的工作看作一项使命，因为他们想在将来某一天做别的事情。结果，他们把未来梦想中的工作浪漫化，沉湎其中，不可自拔，以至于忘了自己现在要做的所有事情。不要让未来麻痹自己。拥有未来的目标或抱负没有错，但是如果你一直想另谋出路，你就会忽略身边的美好。

牢记一点，成功和潜能不是一场零和博弈，意义也不是。帮助他人认识到生活和工作中的意义，不会削弱你发现意义的能力，反而会增强你的能力。意义赋予了我们领导权。

著名的埃伦·约翰逊-瑟利夫来自利比里亚，她是非洲历史上第一位女性总统，也是一位巾帼英雄。她充满勇气，撕掉了人们对女性的定义标签，超越了人们对女性的期望，跻身政府最高层。她写道：“梦想就是，以你现在的力量，你肯定无法实现。如果你的梦想没有吓倒你，那它就不够伟大。”伟大的梦想要求我们能够拓展自己的潜能，超越个人所能实现的范

围。我将用一个故事来总结本章内容，以提醒我们，当我们敢于有伟大的梦想时，一切变化都有可能。

在大学的某一天，我遇到了安·S. 金。不像我在哈佛大学的其他同学（他们追求最高薪的工作），安追求的是能够带来最大影响的工作。十年后，安和美国公共卫生局局长一起工作，想办法构建一个更加健康的社会。安的信念支柱是，如果我们想要一个更美好的世界，我们就必须扩大人们的权力，即使是社会中一无所有的人：贫困儿童。

2016年，美国公共卫生局前局长维韦克·莫西曾这样说道：“我认为，如果我们想创造一个更健康的国家，我们就要赋予更多人改变生活的权力。但我们也要赋予他们改变环境的权力。”[\[1\]](#)更好的营养可对社会健康产生巨大影响，尤其是对身处贫困的儿童而言。因此，在旧金山联合校区和创新设计公司IDEO的合作中，安想办法让坐在学校自助餐厅的贫穷小学生也能吃到更健康的食物。

事实证明，要让这个地区的学生吃得更健康，最大的挑战并不是自助餐厅缺乏健康的午餐供应，而是孩子们根本就不会选择健康的食物。年纪稍大些的学生讨厌排队和餐厅的环境，因此大多数都会放弃自助餐厅里健康的餐饮，驱车到校园外面寻找快餐。对年幼的孩子来说，自助餐厅意味着同龄人的压力和欺凌。孩子们会观察同龄人，根据午餐袋里的食物来评判他们，结果，有些人宁愿什么都不吃，或者宁愿选择其他不健康的食物，也不愿意排队去打那些不诱人的饭菜。

通过解构午餐体验，安和IDEO的合作伙伴发现，让孩子们参与午餐体验有利于解决这些问题。学生们不再只是勉强地站在队伍里，等着工作人员把当天的饭菜盛到他们的盘子里，而是轮流担任“服务生”，推着手推车为同龄人送上食物。食物也不由单人购买，而是按照家庭聚餐的风格被提供。食物不够的孩子只需说“请把豌豆递给我”，而不是宁愿忍饥挨饿或欺凌弱者。渐渐地，学生们开始觉得自己有话语权了，他们向学校建议提供自己喜欢的食物。学生们观察到其他同学会选择有机菠菜，这也会鼓励他们要求得到健康的食物。孩子们学习食物成分，了解了有机食品、优质脂肪和谷蛋白。回到家后，他们会问家人，做饼干用的是否为健康的油，这促使他们成为家人的榜样。孩子们真正参与了这个过程，而不是为其所累。

午餐计划本身并不能解决所有的健康或贫困问题。但它是一个开始，是良性循环的开端。政府人员节省了支出，因为被浪费的食物更少了；学校因为这个创新项目的成功而备感荣耀；社会变得更加安全，因为超速驾车到快餐店的青少年越来越少了。更不用说，学生饮食的全面改善使得疾病减少，学业分数更上一层楼，霸凌事件明显减少。而这一切，都是从为每一个午餐座位上的学生赋权开始的。

当我们有足够的勇气赋予他人权力时，我们会突然发现肩上的重担被卸下，从而增强了我们承受更重负荷的能力。这就是我们一直在寻觅的良性循环。无论身居何职，我们都能够激励他人拥有更多梦想，学习更多知识，践行更多事情，我们也能成为更好的自己。

[1]http://www.huffingtonpost.com/entry/surgeon-general-happinessvivek-murthy_us_564f857ee4b0d4093a57c8b0.

第五章 强化资源：做一面赞美的棱镜

当莎拉走进会议室时，导师的话萦绕在她耳畔：“要么是你，要么是她。”萨拉坐下来，接下来的一整个下午，她都要与律所合伙人进行面谈。她知道，要想被选为律所的最新合伙人，她就必须证明自己比竞争对手优秀。

任命合伙人是非常残酷的一件事，尤其是在那年。两位晋升候选人都异常优秀，但仅有一人能成为这一轮的合作伙伴。两位女性都完成过大型收购，为公司带来过巨额利润。

在第一次面试中，萨拉采纳了导师的建议，向其中一位合伙人“推销”自己。她详述了自己所有的个人成就。她巧妙地吹嘘自己，说自己拥有独特能力，能发现别人忽略的机会。然而，当她走出会议室时，她却感觉丢失了什么。

接着是第二次面试，这一次的面试官是更资深的合伙人，事情发生了变化。当合伙人称赞她最近成功地完成收购工作时，她没有再用上次面试的说辞，而是回答道：“谢谢。这是我最引以为傲的一项成就。但是我同样感激一起帮我完成这个项目的团队。您雇佣的那个新同事蒂姆为了帮我完成任务，三个日夜不眠不休。还有凯伦（另一位竞争者）也为这个项目付出了很多努力。她是我合作过的最聪明的律师之一。”

后来她承认，当时她内心有些畏缩，担心自己会因此失去优势。永远也不要让对手看起来更出色，对吧？但是，与此同时，认可同事的付出让人感觉更加真实。因此，在接下来的面试中，她还是表达了同样的观点。

一个月后，资深合伙人把她叫到办公室，告知她，她得到了这个职位。他告诉她，这场比赛势均力敌。实际上，两位候选人仅有一点区别，而这一点区别决定了最终结果。他说，凯伦用这次收购来证明自己应该成为合伙人，但萨拉却用它来赞美其他候选人、更年轻的同事，甚至是聘用了好员工的合伙人。最终，这份赞美使她与众不同。资深合伙人说：“你之所以成为合伙人，不仅因为你优秀，而且你会对公司有益。”

有些人把赞美当作限量商品。他们认为，进步和成功的关键是必须尽可能地吸引和获得更多的认可、钦佩和赞美。这就是我们在学校学到的理论，我们再将其应用到职场，以追求高效率。当我们错误地认为成功和认可是零和博弈时，每个人只会积攒别人的认可，却很少给予别人认可。我们都渴求认可，但最终却成了**赞美的吝啬鬼**。

然而，很多人没有意识到的是，赞美实际上是一种可再生资源。赞美创造了一个良性循环——你给予得越多，就越能增加自己的收获。赞美得宜会激励大脑追求更高的绩效，这意味着我们赞美得越多，我们就能获得越多的成功。成功越多，赞美也会越多。

我们不要做赞美的吝啬鬼，而要成为赞美的棱镜。在物理学中，棱镜是具有多个反射面的物体。当光遇上棱镜时，不同波长的光会以不同角度折射，光线再从棱镜中出来时，会产生彩虹效应。棱镜不只会吸收或折射光线。用赞美之光照亮他人，能够让赞美之光更加闪耀、更加美好。莎拉是一面真实的棱镜：她让赞美之光向外折射，照亮他人，而非吸收或削弱其光芒。她不仅让同事看起来很出色，自己也得到了升职的机会。

我在过去五年的研究表明，你在自己的生态系统中给予别人越多赞美，个人和集体的潜能就越大。我在《快乐竞争力》中写道，如果你使某人的心情变好，就能提升他们的积极性和表现。[\[1\]](#)在这一章，你将了解一项新研究，即帮助身边人变得更好，如何能在你的生态系统中提升集体积极性和表现，从而为潜能创造一片沃土，让其茁壮成长。

你给予的赞美越多，应得的赞美也就越多，接着赞美就会源源不断地涌来。当赞美丰足时，吝啬赞美的人也会成为赞美的给予者。毕竟，如果你不担心赞美会从你身边溜走，那为什么要苦苦地留住它呢？同样，你保留的赞美越多，你得到的就会越少，你应得的也会变少。仔细思考一下吧：如果你独揽团队项目的功劳，被团队成员发现了，事情会如何呢？最好的情况是，你落得一个不良团队成员的名声；最糟糕的结果就是，在以后分派任何任务时，你的同事和领导都会存有警惕之心。想象一下，你在谈恋爱时不给对方任何赞美。你的另一半可能不仅会拒绝赞美你，也不愿再付出其他东西。但这些东西对你

而言意义非凡，最终会让你在这段感情中备感失落。13世纪时，波斯诗人鲁米曾写道：“抑郁、沮丧之人往往懒于赞美并拒绝赞美。”

我并非第一个宣扬赞美好处的人。我想，大部分读到本书的人，无论是领导还是父母，都会认同赞美无价。但在大多数企业、学校或关系中，问题不是我们没有给予足够的赞美，而是赞美的方式有误。我要说的是，到目前为止，我们的赞美方式会打消大多数团队的积极性，加剧家庭内部纷争，并且限制了我们的潜能。

问题的核心在于，我们如何应对生活中的赞美和认可。我们对于赞美的反应是，不管是出于羞怯或谦虚（例如，“我不过是运气好罢了”）而回避它，还是出于赞美是稀有之物的错误观念而默许它。在这两种情况下，赞美都被扼杀于无形之中，在发出全部光芒之前，它的光就已经黯淡了。我们必须找到方法来吸引赞美之光，再向外折射其光芒。

拒绝赞美之光，它就会黯淡无光；向他人折射赞美之光，它就会光芒万丈。

无论是领导还是家长，要想真正地参与、调动积极性、激励他人，就需要彻底地反思使用的赞美方式。正如斯坦福大学教授卡罗尔·德韦克在其优秀著作《心理定向与成功》中写道，我们会犯几点错误，无意之中会使赞美变得黯淡无光，不仅因为我们赞扬的是结果而非过程。第一点，出于本能，我们往往会指出他人的错误，即使我们的本意是想要强调他们所做

的事情是正确的。第二点，我们在赞美他人时习惯将他们与其他人进行比较，即牺牲一方来凸显另一方。我们过于强调表现最出色的人（他们通常得到了奖励），却很少关注团队的集体努力。我们希望得到上级的赞美，却并未期待所有人能自由获得或分享赞美。

在这一章，你将学到6种策略，无论是在公司、社区，还是在家庭中，这些策略都有利于增强赞美的力量。

策略1：停止比较式赞美。

策略2：关注正确的事物。

策略3：赞美支持者。

策略4：赞美民主化。

策略5：把隐藏的31%变成给予者。

策略6：不要只赞美结果，还要赞美过程。

[1]Hom, H., & Arbuckle, B. (1988). Mood induction effects upon goalsetting and performance in young children. *Motivation and Emotion* 12(2):113.

-策略1：停止比较式赞美-

演讲之后，我收到的最糟糕的赞美就是：“你是今天最好的演讲者。”这句话有什么不好呢？第一，它削弱了其他演讲者的存在感。如果恰好另一位演讲者就站在我的身边呢？第二，它让我想起这样一个事实：在很多情况下，我可能不是最好的演讲者，因此我在当下会感到紧张和不安。这份赞美非但没有让我感到开心，还让我对未来惶惶不安。

人们在赞美他人时最常犯的错误是用以下话语称赞他人，如“你的报告比杰克的更好”或“你是这里最聪明的人”，抑或是“你是场上最出色的球员”。为什么？**因为我们实际上在进行比较，而不是表扬**。你正试图通过贬低一方来吹捧另一方。真正的赞美是，告诉对方“你的报告太棒了”或“你演讲的笑点简直完美”，而不是告诉他们，他们的报告或演讲比其他人好。

当你说某人比其他人“更出色”时，也就意味着其他人“更差”。而且告诉某人他们“更优秀”或是“最出色的”，意味着你在无形中对于其他人所能实现的目标，设置了期望值的限制。还有，如果我们追求的仅仅是比某人优秀，那么我们对自己的期望值不是太低了吗？这是在告诉我们，只要我们比别人稍微好点儿，我们就可以不再努力，即使这意味着我们的潜能也到此为止。

如果你希望他人变得更强，就不要拿他们做比较。事实上，这是我在本书中最难写的一部分，因为我会靠直觉赞美他人，包括我的妻子和儿子。但我现在发现我犯了一个严重的错误。不管初衷多好，如果你兴奋地对孩子说“你是他们中间最棒的”，你就只是在教导他们，你的爱和开心建立在将他们与其他人比较之上。没什么比比较式赞美更能削弱大潜能的了。但是，它总会在不经意间发生。

想想我们有多经常陷入比较的陷阱。“你是这间屋子里最性感的/最聪明的/最风趣的人。”为什么我们非得通过贬低其他人来赞美一个人呢？如果那个人到了另外一个房间，那里有更性感的/更聪明的/更风趣的呢？为什么不直接说“你美丽聪慧、风趣幽默”呢？比较式赞美是小潜能者的思维方式，他们认为，成功——或领导力、创造力、美丽、爱或者我们在意的其他东西——是有限的资源；在小潜能的世界中，成功是一场零和博弈。当你告诉团队成员，他们中间只有少数人能成功时，你就是在打消每个人的积极性，削弱他们的志气，抑制他们的潜能。

停止比较式赞美最简单的方法就是，在话语表达中剔除最高级词汇，如“最好的”“最快的”“最聪明的”“最漂亮的”。这些词语都在贬低他人，而不是在告诉别人，他们自身很出色。对领导者和家长来说，有一条赞美铁律必须要遵守：**不要为了赞美某人而贬低他人。**

我在演讲后能得到的最佳称赞是什么呢？与我的演讲风格无关，而是有人告诉我，他们正开始践行我谈过的积极的习

惯，或是他们准备买我的书，送给正苦苦挣扎着的朋友。真正认可一个人的方式是改变你的行为。**最好的赞扬莫过于身体力行，做出改变。**

我们的文化，尤其是我们的学校体系充斥着比较式赞美。这种赞美很微妙，但却十分危险。在大多数顶尖院校，每年都有相当多的教授建立严格的评分曲线，坚决反对分数膨胀现象，因而饱受学生诟病。评分曲线概念基于一种错误的观念而形成，这种观念是：如果你实施绩效评级，绩效就能提高。但事实远非如此。

首先，规定只有少数学生能得A，这实际上是在告诉学生，学业成就是一种有限资源。这与我们试图用大潜能实现的目标背道而驰。其次，在家乡的学校，这些学生曾是班级中的佼佼者，那我们为什么自动假定30%的大学生只能得C呢？最后，这个系统会打消学生——尤其是真正热爱学习课程内容的学生——的积极性，因为他们害怕上这门课会拉低他们的平均绩点。

有人认为这种竞争是健康的。即使评分曲线是错误的，也要坚持优胜劣汰的原则，直至为医学预科课程等淘选出最优秀的学生。但考虑到我们生活在一个医生严重短缺的社会，这一理由根本站不住脚。实际上，实行“淘汰制”是因为大学没有足够的医学预科教授。即便情况并非如此，大一新生仍处在学习摸索阶段，为什么就要把他们淘汰呢？他们中的很多人都能成为出色的医生，难道不应该给予他们学习的机会吗？还未给予其足够的成长空间之前，我们就已经将他们的潜能扼杀在摇

篮中，这种方法无法培育出精英医生。你感到惴惴不安，甚至头脑昏沉，医学学生和人手不足的医生们会争相为你治病。他们就像第二章中竞争激烈的鸡群，非但没能成为高产者，最终都会因为啄咬对方至死。

在职场中，我们深受比较式赞美的荼毒，这种赞美往往以绩效考核为载体，尤其是按照级别体系为员工“评分”。从理论上来看，这无伤大雅，但实际上，此类评估最终带来的后果和评分曲线异曲同工。管理者错误地认为，只有少数员工能成为A级员工，最终，他们会让级别较低的员工产生不满，遏制这些员工的工作积极性。

《哈佛商业评论》发表了一篇非常有意思的文章，来自神经领导力研究所的戴维·洛克列出了几点理由，解释了为什么要摒弃绩效考核，而且许多公司使用的级别评分体制没有考虑到当今世界的工作方式。他认为，团队中的工作比以往任何时候都要多，很多人为不同的团队工作，而这些团队分布在世界各地。“很少有管理者了解团队成员在其他团队中的表现和工作，甚至无法理解他们的工作内容。”他写道，“标准化的绩效考核一年举行一次，只是它与我们的工作方式再无关联。” [\[1\]](#)

如果取消绩效考核，人们收到的赞美和建设性反馈会减少吗？实际上并不会。神经领导力研究所研究了30家顶尖公司，发现在没有绩效考核的情况下，经理们给予建设性反馈和表扬的次数比平时增加了三四倍。幸运的是，一些创业公司更乐意

接受这一想法。这些年来，我和北加州的奥多比公司合作了相当长的时间。早在2011年，这家公司的管理层就召开了一次会议，讨论影响员工参与度和幸福感的最大阻碍：将员工按一级到五级划分的绩效考核体系。一旦认识到这一制度对吸引和留住优秀人才的负面影响，他们就会将其彻底废除。就连通用电气公司——曾经是员工等级划分理念的先驱，后来又开创了淘汰10%垫底者的先河——如今都已经摒弃了这种过时的制度。

西奥多·罗斯福说过：“比较是偷走快乐的小偷。”如果我们真的想让别人变得强大，我们就必须停止比较。

[1]<https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-areditching-performance-ratings>.

-策略2：关注正确的事物-

2016年年底，我与公主邮轮公司签订了一份协议。他们希望我能登上邮轮，研究员工的参与度、积极性和幸福感是如何影响客户体验的。很显然，唯一的办法就是体验一次邮轮旅行。旅行的那一周恰巧赶上我母亲七十大寿和父母结婚四十周年纪念日。所以，这就是我最终带上了26个人陪我“出差”的原因。

家人向来支持我的工作。很快，我们就踏上航程，去完成“研究”幸福的使命。有些人在手工巧克力和自助美食中探索幸福。有些人更加雄心勃勃，想要根据停泊的国家，来了解幸福是如何变化的。例如，我两岁的小儿子（基于每天睡觉前3小时的严谨研究）得出结论，伯利兹城是最棒的地方，因为那里的“卡车更多”。当他忙着研究人均卡车数量时，我和全体船员进行会面，了解影响他们工作积极性的因素，帮助他们全身心地投入工作，为观光旅客提供更优质的服务。

航行的第二天，研究团队的负责人、我的姐姐和我深入船舱，参观船员的房间、餐厅和设施。然后，我们坐下来采访了30名船员，了解他们在船上的工作经历。每一次采访时，我都会问一个问题：“请你回想一下工作中最美妙的日子。是什么使得这一天如此美妙呢？”

我原以为，大多数都会说最美妙的日子就是当他们上岸休息、探索雨林的时候，或是某个空闲的下午，他们可以尽情地在甲板上闲逛的时候，或是晚间和同行船员一起聚会的时候。出乎意料的是，每一个人都说，当他们得到直属上司的表扬时，那一天就是最美妙的日子。姐姐和我相互对视，脸上满是疑惑，想要得到更多答案。但是当第八位或第九位船员告诉我们，得到上司的表扬是工作中最美好的经历时，我意识到，我们不经意间发现了至关重要的东西。

请想一下这件事。这些船员大多是二十出头的年轻人，享受豪华邮轮，遍游世界各地，领略异国风光。然而，他们觉得最积极、最受鼓舞的时刻却不是探索雨林或晚间聚会，而是收到上级的褒奖，表扬他们做得好的地方。

还有最重要的一件事。我们发现，当得到上司的认可时，船员的工作热情会被激发，他们就会更加礼貌待客，更加乐于助人，提高工作效率和服务质量，努力度过更美好的假期，从而更有可能将这种正能量传递给宾客。我们很快意识到，提升客户体验最有效的方法就是，确保领导们时常并真正关注员工们做得好的地方。

19世纪的诗人兼剧作家奥斯卡·王尔德写道：“男人如果嘴上说不出漂亮的话，那他们也不会再去想漂亮的事情了。”这完全可以用来解释“关注正确的事物”策略背后的神经科学理论，我和米歇尔在美国公共电视网的节目《幸福启迪》中就用到了这种策略。你的语言和行动反映了你大脑所关注的事物。因此，若你没有主动观察社会生态系统中值得赞美

的事物，你的大脑就无法知道到底什么才是对的。正如奥普拉在《超级灵魂星期天》中采访我时说的：“你越是赞美和享受生活，生活就越值得赞美和享受。”

赞美会引导大脑关注积极行为，而批评则让大脑把注意力集中在消极行为上。既然我们关注的都是重复的东西，那我们为什么想要强调错的而非对的事物呢？这就是为什么大多数绩效考核会影响员工表现。在关注积极面之前，很多管理者首先将注意力集中在薄弱之处或需要改进的地方。从大脑的角度来看，这就是在告诉员工，管理者关心的是他们的弱点而非长处，缺陷而非进步。大脑便会相信，积极行为并不重要，重要的事情无须重复。

这并不意味着管理者不应给予忠实的反馈，或指出需要改进之处。我们必须立足实际，正确对待要克服的弱点或挑战。但我们也必须认识到，要想改进不足，忽视其存在无济于事，我们需要精神资源、力量和能量。赞美提供了获取这些资源的途径，激励我们成长进步。

有些管理者认为，中立的反馈——既不明确批评也不明确表扬——比公开批评更好，但事实并非如此。这样做不仅没有表扬员工，浪费了强化他们积极行为的大好机会，还会让大脑直接关注消极的一面，员工会觉得自己受到了批评。布伦特·弗尔是当今最有魄力的年轻的神经科学家之一，他解释道，当我们感知到批评、拒绝或恐惧时，“身体会分泌更多神经化学物质，导致大脑停止思考，启动自我保护模式。我们会变得更

加被动、更加敏感，常常会感知到更多批评意见和负面情绪，然而实际情况并非如此严重”。

记住，注意力会告诉大脑该重复什么。因此，如果我们想变得优秀，就要每天练习将注意力集中在榜样上。我觉得生命中最有影响力的，也是我每次演讲都会推荐的一种方法就是，每天早上最多花两分钟简短地写几句话，然后发信息或电子邮件赞美或感谢生命中的某个人。这是我所有的好习惯中最有影响力的一个，原因有很多。你会审视人际关系，发现积极的一面，从而帮助你看到更多的积极面，而它们又会让你有更多的发现。我向公司提出这样的建议，经理们说，早上发送一封简短的邮件，就会让他们在接下来的一天中探寻和发现更多值得表扬和认可的东西。

因此，放下书本，亲身实践一下吧。发一条短信给通讯录列表中的联系人，为某件真实的事赞美或感谢他们。然后，每天挑选一个人——朋友、同事、教练、孩子的教师、医生，继续发送短信赞美或感谢他们。赞美得越多，它就越可能成为你的习惯。

关注正确的事物不仅会鼓励积极行为，还会让人们感觉良好，也会让自己很开心。更棒的是，你会发现，人们会回馈以赞美。你会无比讶异，你竟在一天内收到如此多的回信，告诉你，你是多么出色！你不仅让他们的世界变得更美好，也让自己的世界更多彩。你给予他们赞美，将他们变成赞美者，由此激发了良性循环。

无论我们经营邮船、领导公司、管理课堂，还是掌控其他东西，如果想要帮助他人提升表现或潜能，我们就必须关注他们做的正确的事情。就像光遇到棱镜会发生弯曲和折射一样，若我们能正确地传递赞美，赞美就会朝着我们所在的方向折射回来，其力量也会增强。但要做到这一点，我们要先学会把光集中到支持者身上。

-策略3：赞美支持者-

在过去的十年中，我出席了500多场销售会议并发表演讲。对，500多次。到目前为止，我已经见识过各种场面。第一次演讲时，我笨拙地走上讲台，烟雾机正对着我，我立刻被烟雾吞没，而幕后的人以最大的音量喊出“欢迎来到丛林”，震耳欲聋。之后，我就发表了一次关于正念研究和如何“消除噪声”的演讲（我是认真的）。在另一场会议上，介绍我的领导手拿大锤，来到一堵“玻璃”墙前（实际上是一块透明的糖），表明他们信心满满，已经准备好要“打破所有的销售壁垒”。前两次击打毫无反应，第三次击打彻底打碎了墙壁，碎片飞向前排的与会者，人们发出惊恐的尖叫声——他们一定以为朝他们飞过来的是玻璃碎片。还有一次，我跟随一头长角牛走上舞台。我不知道具体原因。重点是，这些销售会议似乎总是充满新惊喜。经历了500多次会议之后，我了解了一条不变的定理。



在会议的某个时候，你很肯定地预测，自己将有机会坐下来，聆听一些高层领导，甚至是首席执行官的演讲，他们一定会做一件商业学校教会他们的事：表扬。一周前，他们就会让助手去查是谁帮公司盈利最多，或完成了最多的交易，或带来了最多的生意。现在领导们会邀请这些人上台，念出他们的成就和成功事例，与他们握手合影，然后把他们送回贵宾席。与

此同时，其他95%的员工则坐在观众席上，发着短信或查看手机上的娱乐与体育电视网站。最好的情况是，他们只是感到无聊或是漠不关心；最糟糕的是，他们完全丧失了信心，充满不屑。

只有表现最出色的员工才能得到表扬或认可，这种表扬只是小潜能式表扬。小潜能式表扬的光芒只会照耀那些已经身居高位的人，然后就此消失。大潜能式表扬会照耀整个支持系统，让高绩效成为可能。在这个支持系统中，无论是同事、家人，还是朋友，他们都是你的“支持者”——当你赞扬支持者时，依赖于他们的整个支持系统都会得到提升。

我知道，有些读者可能会认为，我主张每个人都不应该赢得团队冠军。其实不是这样。给每个人颁发奖杯不切实际，因为研究清楚地表明，如果给予他人不真实的奖励，反而会导致信任危机，适得其反。^[1]我的意思是，为胜利喝彩时，我们也必须认识到是因为球员们的支持，球队才赢得了比赛。我并不是说不再奖励表现出色的球员，或是也表扬表现差劲者。我们需要更多地关注助攻球员，而不是赢得制胜球的球员，因为后者已经得到了应有的称赞，感受到了实现目标的狂喜。在大多数公司，表现优异的人已经得到了奖励，拥有了更高的级别、薪水或是头衔。因此，我们需要确保让那些不那么引人注目，但同样有价值且为团队做出贡献的人也能得到奖励。保持基座（支持者）的光线稳定，光线就会向上或向外发射，使顶层更加明亮。

我们常常花费大量时间和精力，过于关注表现优异者，而忽略了团队的集体士气。芭芭拉·弗雷德里森主要研究个人情绪，来自西班牙的研究人员进一步拓展了她的研究。他们发表了期刊文章《好心情让我们更强大：团队活力如何调整积极情绪对团队绩效的影响》，来研究团队集体情绪状态。^[2]他们发现，如果团队整体缺少韧性，团队中只有一两个积极者，那么无论是团队还是个人的表现都会更加逊色。因为只奖励优秀员工不可避免地会招来猜忌、嫉妒和恶性竞争，这是摧毁团队活力、士气和信任的最快方法。

尼克·塞班是亚拉巴马大学橄榄球队总教练，也是橄榄球历史上最成功的教练之一。他不奉行多数教练的表扬方式，通常不会滔滔不绝地谈论个别球员，也不会把决胜球交给最佳球员。他解释道，挑选这样的球员违背了提升团队整体表现的目标。他知道没有一个橄榄球运动员能单独赢得冠军，就像没有一个优秀员工能够独自取得成功一样。他相信，集体的胜利应当得到集体表扬。

密苏里州前任教练加里·平克尔在谈到塞班时说：“他所做的一切简直不可思议，但是他让球员们都接受了这个体系和团队。这才是关键。他们为彼此而战，不是为了自己或其他人，我认为这是他们在比赛（季后赛）中表现如此出色的一个重要原因。”^[3]通过表扬助攻球员，塞班成功地使整个星系更强大，而不仅仅是让某个超级巨星更耀眼。

军队也知道赞美的奥义。我在新兵训练营争取获得海军后备军官训练队奖学金时，跑步速度最快者或最出色的士兵都没有被单独挑选出来。毕竟，两军对垒时，一个人的跑步速度无关紧要。但如果你们排有一个人拖后腿，所有人都会陷入困境。因此，在后备军官训练队，只要有一个人翻越不了高墙，所有人必须从头来过。若是整支队伍不能在规定时间内到达指定地点，每个人都会被罚跑步。如果一个人掉下充气船，船体倾翻，所有人都会一起落水。要么团队失败，要么团队取得胜利。这个理念就是大潜能的核心，这正是学校和公司迫切需要的。

如果有人觉得自己的成就，无论大小，靠的都只是自己，那么未免也太过浅薄。这就是为什么我在任何时候收到赞美时——或许是收到某人的一封邮件，讲述我的书如何改变了他的人生，或是演讲后有听众起身为我鼓掌——我总是告诉我的团队“我们收到了一封很棒的邮件”或是“我们受邀在一场大型会议做演讲”。虽然书的封面上只有我的名字，站在舞台上的那个人是我，但是团队的努力功不可没，我的每一本书、每一场演讲都有他们的汗水。这对于你同样适用。这不是谦虚，而是现实。

因此，无论什么时候，当你们收到赞美时，首先问问自己是谁帮助你实现这一切的。你要追求的不是让自己的成就看起来微不足道，是将得到的认可传递出去，而不是自行消化或回避。你想要强调那些帮助你实现目标的人，无论是整理数据、助你完成交易的研究员，抱着球跑向前场的橄榄球后卫，还是

考试前夜询问你复习情况的家人。这样做能强化你的生态系统，助你不断地收获赞美——收获支持者们。

同样，当你每天早晨发送电子邮件或信息赞美他人时，尝试问自己，还有谁帮助此人获得了成功。如果你发信息给同事，祝贺他的营销活动成效显著，那么，请给帮助他实现计划的助手写上一张相似的祝贺便条吧。迈克尔·乔丹曾说道：“天赋赢得比赛，但团队合作和智慧赢得冠军。”我们不应只赞美明星球员，也要赞美合作的球员。

舞台不应只是最优秀的人的专属，也要向那些帮助这些优秀者取得成功的人敞开怀抱，不管他们是助理、仓库工人、导师，还是其他人。邀请成功者登上舞台时，我们也应让他们感谢一直以来支持自己的人。我们不应过多地关注那些已经站在聚光灯下的巨星，也应当分一些光芒给那些没有机会闪闪发光的星星。

在学校和家庭里，我们必须认识到，当孩子表现出色时，我们就会有一个绝佳机会，鼓励他们实现目标。例如，我们可以向弟弟道一声“谢谢”，他不顾严寒，在哥哥进球时欢呼喝彩；或者向姐姐表达感激，因为她帮助妹妹读书识字。在学校，当孩子在某一学科或某一方面表现优异时，我们可以鼓励他们向教师表达感谢，因为他们的成功离不开教师的支持。

当谈到赞美支持者时，具体性和真实性是关键。这就意味着，你不应该对你的下属说“感谢你的帮助，让项目顺利进行”，而应该确切地告诉他们，他们所做的工作如何直接促成

了项目的成功。你不应仅仅感谢自己的二儿子，因为他“通情达理、帮衬兄妹”，而应当指出他是如何让兄妹感受到他的支持的。描述得越具体，赞美就显得越真实，人们才越有可能用同样的方式赞美他人。

在现代社会，个人成就已经过时。一个人无法制造处理速度更快的电脑芯片，也无法发明新型药品，更无法治愈癌症。展望未来，最伟大的发现和进步都是由整个星系协同实现的，而不是依赖某个超级明星。当给予他人认可和赞美时，我们最好牢记这一点。

[1]<https://qz.com/587811/stanford-professor-who-pioneered-praisingeffort-sees-false-praise-everywhere/>.

[2]Meneghel, I., Salanova, M., & Martinez, I. (2016). Journal of Happiness Studies 17 (February): 239 - 255.

[3]http://www.espn.com/college-football/story/_/id/18418243/alabama-crimson-tide-coach-nick-saban-teams-play-best-championship-games.

-策略4：赞美民主化-

在《哈佛商业评论》的一篇文章中，我描述过与一位《财富》世界500强公司的领导之间的对话。他告诉我：“我们不需要任何赞美或认可。我们付钱给员工，让他们积极工作。”此番粗浅之词常常出自无知领导之口，令人咋舌。这些领导认为，工资高等于工作积极性高。讽刺的是，我认为他才是拿着薪水，让员工参与工作的那个人，如果他不表扬员工，就是没尽到自己的职责。

一个好领导会表扬成功实现目标者，而一个优秀的领导不仅表扬他人，还把他们变成赞美的给予者。

当许多人在工作或职场中感到过度透支、不受待见时，如何才能把消极情绪转化成赞美呢？想一想棱镜，它需要多个表面来折射光线。在机构、学校和公司，赞美同样适用于这一点。我们必须激活一种文化，那就是每个人，无论职位高低，都能闪耀赞美之光，而不是等待着领导们的赞美。我们要把赞美民主化。这是通往大潜能的两条路的交汇点：我们必须增强提升他人的力量。我们需要把人们变成赞美的给予者，而不是吝啬鬼。

我参与过两项新研究，为互联网时代赞美民主化提供新方案做准备。2015年，我在WorkHuman[\[1\]](#)会议上发言时产生了这

个研究想法。亚当·格兰特、阿里安娜·赫芬顿、罗伯·劳也参与了会议发言。他们虽是不同领域的专家，却传达了相同的理念：我们需要找到更有效的解决方案，打造积极参与、热情高涨的工作队伍。

具体来说，我想知道如何利用科技将赞美和认可运用到商业中，从而对商业结果产生积极影响。我开始和Globoforce[\[2\]](#)合作，他们发明了一种工具，让员工能够公开分享对同事的认可、赞美和感谢——广泛的社交网络能让公司中的每个人实时见证他人的成功，并效仿他们的成功模式。他们的劳动成果开始成为现实，从而为职场人员提供更好的认可典范。

我们开始在捷蓝航空公司试验这项工具。在连续11年被鲍尔市场研究公司评为客户满意度最高的低成本航空公司后，捷蓝航空公司最近出现了员工积极性下降的情况，因为公司在经历爆炸性的增长后，极力推广其积极和服务驱动的文化。公司希望回归团队精神、关怀友爱的核心价值观，并意识到要想实现这一目标，就必须把赞美摆在首位。

因此，Globoforce为捷蓝航空公司建立了一种社交“对等”认可机制——任何“工作人员”（员工的称呼方式）都能提名一位同事，表彰其典范作用或成就。公司内部新闻动态会分享这次表彰，同事们能够在动态下公开表达自己的感激之情或祝贺。获得表彰者会得到“积分”，就像信用卡积分和常旅客飞行里程累积一样，可以随心所欲地消费。例如，他们可以立即在一家人气很旺的餐馆兑换礼品卡，或者把积分存起来以

兑换更昂贵的收费项目，如度假或邮轮观光。这个想法在公司内使赞美民主化，这样每个人，无论工作角色如何、职位高低，都能够让他人变得更好，也会在他人的帮助下变得更优秀。

结果不出所料，员工的表现显著改善，工作更加投入，客户忠诚度也有所提升。具体来说，认可的实例每增长10%，捷蓝航空公司的员工留职率就会增长3%，员工的工作投入度就会增加2%。美国著名软件公司赛门铁克发现，全体员工的工作积极性得分上涨了14%。交易额是公司的首要问题（更换员工的成本是员工工资的20%~150%），增加3%的留职率意味着几千万美元的利润增长，可能意味着更多，这主要取决于公司规模。此外，捷蓝航空公司的数据表明，工作投入的员工“吸引”客户的概率增加了三倍，得到客户积极反馈而被单独挑选出来的概率是其他人的两倍。因此，认可民主化不仅与员工的幸福感有关，它还会影响客户的满意度和忠诚度。

一个给予赞美的数字系统不是冷冰冰、没有一丝人情味的，它是一个平台，能帮助更多人成为赞美棱镜。不仅因为它能帮助我们提升他人能力，还因为这种认可完全出于自愿，而不是迫于人力资源或绩效评估的压力，所以它更像是一种良性的致谢方式，这才是它的本质。因为每位赞美的接受者可以选择对他们有意义的东西作为奖励，这样他们最终得到的东西更能满足自身实际需要，而不是一些大众化的、大规模生产的流水线产品。当然，也要避免一些尴尬事件，如素食主义者得到一份免费的牛排晚餐，或双耳失聪的员工收到一台苹果音乐播

放器（这是两个真实的故事，它们都用错了认可方式）。最后，认可的共享属性不仅能够使接受者变得更优秀，还能够激励和启迪其他员工，他们见证了同事的成就得到欣赏和认可。正如古罗马诗人西塞罗所言：“感恩不仅是最伟大的美德，也是其他美德的源头。”

我来解释一下，我的意思并不是用认可代替应得的加薪，而是两者可以并驾齐驱。我希望每一家公司都能给工作出色的普通员工加薪。但是公司总有资金不足的时候，很多公司不可避免地会经历困难时期，这时候，以赞赏和尊重回馈员工总比什么都没有强。研究表明，赞美不仅能提升员工满意度，也能提升公司的净收益，使财务状况更为稳健，从而为员工加薪提供保障。

实际上，在和领英合作的一个研究项目中，我与克里斯蒂娜·豪尔、吉米·阮和利比·布伦因搭档，发现赞美的投资回报率远远超出我们的预期。难以置信的是，我们发现奖励的金额对员工工作投入度和收益率几乎没有影响。但赞美的频率确有影响。如果某人在一个季度中哪怕只得到三次或三次以下的好评，他在下次评估中的绩效分也会显著提升。若他们在一个季度中得到四次或四次以上的赞美或认可，下一年的留职率会飙升到96%。新入职员工的留职率为80%，但如果他们只得到一次表扬，那什么事也不会发生。如果得到两次表扬，留职率保持不变。但如果他们得到三四次表扬后，留职率就会达到94%。这个结果令人震惊。更换一名普通员工的成本大约是4万美元，这样算下来，每一条简短的赞美竟价值1万美元。在职场或家庭

中，这是一个重要提示。重要的不是赞美的时刻，而是我们在生活中发挥赞美作用的能力。

但令我最惊讶的是：如果一个人一年得到四次或四次以上的赞美，那么他赞美同事的次数会翻一番。我们有个奇妙的发现：那些得到四次及以上赞美的人会成为赞美的给予者。因此，你们通过不断地赞美创造了一个良性循环。你甚至可以利用关键资源来增强自己提升他人的力量：隐藏的31%。

[\[1\]](#)WorkHuman是全球发展最快的整合社会认同和持续性作业的管理平台。——编者注

[\[2\]](#)Globoforce是一家提供云计算和人力资本管理软件服务的跨国公司。——编者注

-策略5：把隐藏的31%变成给予者-

如果想创建一个赞美的良性循环，我们就需要找到方法，将他人变成赞美的给予者。为此，我们要激活积极者身上的沉睡因子。在一项跨行业研究中，我和同是积极心理学研究员的妻子米歇尔与《培训》杂志进行合作。我们发现，“工作积极但没有表现积极性”的员工比例竟然高达31%。在积极系统研究中，我们把这些人的称作“隐藏的31%”，他们是创造更大的赞美连锁反应的关键。这些人离积极进取者只有一步之遥。他们已经很乐观了，你只需要提升他们的积极性即可。

研究发表后，人们总是问米歇尔和我，是积极还是消极的人更有能力对生态系统的整体基调产生影响。答案是：二者都不会。最有能力的是那些最善于表达自己的积极或消极思想的人。问题是，在大多数系统中都有这样一大群人都属于隐藏的31%之列，虽然工作投入、积极乐观，但从来都不表达，这意味着社会上沉默的人占大多数。关键是找到方法，让这隐藏的31%的人走出沉默阴影，站在阳光下。

当然，在将沉默的31%变成赞美的给予者之前，你必须先弄清楚他们是谁。你有很多方法，从正式调查到随意的聊天，都能行得通。例如，在一项研究中，我们简单问道：“用1分到5分进行打分，你工作时表现出乐观情绪的分值是多少？”或者也可以这样问：“用1分到5分进行打分，你表扬团队成员的工

作时的舒适值是几分？”“当你感觉到乐观时，你觉得经理感知到你乐观的程度是多少？”很乐观但没有表现出来的那些人，都是你能轻易实现改变的目标。很多时候，经理们用心良苦，想改变最悲观的员工。与其耗费心血改变悲观主义者，不如激活这些潜在的乐观主义者，将消极或中庸的企业文化转变成积极向上的文化。

我的妻子米歇尔所著的书是两千年来的最重要的两本书之一（好吧，我刚刚意识到自己用了比较式赞美），但我不认为这样说是出于私心或故意夸大。作为丈夫，我为她骄傲。在《传递积极的能量》一书中，她描述了激活隐藏的31%的人的两种绝佳策略。第一，你通过给予赞美来增强自己的“信号”。在赞美他人时，你变得更善于表达（无论是言语，还是交谈时一个鼓励的微笑），实际上你正在示范如何表达赞美，同时也让谈话基调朝着更积极的方向转变。（只要确保你是一个理性的乐观主义者，而不是一个与现实脱节的人就好。）第二，确定了隐藏的那31%的人之后，无须高额成本，你就能够考验他们的表现力。你可以鼓励他们发送一封祝贺邮件，或是当你在表扬某人的精彩表现时，让他们融入谈话中。（如，“鲍勃的展示精彩极了，对吗？”）通过这样的方式，即使是内向的人也能自在地表达他们的积极态度。

我认为这项研究至关重要，因为它是让人们表达思想和感受的最佳方式，让他们知道其实他们不是孤身一人在奋斗。如果你是一个积极乐观的人，但是你感觉身边的人一点儿也不乐观，你可以自我暗示，振作精神：在职场中，你身边31%的人此

刻看上去一点儿也不投入或积极，但他们只是没表现出来而已；这意味着，那些看上去中庸或消极的人，实际上是一个乐观主义者，而你有一分之一的机会找出他们。一旦你觉得自己能够表达赞扬或积极态度，你就会惊讶很多人都愿意敞开心扉。

-策略6：不要只赞美结果，还要赞美过程-

每年，哈佛大学开课的前一天，紧张而兴奋的新生们都会聚集在一年一度的活动展览会上。他们穿梭于各个展台间，梦想着他们即将加入有趣的俱乐部，或是专属社团，或是夺冠概率大的运动队。每年这个时候，布洛克尔教练就站在塞维大厅前面，离会场几英尺远，扫视着新生们。老生们知道他每年都会这样做。但新生们对此一无所知，我也不例外。我只知道，那天下午经过塞维大厅时，一个满脸红光的大个子突然出现在我面前，用壮实的拳头对着我，并说道：“孩子，你划过船吗？你的身材条件非常适合这项运动。”

现在，你或许会觉得我对这样的称赞持怀疑态度。我的体重还没有一张湿透的50美元纸币重，我想就连大多数鸟儿都会质疑我的“树枝腿”能否承受得住它们的重量。但是我没有觉得这个人患有罕见的视力障碍，而是觉得神谕降临到了我头上，任命我为“救世主”。我放低声音，说自己从来没有划过船。（实际上，我从来没有坐过船，除非算上韦科湖的游艇。）布洛克尔教授把他壮实的拳头放在我的肩上，悄悄地告诉我：“好吧，孩子，我亲自教你。你是我的特邀嘉宾——仅限今晚8点的船屋会议，我会在那里创建我的新生船员队伍。”

我甚至等不及活动展览会结束，就打电话给我的父母，自豪地告诉他们我成功地入选了新生船员队伍。这段插曲让接下

来的故事显得更加尴尬。晚上8点，我准时到达，却发现房间里有上百个新生，所有人都是为了加入新生船队。会议仅限特邀嘉宾，倒真的是这样。但是布洛克尔教练却没有透露，他几乎邀请了整个年级。事实上，他不止一次这样做，而是年年如此。

当敏感的新生渴望得到关注和指导时，教练就会单独表扬他们。突然，100多名学生——有些人有划船必要的身材条件，有些人则没有，但他们几乎都在会议开场白中选择了“右舷”或“左舷”这样的专业术语，尽管大多数学生对它们的不同点一无所知。当然，许多人连第一次训练都通不过，大多数学生无法坚持整个赛季。但重点是，布洛克尔先生给了他们尝试的机会。有时他会发现未经雕琢的璞玉——一名新生船员最终入选世界著名的校队。即使他的赞美有时不着边际，很是随意，但那却让学生相信自己有潜能，从而提升自己的潜能上限。

（如果你感兴趣，那我就再讲一点儿。我坚持到了春天，直到一天早晨我的船沉了，8名同伴中有6个人落水，喝了太多查尔斯河的脏水，无法继续比赛了。但是我为自己划过船感到骄傲。）

当我们试图强化他人的力量时，常常会把注意力集中在过去的成功或成果上。但是赞美也可以促进未来的成功，因为它让我们相信自己未来的潜能。也就是说，我们不仅需要赞美过去的成就和努力，还要赞美我们未来要实现的目标。

有一种方法，那就是效仿布洛克尔教练的做法，根据人们的素质来预测未来的某种潜能，如“你如此关心公司，你一定会成为出色的领导”或“你看起来非常强壮，一定是船员队伍里不可多得的人才”。撇开我的故事不谈，这种赞美的效果比真实的赞美好得多。人们通常会把“对公司的热忱”或“健硕的体格”当作对自我身份的肯定，以增强他们在这个方面的特质，帮助他们成为更好的领导者或者在船队中赢得一席之地。

听过我演讲的人或许听过我的玩笑话，人们“了解我的家乡韦科市，大多是因为一些不好的事情”。但是如今，家园频道的一档大受欢迎的真人秀节目《待修房屋》让韦科重新进入大众视野，感谢节目对韦科的好评。这个节目讲述了一对名叫奇普和乔安娜的夫妇，他们在韦科四处游览，把破旧的房子改造成美丽的家庭住所。当奇普被问到是什么激励他改造房屋时，他答道：“我只是喜欢把人们眼里不名一文的东西变得有价值。”

我喜欢这种生活理念，因为它认可了未来潜能的魅力。通过帮助人们看到自身价值，我们可以把他们变成赞美棱镜，折射出光芒，照亮身边的每一个人。这种力量才是真正的大潜能。

第六章 拒绝消极影响：保护系统免受攻击

悲伤情绪无须恐惧

我的父亲是一名神经学家。因此，就像所有神经学家的乖儿子一样，我让自己儿子看的第一部电影是皮克斯动画公司出品的《头脑特工队》。这部电影咨询了加州大学伯克利分校的神经学家达彻尔·凯尔特纳，以幽默而深刻的方式刻画了5种情绪——愤怒、恐惧、厌恶、悲伤和喜悦——一个名叫茉莉的小女孩即将离开朋友们，搬到旧金山，她的头脑被这5种情绪掌控。（有趣的是，在凯尔特纳的一次演讲中，我了解到，他希望加入其他角色，如敬畏和羞耻，但是皮克斯公司认为5种情绪就已经很难处理了。）我让利奥看这部电影的目的在于，帮助他理解为什么他会感受到不同的情绪，并且这些情绪都有自己的名字。就像所有典型的幸福研究者一样，我特别兴奋地给他介绍了“乐乐”（喜悦）这个角色。

 图像

一周后，利奥和我在塔吉特百货公司的玩具区“拜访我们的好朋友”（这意味着我们一起玩一段时间玩具，但并不会把它们带回家），突然我发现了《头脑特工队》里面的卡通人物。我兴奋地喊道：“看，利奥，乐乐！”利奥的眼睛睁得大

大的，脸上挂着灿烂的笑容，欣喜若狂地奔向乐乐旁边的毛绒玩具，大声喊道：“忧忧（悲伤）！”我心想：“天啊，不，你指的不是这个玩偶。”我再次兴奋地指着乐乐，但是利奥选择无视，心满意足地将忧忧抱在怀中。突然，我意识到这一刻无比珍贵，我从货架上拿起另一种忧忧玩偶。就这样，一个幸福研究者和他的儿子坐在塔吉特百货公司的地板上，把一个叫“忧忧”的卡通玩偶抱在怀里足有5分钟。

这个简单的时刻与本书最重要、最深刻的道理相得益彰：很多人都以为，悲伤、恐惧、愤怒等情绪会阻碍人们实现大潜能，但实际上并不会。恰恰相反，这些情绪必不可少、很有价值。我在演讲时说过，快乐的对立面不是悲伤。实际上，悲伤也能够带来不可思议的积极改变：悲伤提醒我，在孤独寂寞时我需要朋友的陪伴；悲伤告诉我，我所做的事情违背了自己的核心价值观；悲伤告诉我，我的工作不符合自己的优先原则。快乐的对立面不是悲伤，而是冷漠，它让人们失去追求目标的力量。如果你不再感到快乐，追求大潜能也会变得毫无意义、徒劳无功。

我们穷极一生追求完美，不管是在职场还是在家庭中。当然，如果一切按计划进行、所有人没有异议、工作总是充满欢乐的话，我们当然可以收获更多喜悦和成功。但如果这些都没有发生，我们就会变得很沮丧。对本书的读者而言，最大的阻碍就是，当世界并没有回报你想要的东西，甚至让善良的人遭受惩罚时，你依然相信自己有实现大潜能的能力。约翰·梅耶尔用歌词表达了自己的失落：“现在我们发现一切都错了/这

个世界和领导它的人/……我们一直等待/等待这个世界改变。”

但倘若我们一直等待，世界也不会发生任何改变。我们或许没有能力掌控世界，但我们有能力保卫世界上美好的事物。

好消息是，我们可以放弃等待一个完美的世界，转而支持我们追求的大潜能。如果经历恐惧、愤怒或悲伤，我们也无须绝望。实际上，这些情绪至关重要。只有情绪失去控制时——当恐惧变成麻木，当愤怒变成狂怒，当悲伤变成绝望——问题才会产生。关键是要保护自己不被情绪左右，走向极端。

或许你还记得第二章的故事，黄石公园引进狼群，河狸一定不开心。捕食者的到来给它们带来了威胁，但最终这一举动强化了整个生态系统。同理，接种疫苗抵抗疾病，实际上是将病毒植入免疫系统，而在我们的潜能系统中引进威胁，从而能够帮助我们预防这些疾病。这些例子都向我们展示了，生活中看起来消极的力量却能够让自己的系统更强大、更健康。这一章主要是关于如何把消极的事物转变成力量和适应力的源泉的，从而让你能在偶尔失衡的世界中茁壮成长。

抵制负能量的艺术

我在哈佛大学读研究生时，大部分时间都花在咖啡店里，写作、思考、约人见面。当我想看些不一样的风景时，我就会去校园里不同的图书馆。从法学院图书馆到设计学院图书馆，它们不只外观各异，给人的感受也大不相同。我开始注意到，每一次在哈佛大学法学院图书馆学习时，我都觉得失落、恼怒和疲惫，但说不上来原因。在那里，会是什么让我失去动力、备感孤独呢？

很快，我在和另一个研究生的交谈中找到了答案。她在哈佛大学已经待了一段时间，对校园了如指掌。大多数本科生都会在威德纳图书馆学习，她告诉我：“这里到处是乐观向上的青年，他们严肃认真、勤勉刻苦”，是失落时寻找动力来源的绝佳场所。据她描述，神学院图书馆“简单朴素，但汇聚着深刻的思想，闪耀着灵感的火花”——这是一个写各种主题论文的好地方。大学生住宿区的图书馆“如天鹅绒般舒适，令人心驰神往”，适合发邮件和打情骂俏。法学院图书馆“虽外表美观，但味道奇酸，回味苦涩”，几乎没什么用处。她说得很对。法学院图书馆是全校最漂亮的两座图书馆之一，但几次拜访之后，我避之唯恐不及。这就是引领我们回到大潜能核心问题研究的原因。

在第三章，我们知道大脑是如何受到情绪感染和社会影响的，以及社区中积极乐观的人是如何用他的积极态度“影响”每个人的。研究也表明，就像吸二手烟一样，我们也可能被悲观、压力和冷漠等情绪感染。实际上，研究人员恩格特、米勒、基斯鲍姆和辛格发现，仅仅是观察有压力的人——尤其是同事或家人——就有可能立即影响自己的神经系统，我们的压力激素皮质醇水平会升高26%。然而，次级压力也有可能源于陌生人，当观察者看到视频中的陌生人非常紧张时，24%的人会有压力反应。^[1]此外，来自加州大学河滨分校的研究人员弗里德曼和里吉奥发现，如果在你的视线范围内，某人表现得十分焦虑——无论是言语还是行为——你也很有可能感受到同样的情绪。^[2]研究表明，即使是在服务大厅里面，银行人员与客户之间被玻璃分隔开，他们还是能通过观察客户的肢体语言感受到他们的恐慌。

难以置信的是，你甚至不用观察或听别人说话，就能够感受到他们的紧张，你可以闻到紧张的情绪。新的研究表明，人在压力状态下会产生特殊的激素，在出汗时就会释放。^[3]人类的嗅觉系统不仅能察觉到它们，还能根据激素状况分辨出人们的压力大小。总之，身边若只有消极悲观和压力重重的人，就会把我们从积极向上的人变成消极颓废的人。

众所周知，哈佛大学是世界上竞争最激烈的大学之一，哈佛大学法学院则是这所大学中竞争最为激烈的学院之一。因此，这里是消极、焦虑、沮丧和压力等负面情绪的温床。在过去的研究中，我的同事莉兹·彼得森发现，即将入学的法学院

学生的消极和抑郁情绪刚开始都在正常水平，但到第四个月，这些情绪会达到全美平均水平的三倍。和那些每周聚会的商学院学生相比，法学院学生每年只参加两次学校组织的社交活动，这样只会带来更多的竞争，人际交往急剧减少。这就是为什么当你坐在一堆精致皮革包裹着的法律词典和案例法之间时，你不需要特别为了司法考试而牺牲自己的积极性和能动性。如果我们不寻找应对策略，仅是和那些制造竞争和压力的人生活在同样的环境中，我们的潜能就会被削弱。

在第三章，我们还谈到了在当今世界中，我们几乎在所有清醒的时刻都会和他人亲密接触。在开放式的办公室里，我们一整天都会被同事所影响，变得压力重重。我们不断地接触令人沮丧或焦躁不安的新闻文章，或是社交媒体上的粗俗言语或负面评论。出于本能，我们感受到地铁、公交车或飞机上紧张而迫切的肢体语言。在现代世界，这些力量不可避免，让我们无处可逃。这就是为什么我们不仅要让积极影响者相伴左右，还要抵抗生活中无处不在的消极影响。

非常不幸的是，消极影响比以往任何时候都要多。我们的新闻充满了负能量。[\[4\]](#)职场和学校中感受到压力的人达到历史最高水平。抑郁率和焦虑率显著增加。[\[5\]](#)此外，生活中一个小小的消极因素就能让整个系统失衡。罗布·克罗斯和安德鲁·帕克在《人际网络的潜在力量》中描述到，深入研究表明，“大约90%的工作焦虑都是由社交网络中5%的人造成的——这些人会消耗所有正能量。[\[6\]](#)哈佛商学院研究表明，一个负能

量的人比一个团队之星的影响力还要大。[\[7\]](#)我们开始认识到，这种危险的潜在力量，在我们毫无察觉时就渗透了我们的生态系统”。

所以，把这一小节想象成一节黑魔法防御术课（我一直想这样写）。哈利·波特迷都知道，用魔法对抗邪恶力量是一件很酷的事。我不会魔法，但是我能提供一些策略，防御、缓和及战胜那些对我们的能量、创造力、热情和潜能构成威胁的力量。

策略1：建一条护城河。

策略2：建造精神堡垒。

策略3：学习精神合气道。

策略4：远离问题，度个好假。

策略5：及时选择新战役。

这一章篇幅最短，但策略确实最密集。我不建议你在此节的每一条策略都尝试一遍，而是找到一条你认为可以在现在的工作或家庭中有效实践的策略。如果行之有效，你可以再实践另一条策略。有策略地建造自己的防御墙，一点点累积，在防御墙竣工后再接触他人。如果你半途而废，入侵者很快就会踏平你的城墙。

我们先来看第一条策略：建一条护城河，全天候保护我们的情绪、乐观和活力，免受消极性攻击。

[1]Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C., & Singer, T. (2014). Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality. *Psychoneuroendocrinology* 7 (April):192 - 201.

[2]Friedman, H. S., & Riggio, R. E. (1981). Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. *Jourarticle/10.1007%2F00987285?LI=true*.

[3]Dalton, P., Mauté, C., Jaén, C., & Wilson, T. Chemosignals of stress influence social judgments. *PLOS ONE* 8 (2013):e77144.

[4]Gielan, M. (2015). *Broadcasting Happiness: The Science of Igniting and Sustaining Positive Change*. Dallas: BenBella Books.

[5]<http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/features/teenage-mental-health-crisis-rates-of-depression-have-soared-in-the-past-25-years-a6894676.html>.

[6]<https://hbr.org/2011/07/managing-yourself-a-smarter-way-to-network>.

[7]http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057_d45c0b4ffa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf.

-策略1：建一条护城河-

圣米歇尔山是世界上最美丽的地方之一。大学毕业后，我到法国巴黎进修，我在那里没学会法语，倒是了解了不少饮食文化。一个周末，我去了圣米歇尔岛，那里的堡垒一直是迪士尼动画电影《长发公主》和视频游戏《黑暗之魂》中城堡形象的灵感来源（顺便提一下，我感到不可思议）。英法百年战争期间，虽仅有一小群士兵驻扎在小岛上，但是竟然能够抵御强大的英国士兵的全面攻击。这不是因为小岛士兵的战术高明、计划超群或运气超好，而是因为修道院和社区坐落在一个“潮汐岛”上，这意味着，除了退潮的几个小时，小岛在剩下的时间里全都被大潮包围，就像自然造就了一条护城河。这不是什么浅浅的、不值一提的小护城河，而是在退潮和涨潮时足足有46英尺的高度差的护城河。每天，潮水上涨时，海水会吞没通往小岛的堤道，从而切断了所有接近城堡的通道。士兵们不必整天防御英国士兵的攻击，他们只需要在退潮的那几个小时里召集军队、严阵以待、防御攻击就可以了。潮汐护城河是我们在日常生活要建造的防御工事的完美比喻。

在我们生活的这个时代，科技让人们之间的联系比历史上任何时候都紧密。然而，随着我们联系媒介的增加，我们的幸福感却逐渐减少。这是因为，如今，消极性源源不断地涌向我们的指尖：它随处可见，从手机上的新闻软件到推特消息推送，再到不断更新的脸书页面，再到收件箱的电子邮件。想象

一下，如果你向一个世纪以前的人描述这种现象，你永远不会相信——在未来，你能实时了解世界上任何地方、任何时候发生了什么不好的事。是的！我们已经想到办法，你只需在苹果手机上动动手指，就能够让某些人成功地毁掉你的好心情、注意力和乐观……我会稍后进行解释。思考一下吧。这是人类历史上第一次，某个根本不认识也可能永远都遇不到的人会对你的生活产生直接的负面影响。

积极心理学研究者们已经知道，听到负面消息有时候也会瞬间影响压力水平，但我和米歇尔、阿里安娜·赫芬顿合作进行了新的研究，展示了这些影响会对我们的积极性和潜能有多大的危害。事实上，我们发现，早上花几分钟浏览负面新闻，会影响你一整天的情绪。我们的研究[\[1\]](#)揭示，人们早上花3分钟浏览负面新闻，6~8个小时后，他们报告这一天都不开心的可能性要高27%。这就像每天早晨吃一颗毒药丸，它会让你整天精神萎靡、不思上进，人际交往出现危机。[\[2\]](#)

为什么情绪糟糕时，潜能也会受影响呢？这是怎么回事呢？大量研究表明，消极情绪会影响商业结果。当我们接到任务，需要解决问题时，消极的人很快会感到疲倦，也会更快地放弃，想出的正确答案自然更少。此外，一连串的负面新闻会向我们展示一幅可怕的世界图景，暗示我们的行为无关紧要。在心理学中，这种认为人类行为在面临挑战时的观念被称作“习得性无助”，如果人们表现不佳，患抑郁的可能性更高。

毕竟，大多数新闻报道都引导着我们关注那些我们无能为力的问题。我们看到股市下跌了500点，或是海啸将沿海城市夷为平地，或是恐怖组织蓄谋发动袭击。我们知道，无论自己希望做些什么，都无力改变这些结果。是的，知道世界上正在发生的事情很重要，但是我们却过度暴露在更多的负面新闻中，这带来了意想不到的后果：我们逐渐丧失信心，不管是对于自己应对挑战的能力，还是对于处理好生活问题的能力。

除了传统的新闻媒体，我们还在接收各种各样的负面消息，包括客户的施压邮件、暴脾气同事的电话、会议上专横的老板或是脸书上的悲观网友。社交媒体就像是一个新闻频道，它的内容就算不是消极悲观的，也能让我们感到沮丧或不安。它可能是你在小隔间辛苦工作时，朋友们和你分享他们在美妙假期里所拍的照片；可能是推特上一个朋友的动态，当你还在寻找爱情的时候，他或她已经步入了婚姻殿堂；可能是领英上更新的消息，让你知道你的同事刚刚得到了很大的晋升，而你一直也很期待这个机会；可能是脸书上的朋友拿着大学录取通知书的笑脸，而你还没有收到任何通知。在通常情况下，当我们心态良好时，会想要为朋友开心；当我们精神不振时，很容易受到糟糕情绪的影响，这些情绪包括嫉妒、不满和憎恨。

我们被各种威胁笼罩，因此我们需要找到方法保卫自己的城堡。

一个极简单的策略就是，在日常生活中建一条护城河，越简单越好。我非常推崇自己的方法：早上在吃早饭或喝咖啡前，以及晚上躺在床上准备睡觉后都不接触媒体。“媒体”指

的是新闻、电子邮件、社交媒体动态——不仅存在于电脑、手机、电视，还可能存在于其他任何地方。这种方法就像圣米歇尔山的“潮汐护城河”一样，在你一天最脆弱的时候保护你。早晨刚刚睡醒时，你的血糖较低，昏昏欲睡、半梦半醒。因此，你的力量不足以对抗负面攻击。在夜晚也是一样，在睡觉之前接触负面新闻，会让你变得恐惧或焦虑。

实际上，研究发现，任何一种媒体——积极的或消极的——在睡觉前都能唤醒你的大脑，平均每晚会消耗你一小时的睡眠时间。[\[3\]](#)这就是为何美国国家睡眠基金会建议，睡觉之前30分钟内关闭所有的科技媒体，也就是我刚刚提到的所有媒体类型。研究人员本·卡特在著名的《美国医学会杂志：小儿科》（JAMA Pediatrics）发表了一项研究，结果表明平板电脑和手机的亮光和声音会扰乱孩子在睡觉前的生物钟，同时无法让大脑安静下来，进入睡眠状态。[\[4\]](#)可惜，在6~17岁的孩子中，72%的孩子都会在睡觉前玩手机。智能手机成了现代的泰迪熊，让孩子们精力、注意力和在学校成功受到了巨大的影响。

“护城河”防御工事的好处在于，几秒之内即可竣工。除了抵制诱惑，你几乎不用做任何事情。一开始，你会觉得很难打破习惯，因为平时一醒来或睡觉前都会查看手机。但相信我，你抵制诱惑的次数多了，就会更容易克服旧的习惯。只有通过行动打破旧的习惯，新的习惯才会形成。

当然，修筑“护城河”并不能让消极影响消失，它只是暂时阻止了消极影响的入侵。因而，除了建立一条防御媒体的“护城河”，还可以尝试以下三种简单的、有研究佐证的策略，来抵抗源源不断的负面新闻。

关闭提示音

尝试在一周内关闭通信工作的提示音，主动选择自己想看的新闻，而不是成为手机的奴隶，为不间断的消息提示音所扰。有时候，即使新闻不是负面的，这些提示音都会转移你的注意力，让你无法专注工作、陪伴家人或朋友，抑或是偷走我们安静思考的时间，让我们不能重新集中注意力或恢复精力。一旦你屈服于这种提示音，你就有可能溺水在作家约翰·泽拉茨基所说的“无边泳池”——持续不断而实际上无穷尽的信息流之中。^[5]但是，眼不见心不烦，收到的提示音越少，你需要用来抵抗干扰的精力就越少。不要让恐惧压垮你——如果真有什么重要的事情，你很快就会知道。

抵消噪声

我们生活在一个喧嚣的世界中，这个世界似乎越来越吵闹。在《幸福原动力》一书中，我写道，正如在飞机上可以用耳机抵消噪声，你也可以通过练习冥想来消除大脑中所有的负面谈话。如果你在开车上班途中听电台或播客，试着在上路后的头5分钟里关闭电台或播客，减少生活中的噪声。^[6]当你再

次打开它们时，试着在每次节目播广告时按下静音键。若我们被周围的噪声轮番轰炸，我们就很难接收到生活的信号。

会议排毒

毫无意义的会议就像黑洞一般，吞噬了活力和生产力，困扰着许多团队和公司。但是我们要怎么知道哪些会议是需要消除的噪声，哪些是有实际作用和必不可少的呢？你可以借鉴多宅箱公司领导人的做法，他们非常大胆，决定在两周内完全结束和取消所有的例行会议。尽管他们知道不可能永远取消会议，但在恢复正常的工作日的“会餐”之前，这两周的“排毒期”能够帮助他们打破常规，客观地评价每场会议的价值。这就像你如果想在一个月內戒除所有甜食，你就要找出你需要的和不太需要的能量和热量类型。在接下来的两年里，多宅箱公司的会议时长越来越短——员工们认为这样更有效率——尽管公司的员工数量增长了两倍。[\[7\]](#)

发明一台自动过滤器

约翰·斯蒂克斯是一位加拿大企业家，靠电信业发家致富。就像很多父母一样，对于孩子们会接触网络上的糟糕事物，他深感担忧。他意识到科技或许一直都是问题的根源，但它也可以是解决问题的方法。因此，他利用自身的知识，发明了一种名为“儿童无线网络”的设备。它就像墙上的一盏夜灯，但实际上是一种高科技路由器，利用复杂的算法监测和过滤附近电子设备上所有儿童不宜的信息。如果我们有这样的设备来过滤负面新闻，我们就能够浏览美国有线电视新闻网的

网站，选择自己想看的负面新闻与正面新闻的比例，而不是去除我们应知的有关战争、自然灾害和其他不幸事件的可怕图像和故事。我希望本书的某位读者也能够发明这样一台设备！

[1]http://www.huffingtonpost.com/entry/michellgielan-broadcastinghappiness_55d3b320e4b055a6dablee4b.

[2]http://www.huffingtonpost.com/entry/michellgielan-broadcastinghappiness_us_55d3b320e4b055a6dablee4b.

[3]<https://sleep.org/articles/ways-technology-affects-sleep/>.

[4]<http://jamanetwork.com/journals/jamapediatrics/articleabstract/2571467>.

[5]<https://medium.com/time-dorks/distractions-are-a-nuisance-but-infinity-pools-are-the-real-problem-e84122d62c0c#.sjt2befmd>.

[6]<http://www.amazon.com/Before-Happiness-Achieving-SpreadingSustaining/dp/0770436730>.

[7]<https://www.inc.com/rebecca-hinds-and-bob-sutton/dropbox-secret-for-saving-time-in-meetings.html>.

-策略2：建造精神堡垒-

2016年6月12日，在美国奥兰多市的“脉搏”同性恋酒吧，一个癌症患者带着满腔仇恨，疯狂地向人群宣泄怒火。这场悲剧事件余波难平——这是美国历史上最惨烈的大规模枪击事件之一——混乱程度令人揪心。在这个黑暗的夜晚，数十名受害者涌入该市唯一的一级创伤中心：奥兰多健康中心。

在这样一个可怕的夜晚，只有一件事情令人宽慰：奥兰多健康中心的工作人员准备充分，超乎人们的想象。医生和护士们知道如何应对危机局面，他们身经百战，在无数悲剧事件和事故中练就了各项技能，更不用提他们的教育经历了。他们熟练掌握的工作准入流程和协议避免了不必要的错误；他们保持医护人员、病人和家属之间的顺畅沟通。同样重要的是，他们已经做好了充分的心理准备，因为他们发明了一种心理训练法，这帮助他们在面对任务时保持冷静，面对未知压力和忧伤时依旧满怀希望。

枪击案发生的两年前，奥兰多健康中心的领导层就开始致力于培训所有的医护人员和工作人员，让他们学会积极习惯干预法。为了正式启动项目，他们邀请我为健康中心的护士和行政人员做了两场培训。《橙色青蛙》的培训师也收到邀请，改编我在本书中第四章中所描述的寓言，从社会角度进行演讲。因此，高级职员在召开会议时，不再只是谈论管理问题、资源

缺乏或情绪压力，他们开始怀抱感恩之心。心理培训——每次会议一开始，他们都会谈论自己感激的事情——帮助他们建造了一座心理复原力的堡垒，在救助“脉搏”酒吧的受害者时就能派上用场。

枪击事件后，他们打电话告诉我，在目睹了最惨烈的悲剧事件后，第二天上午参加会议时，他们依旧满怀感激之情。感激自己伸出了援手，感激那些来自全美各地的关心和问候，感激那些哭泣时可以依靠的肩膀。当他们因压力、震惊和悲伤而感到撕心裂肺时，感激之情让他们重拾自我。我邀请高级职员录制一段视频，向员工们展示他们如何在面对悲剧事件时依旧坚强，以及整个社区都会齐心协力帮助他们，支持他们在枪击案后的心理辅导。如果你登录positiveresearch.com网站，你就能看到这段视频，学习如何在顺境中和灾难发生时创造相似的、有意义的故事。

在军队中，当战争形势恶化时，败北的一方会撤退到根据地，这里一般资源储备充足，遭受攻击时能够得到严密保护。精神堡垒是指，在充满挑战的环境中，不断进行心理建设，好让你随时有所依靠。日常感恩练习就是心理堡垒建设的实例。还有其他一些方法能够帮助你应对压力、逆境或忧伤。

练习乐观

当我度过糟糕的一天后，当我感到极其沮丧或失落时，我会试着回想过去24个小时中发生的三件好事。这种练习不仅让

我的大脑开始处理乐观的信息，还能提供我所需的心理支持，帮助我们应对世界上的任何事情。

新的研究表明，让大脑乐观不仅能够建立一座心理堡垒，提升你的韧性，还能够帮助你思考生活中的好事，从而提高工作效率。在一项创造性实验中，来自剑桥大学的研究人员J. 钱瑟勒与加州大学河滨分校的凯瑟琳·拉由斯和索尼娅·柳博米尔斯基^[1]在日本的一家公司开展了为期6周的研究。在这期间，那家公司的员工会佩戴特殊的社会名章，以此衡量他们在工作时的活动和人际交往。6周之后，他们随机抽选了几名员工讲述三个积极事件。结果发现，这些员工的幸福感不仅有了显著提升，而且精力更加充沛，完成各种任务的速度更快了！仅是让员工每周关注生活中的积极面，他们就会变得更有活力、积极向上，能完成更多工作，因而下班时间也更早。

你可以和家人或团队一起试一下这个方法。选择一天，例如“感恩星期四”，思考过去一周发生的三件积极的事情，逐渐形成习惯。

创造推动力

研究表明，谈话中的第一条评论通常能够预示结果。有些人在交谈过程中会表现出愤怒、紧张或爱争论的状态，因此我们需要一些方法，帮助我们中和这些状态的负面影响。杰出的研究人员米歇尔（她刚好是我的妻子）在《传递积极的能量》一书中提到，你可以通过创造“推动力”奠定谈话基调，阻断会面不愉快的可能性。^[2]不要在通话开始就说“我太忙

了”或“这一周过得多快啊。已经星期五了吗？”相反，先调整呼吸，然后说道：“和你聊天真好”或“能够一起工作让我非常激动。”

同样，面对饱受折磨的同事，肢体动作会显示他的紧张，与其回应他一个同样紧张的僵硬表情，还不如报以微笑或点头，表明自己感同身受。每次人们问“你怎么样？”时，不要急着抱怨，而是（只要是真实的）做出积极的回答，如“今天过得很顺利”或“我简直不敢相信外面的世界是多么精彩”。在人们有机会谈到压力、疲劳或等待下班的焦急等消极话题之前，这一简单技巧能帮助你，让谈话朝着积极的方向发展。

投入专注力

最具前瞻性的公司为了实现伟大成就甘愿冒风险。我们和各个机构合作过，它们准备进行各种高风险的金融投资——从愿意接手不良资产的银行到愿意为周转不灵的公司赌1亿美元的对冲基金——所有的一切都发生在眨眼之间。但是，对于要求员工每天花两分钟集中注意力观察自己的呼吸这件事，公司领导人仍犹豫不决。令人惊讶的是，我和米歇尔共发表过900多次演讲，但在此期间，公司高层提及专注力的次数寥寥无几，仅两次而已。

目光短浅、规避风险的公司推崇“加快工作速度，用更少的钱做更多的事情”。真正有远见的领导者知道，让员工们放慢脚步实际上才是创造高效生产力的最佳策略之一。安泰保险是最先在职场应用积极心理学的公司之一，它设计了一系列培

训项目，教会员工如何通过冥想和瑜伽集中精力，达到了难以置信的效果。[\[3\]](#)15000名左右的员工（超过公司员工总数的四分之一）参加了培训。安泰保险发现，每周的平均生产力提高了62分钟，每位员工一年能为公司多创造约3000美元的利润。

即使是这个数字，可能都低估了专注力的最低价值，因为它没有包括员工投入度对营业额、雇用新员工的成本、重新培训成本、客户服务或客户端销售的积极影响。我的好朋友海蒂·汉娜是美国压力研究所负责人，她经常说：“压力是能量的信用卡。除了本金，你还得付利息。”为此，我要补充一点：专注力是复原力的信用卡，你花得越多，月底的回报就越多。

以防你觉得我建议你在工作日每天花3个小时，双腿交叉坐在硬板凳上，嘴里念着咒语，我在此特别说明一下，研究表明，每天花几分钟进行专注力训练，就会有意想不到的结果。来自美国积极心理学应用研究所的埃米·布朗克森在谷歌公司进行了一项有意思的试点研究，研究对象是谷歌公司的新员工（自然就叫作“新哥”）。结果发现，参加项目的这些新员工，每天花两分钟冥想，在日志上记录下要感恩的事情，就比没有参加这个项目的人工作更加投入。如果冥想让你觉得不舒服，或“不合你的口味”，试着一天花两分钟观察自己的呼吸情况和你周围环境的状态。如果你想要成为思想超前的专业人员，那么暂时不要去想未来，而是在此时此地，坐下来，调整心态，回归自己的精神堡垒。

[1]Chancellor, J. , Layous, K. , & Lyubomirsky, S. (2014). Recalling positive events at work makes employees feel happier, move more, but interact less. *Journal of Happiness Studies* 16:871 - 887.

[2]<http://www.amazon.com/Broadcasting-Happiness-IgnitingSustaining-Positive/dp/1941631304>.

[3]<https://hbr.org/2015/12/the-busier-you-are-the-more-you-needmindfulness>.

-策略3：学习精神合气道-

因为压力而感到紧张似乎已经成为一种全国性的“消遣”。这种做法很容易理解，但是如果我们把压力当作敌人，我们实际上是让它更强大。我的研究团队和我在过去几年的研究中发现，将压力视作威胁，会极大地增加它对身体的负面影响，损伤我们的创造力、生产力和整体效率。出乎意料的是，压力实际上会推动我们的潜能，而不是损耗潜能。[\[1\]](#)

在瑞银投资银行，斯坦福大学心理与身体实验室的艾丽娅·克鲁姆、耶鲁大学情绪智力中心的创始人彼得·萨洛维和我们合作进行研究。结果发现，如果一个领导者能够在团队中创造一种积极的压力心态，视其为挑战而非威胁，3周内，参与者经历的负面健康影响会下降8%，工作效率会相应地提高8%。[\[2\]](#)

我们要如何重塑压力？艾丽娅和她的父亲托马斯·克鲁姆发明了一项惊人的技术。两人都精通合气道武术，在这种武术中，你无须试图阻挡攻击，而是重新引导攻击的能量走势。他们把这种武术应用到精神层面，关键在于不试图阻止或拒绝压力，而是引导它朝着积极的方向发展。

你也可以在生活中运用精神合气道。为了改变压力的走势，从逐渐衰减到增强力量，你首先需要意识到，每一种压力都是有意义的。你曾注意到，那些从事枯燥工作的人不关心自

己在做些什么，似乎从未因工作的事情而感到压力。你曾希望成为像他们一样的人吗？我想你应该不希望吧。即使在最坏的情况下，压力也比脱离工作或漠不关心好得多。老实说，我从来没有遇到过完全没有压力的家庭、婚姻或生活。这是因为压力都是有意义来源的。实际上，在耶鲁大学和瑞银投资银行的研究发现，当我们脱离意义时，压力的消极影响要大得多。

（免费书享分更多搜索@雅书.）

可以这样想：如果我告诉你，你的邮箱充满了垃圾邮件，你就没有任何压力，对吗？只要你愿意，这些邮件可以永远停留在你的垃圾邮件文件夹中。但是如果我告诉你，你的邮箱被商务信函或家人和朋友的邮件占据，你就会觉得压力很大。你要怎么样才能及时回复完所有邮件呢？同样，如果有个小孩是你孩子最好的朋友，他的数学考试成绩没有及格，你会像自己的孩子考试没及格一样紧张吗？我们会为事物感到紧张，是因为我们关心它们。例如，如果我为完成手稿的最后期限感到紧张，是因为我很关心能否如期将这本书交到读者手中。

因此，如果你发现自己开始为某些事紧张，就问问自己：“为什么它很重要呢？”有必要的话可以写下来，将纸条贴到你的电脑显示器或冰箱上，时时刻刻提醒自己。我记得自己还是学生时，当我某一刻不想写论文或复习考试的时候，我就会提醒自己为什么关心这门学科、成绩和学习，突然之间，我就会再次充满斗志。你的大脑讨厌浪费能量。因此，如果你忘记为什么某事有价值或有意义时，就不要再浪费宝贵的精力

在它身上了。精神合气道就是把精力花在能给你带来意义的东西上。

一旦你重新发现压力中的意义，无论是孩子的快乐、你作为有能力的领导者的声誉，还是对团队的承诺，你不再只是把自己放在第一位，但是这时候你就可以有效地输送能量了。你会发现，当你牢记收件箱里的邮件都是关于你刚接手的新项目而这个项目让人充满期待时，你就会觉得处理这些邮件似乎没那么难了。你可能会疯狂地开车，赶时间把孩子从足球训练场接走，送去看牙医，但是当你记住这是一种爱的行为时，你就会觉得没那么疲惫了。正如凯利·麦格尼格尔博士在《巧对压力》一书中所言：“追求意义比避免不适更有利于健康。”每个压力源背后都隐藏着你关心的东西，要么与之抗衡，要么利用它，将其作为能量和动力的来源。

正视挑战，增强力量

我经常接到公司领导人的电话，他们告诉我公司正经历着许多变化和压力。他们“知道”这些变化和压力会降低他们的工作效率，造成顶尖人才流失，团队分崩离析。我通常会让他们想想军队，那里是压力和不确定性称王称霸的地方。军队不是士兵们到海滩度假的地方，而是进行新兵训练的地方。然而，美国军队的士兵仍然是这个世界上最高效、速度最快、最忠诚的组织之一。这是因为，在经历了几个世纪的实践后，军队意识到，如果你感受到压力，（1）从正确的角度看待压力，（2）与他人一起分担。这样，你就能书写有意义的故事，建立社会关系纽带，在以后的人生中也会谈到这些事情。军队不把

压力视作威胁，它的文化源于它所创造的共同韧性的骄傲。这与他们是士兵这件事毫无关联。如果可以视压力为铠甲而非大规模杀伤性武器，每一家企业、每一支团队就可以把压力转化成潜能的源泉。

当我们单独感受压力时，它可能是毁灭性的。但是，引导这种能量使他人变得更好，会减少消极影响。两年前，我和美国家庭影院合作制作了一部纪录片《现状：幸福》，片中展示了这样一种文化，即人们很难谈论积极的情绪，他们身处巨大压力的漩涡，我们探索如何在这样的文化中创造一个有韧性的社会支持系统。

在纪录片的前半部分，我们考察了美国职业橄榄球大联盟，看人们如何在一个球员平均职业生涯为3.3年的组织中创造幸福。这里竞争激烈，受伤的可能性极大，很多人认为在这种地方谈论情感太“残忍”。在纪录片的后半部分，我们考察了美国海军海豹突击队，他们是美国军队中最优秀的部队之一，在这里，仅仅是承认自己的情感就已经令人难以想象，何况负伤和死亡的可能性出奇地高。在这两个案例中，我们发现他们的团队能如此合作、工作能如此投入和忠诚的秘诀不仅是因为压力，还有相互帮助，努力克服压力。

举例来说，迈克尔·斯特拉汉曾效力于纽约巨人队，他告诉我，自己表现最好的一年是当他决定专注于热爱团队、在队伍领先时为队友加油打气，而不是担心自己是否会因为受伤而提前退役的那一年。在美国职业橄榄球大联盟和海豹突击队都

感受到相同的情感后，企业和组织要吸收的经验教训非常明确：我们要帮助团队，将压力看作集体挑战，而非个人负担。

这部纪录片上映一年后，我有机会采访国际仁人家园的首席执行官乔纳森·雷克福德，了解如何创造和维持一种视挑战为推动力而非阻力的文化。他告诉我，每年都有数千人报名成为志愿者，一方面是出于对组织使命的热情，另一方面是实现世界变革的渴望，这与军队的情况类似。然而，当志愿者们遇到各种问题，如繁文缛节或资源稀缺，或是影响他们实现改变的各种阻碍时，很多人就会感到沮丧。他们开始觉得这个组织和系统消磨了他们的热情，最终选择了离开。

但是有些志愿者认为，资源稀缺并不会威胁他们的热情，而是一项令人激动的挑战，能够激发他们的潜能：我要如何充分地利用这些稀缺资源呢？我要如何应对这些繁文缛节和其他阻碍呢？还有，我和这些志愿者志同道合，一起经历挑战，我如何才能给予他们支持，从而创造一个更美好的世界呢？雷克福德说，作为首席执行官，他的职责就是激励和训练领导者和团队，改变他们看事情的角度：开始把压力源看作团队合作和工作积极性的推动力，而不是辞职的理由。

那如何在生活运用这一点呢？第一，如果你发现自己处在一种有压力或高风险的环境中，就问问自己：“有谁和我一同承受着这些压力和风险？”你总能找到一些人，他们会分担你的挣扎和痛苦，无论是同事、同学，还是你不认识，但通过网络或互助小组有过几面之缘的人。一旦你提醒自己不是一个人在承受压力，你就要尝试挑战自己，尽一切可能地帮助他们，

而不是止步于同情和怜悯。这时候，威胁需要被重新定义，它可能是增强同情心和加强支持系统联系的机会。

第二，注意自己谈论生活压力的方式。当你回到家中，不要用“令人厌烦的”“令人沮丧的”或“不堪重负”等字眼来描述自己的工作职责，而是谈谈公司为你提供的机会，让你能够交到新朋友、学习新的知识和提升你的潜能。即使你一开始并不这样认为，你的话语也会慢慢影响你的态度和看法，以及你身边的人。你是否注意到，如果父母总是抱怨工作，孩子也喜欢抱怨做功课，总是尽可能地拖延。作为父母（以及职场人士），我们需要以身作则。确保你的言语和行为能够帮助你的孩子、团队，甚至是你自己接受挑战，而不是选择逃避。

重新定义失败

另一种形式的精神合气道包括改变我们对失败的定义。很多人认为，压力和失败类似，我们都需要像避开瘟疫那样避开它们。但是实际上，如果从正确的角度审视失败，它也能成为能量和动力的来源。斯坦福大学的研究人员卡罗尔·德威克最先研究思维方式如何预测潜能，尤其是在对待成功和失败时。很多人都知道她的研究成果，即有些孩子视失败为灾难，认为失败证明他们智商或天赋不高（固定思维）。与他们相比，那些将失败视作成长跳板（成长思维）的孩子更能经受挫折，不容易气馁，更有毅力。

但是很少有人知道，德威克和凯拉·海默维兹合作了一个项目，研究这些思维方式是如何相互联系的。结果表明，固定

思维比成长思维更具有“传染性”。具体来说，如果在父母的思维方式中“失败是动力”，孩子不一定也这样想。^[3]但是，如果父母认为“失败是阻力”，孩子则更有可能采纳这种观点。你越能学会不再把失败当作晚餐时的不速之客，你就越能保护自己和周围人的潜能。

这个论点有一个限定条件：这种方法并不意味着你要在工作和生活中故意制造压力或失败。在大多数工作中，对大多数人而言，每个人都会遇到足够多的逆境，不需要人为制造。这里的意思是，你不能故意逃避压力，而是要进行正确的引导，把压力看作激发潜能的挑战，因为你是和他人一同体验压力，相互支持，共同分担的。

注意：警惕消极幻想

2016年10月的一个晚上，我应邀到南加州的美国银行做演讲。我知道很多银行家来自纽约和芝加哥，由于时差关系，演讲的时间对他们来说更晚，我要尽最大努力让大家参与演讲——或者至少是醒着的。一开始，一切似乎很顺利。但是直到谈话快结束时，人们开始心不在焉：有些人开始看手机，有些人 and 身边的人低声耳语，等等。我不知道要如何解读这些反应。他们累了吗？我讲得太无聊，他们没兴趣了吗？他们之所以窃窃私语，是因为他们不相信我的研究，质疑它的正确性吗？那一刻我感觉自己脆弱极了，没有一丝安全感。我决定重新赢回他们的关注，于是将演讲延长了15分钟。在这段时间里，我采用了一些材料，它们总是能赢得观众的青睐，但结果

是他们更加心不在焉。最终，我放弃了。我灰头土脸地回到酒店，感到无比泄气，但我在酒店的大厅里看到他们挤在电视机前。原来是世界职业棒球大赛的第七场比赛，芝加哥小熊队对战克利夫兰印第安人队，后者刚在第八局扳平比赛。我没有弄砸自己的演讲，观众只是想要早点儿离开，见证棒球史上的重大时刻。我完全误解了情况，进而加剧了问题的严重性，也使自己压力倍增。

以自我为中心是人类的天性——相信自己是导致问题的原因，是别人口中的笑柄，或是让一群棒球迷在世界职业棒球大赛决赛夜如此心不在焉的原因。但是在很多情况下，我们对场景的解读完全是消极幻想——我们错误地虚构了那些根本就不存在的威胁。

警惕生活中的消极幻想。也许派对上的那个人在你看来举止粗鲁，实际上他只不过是害羞罢了；或许你认为同事故意偷懒，其实他私下只是为某些事情感到沮丧或挣扎；或许你认为新认识的那个人对你很冷淡，但实际上他可能被你吓到了。当你发现自己总是从最消极的角度去解读某人的行为时，问问自己是否还有其他完全不同的可能性。试着接纳另一种可能性，让你停止无尽的思考，将精神资源转移到更有成效的事务上。

[1]<https://hbr.org/2016/06/resilience-is-about-how-you-recharge-nothow-you-endure>.

[2]Crum, A. J., Salovey, P., and Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology* 104(4):716.

[3]Haimovitz, K., & Dweck, C. (2016) Parents' views of failure predict children's fixed and growth intelligence mind sets. *Psychological Science* 27(6):859 – 869. Article first published online April 25, 2016

-策略4：远离问题，度个好假-

很小的时候，我们就被教导不应该逃避问题。站在研究者的角度，我不同意这一点。你一定得避开问题——至少要暂时避开。与流行的错误观念相反，暂时从问题中抽身而出，实际上能帮助你形成如今最大的竞争优势。

这一章以我儿子最爱看的一部电影为开端，那为何我不以自己最爱看的一部电影为结束呢？20世纪90年代的经典电影《天才也疯狂》怎么样？心理专家里奥·马文（理查德·德莱福斯饰）对他的病人鲍勃·威利（比尔·默瑞饰）感到十分气恼，因为鲍勃总是纠缠不休，里奥希望尽快摆脱他。因此，里奥给鲍勃开了一张处方——与药物无关，而是“远离问题，度个好假”。当然，这个计划泡汤了，因为鲍勃决定和里奥到同样的地方去度假。但是撇开喜剧效果不谈，里奥的治疗方法是有着科学依据的。

两年来，我一直和美国旅游协会合作，参与他们的新项目：休假。它鼓励人们从工作中暂时抽身去度假，同时也考验了其商业影响。[\[1\]](#)美国旅游协会调查发现，相比过去40年中的任何时候，美国人如今的休假时间要少得多。“休假”项目负责人加里·奥斯特认为，部分原因在于，美国人觉得休假会让经理对自己产生不好的看法，减少升职或加薪的可能性。但是研究表明，实际情况恰恰相反。带薪休假实际上会改善经理的

看法，增加员工加薪或晋升的可能。新的研究发现，与那些放弃11天或更长带薪假期的人相比，那些把假全部休完的人升职或加薪的可能性高6.5%。[\[2\]](#)

每10位员工中就有4位表示自己不愿休假，因为他们有很多工作要做。[\[3\]](#)然而，美国旅游协会的研究却显示，休假有两个极大的好处，其中一个就是提高工作效率。此外，即使你不休假，你依然有一大堆工作要完成——如果你先花点儿时间休个假，给自己充充电，你就能够更快地完成工作。

在《快乐竞争力》一书中，我提到了一项研究。研究发现，当大脑处于积极状态时，工作效率会提高31%，销售额会提高37%。创造力和利润会增长两倍。随后，我在《哈佛商业评论》发表了一篇文章，文章讲述了历经十年研究最终得出的结论：现代经济中最大的竞争优势就是积极主动的头脑。[\[4\]](#)

但有一个注意事项。当然，去海滩度假、游览意大利乡村，或是拜访老友或所爱之人，都能让你的大脑变得更快乐、更积极——但有时候又不一定。在那篇文章中，我还提到，荷兰的一项研究表明，普通旅游不会改善人们的精力水平或快乐程度。[\[5\]](#)但那指的是普通旅游。

来自积极心理学应用研究所的米歇尔·吉兰既是我的同事，也是我的度假伴侣。我们研究了全球的400多位旅行者，结果发现，如果你能用聪明的方式度假，94%的假期都会让人们的快乐程度和精力水平得到提升。具体是指做到以下几点：

- 提前一个月做计划，让同事做好准备，在你离开的这段时间处理好各项事务（这样你就不会一封接一封地回复他们的邮件）。

- 离开所在城市（越远越好）。

- 认识一个熟悉当地情况的人，他能带你四处参观。

- 在出发前完善详细的旅行信息（这样你就不会手忙脚乱，在最后一刻才来订机票或住宿）。

这样，你的假期才有可能给你带来更多的快乐和能量，从而让你在工作中更有成效，表现更出色，也更有韧性。

如果这还不足以让你信服，那就想着休假就等于立刻升职加薪吧！都没有必要进行研究，只是简单的算数罢了。如果你带薪工作，而不带薪休假，实际上等于自愿为额外工作时间减薪。

所以下次当你觉得自己为休假感到内疚时——认为这是缺乏责任心，或是还有太多工作要做——那就站在科学的角度提醒自己，如果以正确的方式度假，带薪休假可以提高工作效率和表现，加快升职速度，还能让你更开心。

[1]<http://www.projecttimeoff.com>

[2]www.projecttimeoff.com/resources

[3]www.projecttimeoff.com/resources

[4]Achor, S. (2012).Positive intelligence.Harvard Business Review(Jan - Feb).<https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>.

[5]<https://hbr.org/2014/02/when-a-vacation-reduces-stress-and-when-it-doesnt/>.

-策略5：及时选择新战役-

在《快乐竞争力》中，我讲述了一个自己大学时参与一项实验的故事。写完那本书以后的一段时间，在了一项关于韧性的研究中，这个故事对我来说又有了新的意义，也是我理解这条策略的关键。所以请原谅我再简单地讲述一下这个故事。为了得到20美元的薪水，我自愿参加了马萨诸塞州总医院的一项研究，据我所知，该研究的目的是了解老年人是如何跌倒的。因为很显然，不可能把老年人叫到实验室，让他们一遍遍地摔倒，所以研究人员就花钱雇大学里的穷学生来做这件事。

我到医院后，就被要求在膝盖和肘部装上反射器，在一条有垫子的走道上来回走动——一遍又一遍——那条走道近乎一片漆黑。每次走在那条道上，就会有4件事发生：要么脚下的地板掉落，我会摔倒；要么地板滑到右边，我会摔倒；要么我右腿上的绳子突然拉紧，然后我摔倒了。你发现什么规律了吗？如果没有任何事情发生，那我就得故意摔倒。（我想是为了模仿老年人如何摔倒吧？）如果我看上去很痛苦，那我真的就是很痛苦。在接下来的3个小时里，在这条危险丛生的走道上，我来回走动了大约200次。的确，研究助理多次来到房间，问我是否愿意停止实验。我真想终止，但是那样的话，我就拿不到20美元了，而这笔钱在当时对我而言不是个小数目。因此，尽管我身上的每一寸皮肤都开始变得瘀青，我还是忍着疼痛继续实验。

实验结束后，研究助理和教授一起进入房间，想要了解一下我的情况。她告诉我，我被骗了，这实际上是一个测试韧性与经济收益之间的关系。我在实验的任何时候叫停都能拿到20美元的酬劳，但是他们对我能坚持多久很感兴趣。结果证明，我是唯一一个足够蠢的志愿者，足足坚持了3个小时。

如今，我们会听到很多人谈论毅力和勇气的价值，的确有大量研究将这些品质和表现与成功联系在一起。但是，我再次讲这个故事，是因为我觉得这件事是一个完美的例子，来说明毅力和勇气虽然至关重要，但并不一定总是行动的最佳方针。毕竟，我固执地想要看透实验，结果却摔倒了200次左右，还浪费了宝贵的3个小时——和那些只跌倒一次就回家的人拿着相同的报酬。在工作和生活中，当我们在某条路上不停地跌跌撞撞，不停地摔跤时，与其拍去身上的尘土，再试一次，还不如问问自己是不是走错了路。

我意识到，这个建议或许与你期望在书中读到的提升潜能上限的方法大相径庭。正如研究人员苏珊娜·西格斯托姆和丽丝·内斯发现的那样，我们若是在某些目标上坚持得太久，有时候会牺牲自己的成就来成全他人。^[1]例如，在摔倒研究中坚持3个小时——我本可以把这宝贵的3个小时花在学习上。同样，如果你多次跟进一个潜在客户，但他一直拒绝你，或许你就会错过其他很有成效的会议；继续和一个根本无心改变自己的消极人士约会，可能会错过一段积极的关系；继续把你的创造力、时间和精力投入一份糟糕的工作中，你就会消耗自己的精神力量，而你本来可以将这些精力投入寻找更好的工作中。

放弃者有时反而能够成功。防卫、韧性和勇气都是有价值的，但是仅限于某些特定情况。如果你试过本章中的所有策略，但是你的生活没有任何起色，这就表明该是时候向前看了。因为事实是，无论我们所用的方法多么有效，有些情况还是无法弥合。如果你在工作中一直得不到尊重和欣赏，你需要的就不是更好的防卫措施，而是另一份工作；如果你在一段关系中遭受侮辱，那么你不是要应对压力，而是走出这段关系；如果你每天早上醒来，知道你的职业道路无法指引你实现理想，那么你需要的不是休假，而是走另一条路。时不我待。在生活中陷得越深，你就越难爬出来。

保持乐观固然是件好事，但如果你真的不开心，而且有改变的方式，就不要逞强。我描述的就是你吗？对自己诚实点儿。与其打一场没有胜算的战役，到头来苦了自己，为什么不选择打一场有赢面的战役呢？

知道何时“把握”或“放手”需要智慧和自知之明，这就是第三章如此重要的原因。没有任何科学研究能告诉你什么时候该选择新的道路。然而你的积极影响者能够帮助你看清和铺平前方的路。你可以咨询“支柱”朋友，让他们为你是否看清了自己的道路指点迷津；你可以联系“桥梁”朋友，让他们为你寻找通往相似目标的新路线；你也可以呼叫“扩充器”朋友，让他们为你指点方向，看看这些道路会带你走向何方。

为实现大潜能，我们需要他人帮助我们对抗黑暗，指引我们走向光明。我们需要他们帮助我们维持精力和动力——让光

一直亮着。在最后一条策略中，你将学会如何播撒潜能的种子，来创造集体发展的良性循环，让整个星系更加闪耀。

[1]Segerstrom, S. C., & Nes, L. S. (2006). When goals conflict but people prosper: The case of dispositional optimism. *Journal of Research in Personality* 40: 675 – 693. doi:10.1016/j.jrp.2005.08.001.

第七章 维持潜能：创造良性循环

布莱恩·欧康纳是纽约州查帕克市的一名五年级的社会课教师。当今世界，有太多的父母抱怨孩子们看了太多电视，但欧康纳竟然鼓励学生们看电视。

欧康纳让五年级学生在课上观看美国有线电视新闻网的《英雄人物》节目。这些英雄来自各行各业，为世界做出了各种有意义的贡献。每一集节目结束后，欧康纳都会让学生发现和记录下他们最想在现实生活中效仿的英雄品质。然后他会让孩子们写信给这些英雄，感谢他们的勇气，并邀请他们参加班级的“网络电话聚会”，庆祝他们获得的荣誉，感谢他们所做的贡献。最初，欧康纳觉得没有一位英雄人物会回应。但不可思议的是，7年后，教室的墙上贴满了孩子们与这些出色的英雄进行网络通话的照片。

但对欧康纳来说，最不可思议的事情就是，当他们为英雄们庆祝和喝彩时，孩子们的脸上洋溢着灿烂的笑容。欧康纳说：“你或许认为我们的孩子和凯蒂·佩里^[1]通过网络电话。这些英雄对我们的孩子来说是名人，他们也应该成为名人。”^[2]但有一点很重要，为这些英雄庆祝时，孩子们也开始成为英雄。让孩子的脑海中有一幅生动的画面，知道未来自己要成为什么样子，而这些英雄会激励着他们创造意义非凡的未

来。一个普通的教师能告诉你英雄事迹，但一位巨星教师会帮助学生走上成为英雄的道路。

像欧康纳这样的教师具有磁铁一样的特殊吸引力。铁磁金属是自然界最神奇的东西。在普通金属中，所有电子向随机方向旋转，从而抵消所有能量。但是，如果磁力与金属接触，少数几个电子就会开始向同一方向旋转。朝同一方向旋转的电子越多，其他电子就越会加入它们的队伍，从而增强集体能力。这样，一块普通的金属就能转变成一块强大的磁铁。像欧康纳这样的教师就如磁铁一般：他们向积极方向输送的能量越多，就越能吸引更多的人加入他们。

在这一章，你将学到如何成为一块这样的磁铁，吸引人们向你聚拢，帮助他们将能量运用到大潜能上。

很多人都知道著名物理学家艾萨克·牛顿的第一运动定律：运动着的物体会保持运动。那么为什么在职场，向前运动状态如此难以维持呢？如果牛顿第一运动定律是正确的，一旦我们朝着目标方向前进，动能不会毫不费力地推动我们朝着这个方向前进吗？

想要弄清楚为什么这条定律在现实生活中不一定行得通，你可以想象这样一种场景。你参加了一次会议，在会议中，一个新的想法、一位有魅力的首席执行官、一次有利于他人的行动，甚至是一个有些尴尬的幸福演讲者，都能让你感到振奋。离开会议厅时，你活力满满，准备和自己的团队一起征服世界。然后你回到办公桌，逐渐意识到能量正从身体和大脑中慢

慢流失，你的动力将一点点消磨殆尽。很快你就会讨厌工作，把在会议上的激情忘得一干二净，工作表现一落千丈。缺少前进动力的你不仅会停止运动，还会走向完全相反的方向。

问题不在于牛顿第一运动定律不适用于职场。问题在于我没有引用完整的牛顿第一运动定律。除了工程师和安全检查员，似乎没有人知道真正的定律：除非受到非平衡力的作用，否则运动中的物体将保持运动。如果没有积极的力量推动着我们继续前进，我们就会因为生活中的摩擦和非平衡力的负面影响而放慢脚步。

假设你在同样的会议结束后回到办公桌，一个热情的同事询问你会议情况。你兴奋地告诉她自己学到的新东西、想到的新点子和茶歇期间听到的有意思的故事。突然间，你的大脑不仅在重温这些经历并把这些经历与现实联系起来，你还利用了会议上学到的东西来激励他人。当她受到你的启发，提议开展一个新项目时，她的眼睛闪耀着光芒，这时候你会发现自己的能量是多么有感染力。现在，你的能量和动力会突然成倍增长。

波士顿大学物理系对牛顿第一定律的解释简洁明了：“工作既可以是积极的，也可以是消极的：如果力的方向与物体位移方向相同，那么力就是正向作用力；如果力的方向与物体位移方向相反，那么力就是反向作用力。”

也就是说，如果没有外力帮助你维持动力，推动你向目标的方向前进，懒惰和世界上的各种因素就会让你停下脚步。但

在受到积极作用力的牵引时，你能更容易地得到更多能量和动力，以推动自己前进——同时还能增强推动他人前进的力量。

一旦意识到能量是相互联系的，我们就会明白，你在生态系统中创造的能量越多，释放的潜能就越多。在这一章，我会讲三条实际的策略，以引导集体能量朝着目标方向前进。

策略1：创造意义之旅。

策略2：利用生动的形象指引方向。

策略3：庆祝胜利。

前四种方法（第三章~第六章）已经为成长过程“播下了种子”，但要维持成长，我们就必须提醒自己，大潜能是一个会移动的目标，而不是一个明确的目的地。如果我们感到骄傲自满，潜能的发展速度就会变得非常缓慢。这一章将展示如何通过创造积极动力的良性循环，来不断提升潜能上限。

[1]凯蒂·佩里，生于1984年，美国歌手、演员、词曲创作者。2011—2015年连续入榜《福布斯》全球名人榜。——编者注

[2]<http://www.cnn.com/2017/04/13/living/cnn-heroes-teaching-tool/index.html>.

-策略1：创造意义之旅-

在华盛顿以北62英里的地方，传奇的戴维营是历史上世界各国领导人聚会之地。他们在这里讨论冲突、处理摩擦，以及集中精力解决世界上最棘手和最紧迫的问题。从白宫乘直升机到戴维营只需25分钟，近些年来，美国总统们对戴维营的利用程度和利用方式不一。当罗纳德·里根总统和夫人南希·里根想要暂时远离尘世喧嚣，恢复精力时，他们便会到戴维营寻找一份安宁。卡特总统将戴维营作为以色列和埃及领导人的谈判地点，进行为期12天的秘密和平谈判，最终签署了具有历史意义的（名字也很贴切）《戴维营协议》。有些总统则很少访问此地，其中包括特朗普总统，他认为和马拉阿哥庄园相比，戴维营“乡土味太浓了”。但是有些总统经常拜访此地，如乔治·W. 布什总统，他在两届任期内待在戴维营的时间就达到了487天。[\[1\]](#)奥巴马是历史上第一位邀请幕僚到戴维营休假并度过励志演讲日的总统，这就是为什么我在2015年春能有幸接到白宫打来的电话，邀请我到此地演讲。

不知道为何，那天，“空军一号”和“空军二号”都没时间来接我和我的妻子米歇尔，所以我们选择了一种同样不错的交通方式：我们租了一辆小型（非常符合总统气派）本田思域（我一再开玩笑，说开车去戴维营是我们的“公民责任”[\[2\]](#)，但米歇尔一次也没有笑过）。如果你在谷歌地图上搜“戴维营”，然后跟着指示方向走，你就永远都找不到它，因为地图

故意弄错了方向。所以我之前收到了一份手绘地图复印件。我不能透露更多的细节了，除非你能找到正确的路，否则你很有可能觉得自己被下了套，成为枪击目标。我们沿着一条狭窄的路走了0.25英里，路上的标志越来越吓人：闲人免进；此路不通；你正在非法入侵，入侵者将面临终身监禁；入侵者将被枪杀；最终——你非法进入军事基地，等待你的将是死刑。100英尺开外，我们看到了一块小木板上的欢迎语，像是8岁孩童做手工时的信手涂鸦，上面写着“欢迎来到戴维营”。

我们的身份得到证实后（可能是确认了两三次后），气氛就变得轻松起来。一辆高尔夫球车上挂着写有我们名字的标语牌（我可能或不可能把标语牌拿回家，也可能或不可能坐在我的办公桌旁写下这篇文章），一个态度友好的士兵驾驶着这辆车，把我们送到一座美丽的小教堂。在那里，我们焦急地等待着，聆听着当天两位演讲者中的另一位的发言：威廉·亨利·麦克雷文上将。他是“海王星之矛”行动期间美国联合特种作战司令部司令，在这次行动中，基地组织头目本·拉登被击毙。此外，麦克雷文上将还领导了上万次行动（真的）。跟在这样的开场人物之后做演讲，应该是我遇到的最艰难的时刻了。我开始演讲，接下来是自由讨论环节。在讨论过程中，我得出了一些结论，即这一章的核心内容。

每个坐在戴维营小教堂里的人，都要认识到最重要的一件事情，那就是从最资深的员工往下排，每个人都是临时工。这和我以前的大多数演讲都不一样，很多时候，大多数观众觉得自己明年很有可能找到工作，而现在，房间里的每个人都知道

无论大选结果如何，他们都会失去工作。他们怎样才能保持动力，避免一直想着“下一步是什么”，而将所有的精力都转移到如何完成所有工作上呢？

我可以看到，对他们中的许多人而言，保持积极和专注确实十分艰难。因此，我首先试着提醒他们，他们的工作是多么出色——他们中的每一个人在打电话的时候都可以说：“您好，我是鲍勃，白宫工作人员。”接着，我尝试让他们牢记，他们一直梦想着能在宾夕法尼亚大道1600号工作，而他们又是何等幸运，能够梦想成真。可惜，这些激励他们的话语效果微乎其微。

一位员工随后谈到，他们都只是希望成为普通“公民”，在一个温暖的日子，下午五六点离开办公室，在史密森尼博物馆众多建筑之间的国家广场上玩耍，他们晚上9点才能下班（这还算早的），早上六点就要回到办公室，因而他们对普通的生活无比“眼红”，嫉妒不已。其中一位员工指出，她每天压力都很大，经常加班加点地工作，在政治内斗中求生存。这样看来，她的工作一点儿也不酷。好像就算在白宫工作，你也可能失去动力。

后来，我们偶然发现了一些有价值的东西。当我问观众，还有什么仍能激起他们的工作热情时，一位员工举起手，谈论自己是多么喜欢带领朋友或青年晚辈参观她敬重的工作场所。据她描述，她会向周围的人展示总统肖像，在走廊漫步，带着他们参观精美大气的会议室（领导人们就是在这个地方签订历

史性条约的)。这样一来，她对工作的热爱开始浮现在脑海中。

当她谈论这些时，她的眼睛似乎重新发出光芒，而在平时的工作中，她不得不关闭这扇心灵的窗户，以免被压力击垮。她一说完，教堂里的气氛立刻变得不一样了。突然之间，所有人都点点头，大家开始七嘴八舌地表示，引导观光是如何改变自己与工作之间的关系的。为什么？因为通过描述在离美国总统办公室几米远的地方工作的状况，向游客展示这栋建筑的历史，能让他们重新找到工作的意义。仅仅是看着客人们眼中的兴奋与好奇，就能让他们想起这份工作的荣耀。客人们眼中的好奇会影响他们，让他们重拾工作的意义。

令人难以置信的是，这些极具潜能的人会看似平淡无奇的事情中——如引领游客参观白宫——汲取能量和快乐。毕竟，他们是被授予勋章的将军、拥有国家最高安全权限的工作人员，以及世界上部分最有权力者的首席顾问——所有人的职责都比引领客人参观白宫重要得多。这些肩负重大责任的人怎么会找不到工作的意义所在呢？因为只有非平衡力的作用下，运动中的物体或人才能保持运动状态。

我们中的大多数人不在白宫这样的高风险环境中工作，但我们还是会遇到各种各样的压力和摩擦，它们会削弱我们的精力。在工作和生活中，我们很容易过于关注自己一天需要完成的任务，忘记了我们带着孩子穿梭于不同场所是件多么幸福的事，有房子可以打扫，有工作可以奔波是多么美妙的事。我不

是在掩饰这些责任所带来的压力，我是指，责任越多，我们就越有必要从中寻找更多的意义。

意义就是“非平衡力”，它能让我们一直前行，尤其是在工作缠身或压力较大的时候。“意义之旅”将我们与工作中的意义联系或重新联系起来，从而帮助我们维持动力。

你无须是国家政府高层，或在公司身居要职，也能够从意义之旅中受益。不一定是字面意义上的旅行，就像带领客人参观白宫那样。关键仅在于将你的“责任之旅”变成“意义之旅”。

当有人问起你的职业时，你很容易就能给出答案：我是审计员，负责在税务表格中寻找问题；我是研究员，负责寻找统计模式；我是火车售票员，只是负责收费；等等。当你这样说的时候，不仅会让他人感到厌烦，还会让你自己的大脑变得无聊。如果做一份“仅此而已”的工作，谁还会感到精力充沛呢？耶鲁大学研究员埃米·韦兹涅夫斯基认为，你的工作投入度、成功、精力，以及你的潜能，都可以从你对职业的认知中预测得出，你或许觉得职业只是“一份工作”，或“一种收入来源”，或“一种使命”。如果你认为职业是“一种使命”，那么你就会发现工作的意义所在。

我希望当你在鸡尾酒会上向人们描述自己的职业时，能够改变自己的言论。不要只是谈论日常工作，而是试着探讨工作中更大的意义。如果你是律师，那么你的工作就不“仅仅”是写案件摘要、向客户收费，而是帮助家庭寻求正义或是维护法

律；如果你是教师，你的工作不“仅仅”是批改本周试卷，而是教育新一代的未来父母和领导人；如果你是清洁工人，你的工作就不“仅仅”是清理街道和公园，而是在保护地球，让后代有机会认识自然。

重新找到意义的最佳方法就是创造视觉叙事。例如，邀请团队成员或家人将过去一年中记录着最有意义时刻的照片发给你，然后将照片“永久保存”，制造一本纸质相册或在线相册（有大量网站能够帮你，15~30分钟即可完成这项简单的工作）。这样有意义的活动不仅能为你和你的团队提供能量，还能够让你们收获永恒的“意义纪念品”——在情绪低落的时候，你可以随时从中找到动力来源。意大利诗人切萨雷·帕韦泽写道：“我们记住的往往不是某些天，而是某些时刻。”此外，我还要补充一点，你越是回顾那些有意义的记忆，就会收获越多的价值。你可以更进一步，让他人也加入“意义之旅”，这样你就可以将其变成集体动力和能量的来源。

有一家公司已经找到了创造集体动力的好策略，那就是美捷步（亚马逊收购的卖鞋网站）。我曾受邀参加他们的在线鞋店和服装店的全体会议。飞机刚刚在机场降落，呼叫中心的一名员工（也是我那天的导游）就来接我了（似乎“空军一号”和“空军二号”那一天也很忙）。

众所周知，美捷步邀请来自世界各地的商业领袖参观他们的办公室，了解美捷步的魅力所在。这些商业领袖会留下很多创造积极的公司文化的相关知识。这一传统的真正价值意义非凡，却没能显现出来。实际上，对美捷步的员工而言，这些都

是意义之旅。就像白宫的工作人员一样，当他们看到重要的商业领袖走过他们的呼叫中心，惊叹他们的工作效率，受到积极力量的感染，或是询问如何在自己的公司复制美捷步的做法时，员工们都会意识到能在拥有如此璀璨文化的公司里工作是何等幸运。

记住，大潜能是利用他人的力量。相比我们自己，他人总是旁观者清，更容易看到我们生活中的意义。因此，招募一些意义制造者可以帮助你发现自己缺失的东西。就拿我两岁的儿子来说，他现在不太关心研究和科学，但他钟爱垃圾车。而我爱他。所以，我们每周会有两个早晨去小巷里，希望能见到他心目中的英雄。当我们看到垃圾清理工人出现时，利奥会兴致勃勃地看着他们打开一桶又一桶臭垃圾。起初，他们似乎还在照常工作，但看到利奥崇拜的眼神后，他们也不禁微笑起来。突然，他们工作的热情更加高涨，动作更加敏捷，他们经常停下来把我们面前的垃圾揉成一团，仅仅是为了吸引一个小粉丝的热烈喝彩。我想，当他们前往一条又一条街，甚至是那天回到家中陪伴孩子时，这些额外的能量都会伴随着他们。

那么，当你谈论起自己的工作和生活，你带听众走的是哪一条路呢？一条路会让自己和他们感到沮丧，而另外一条路会增加你的能量，并且增强你与工作的联系。

记住，如果没有非平衡力作用，运动中的人就不会一直保持运动状态。但是能量本身也不足以推动我们实现大潜能。如果想要维持我们创造的动力，我们就需要一个清晰明确的方

向，即使它会将你带到一些意想不到的地方，去寻找永恒的意义……如拉斯维加斯。

[1]<http://www.cbsnews.com/news/487-days-at-camp-david-for-bush/>.

[2]英语中的本田“思域”和“公民”是同一个单词。——译者注

-策略2：利用生动的形象指引方向-

人们说，发生在拉斯维加斯的事情就会留在拉斯维加斯，我希望这并不是总是真的，否则，在那里举办学习或激励会议听上去就会很奇怪。有一次，我在那里参加了一场会议，会议期间，我听到一位首席执行官试图用一些陈词滥调，如“我们知道我们能做到”或“我们今年可以取得更高成就”，还有“未来是光明的”，来激励自己的3000名员工。很显然，对于一群急需方向指引的与会者来说，首席执行官的话一点儿也没有吸引力。与会者的脸上毫无波澜，只不过要给予演讲者足够的礼貌的笑声和掌声罢了——这是明智之举，因为是他最终决定了你的薪水。（免费书享分更多搜索@雅书.）

当监察主任发表了一些简短的评论（基本上就是给每个人处理他们的电子邮件的机会）后，房间里员工的能量已经消失殆尽，他们对演讲内容已经完全丧失了兴趣。之后，一位高级经理——他不是“最重要的”高级管理层成员——只有15分钟的发言时间。

房间里的能量立刻发生了变化。这个相貌平平的高级经理走上讲台，开门见山，开始描述自己是如何与整个公司的不同部门合作，为接下来的半年制订了一个“五点计划”。与首席执行官所说的“利润可能激增”的言论相反，这位高级经理的话更加具体生动。对于愿景中的每一点，高级经理都会详细地

说明成功的具体情况：一旦我们推出一项新科技，它将如何影响你，你会看到那些精确改进；一旦我们推出另外一项新技术，我们预计将在哪些城市获得收益，然后利用这些收益投资出版，增加媒体点击率，从而提高特定类别的销售额；当我们获得成功的时候，当你和惊喜的客户互动时，当人们将关于你和我们公司的评论发布到社交媒体上时，你都会有这样的满足感。

他的演讲非常具有吸引力。即使我不是这家公司的员工，我的脑海中都有生动的画面，想象我的参与、表现和成果都能带来改变，改善结果。这位高级经理要在短短的15分钟内讲完愿景中的所有精确细节，于是他不得不用很快的速度说话。演讲结束时，现场掌声雷动。

当天晚些时候，我去参加了鸡尾酒会。和首席执行官打招呼非常容易，因为他身边只有零星几人，接近监察主任就更简单了，因为他正一个人孤独地喝着酒。但我怎么也无法接近那名高级经理，因为他被一群同事包围着，他们非常欣赏他，想要和他握手，告诉他他的演讲如何激励了他们。很显然，他短短的演讲为同事们注入了活力，克服了冷漠和懒散。就在今天上午，我刚见过他们那副冷漠和懒散的面容。

在这个虚伪的社交媒体时代，一些公司在招聘首席执行官时，率先考虑类似杰出政治家的人选，这一点令人毛骨悚然。他们说话时故意模棱两可，在细节上有所保留，言论中规中矩，避免引发丑闻，讲话语意模糊，避免招致反对意见。这些高管的问题在于，他们无法激发员工的任何能量和积极性，或

为他们指引方向。但是，这位高级经理很清楚地知道，细节才是奥妙所在——空洞的心灵鸡汤和持久的动力之间的区别在于，后者帮助人们将“光明未来”的图景具象化。

如果你是一个缺乏想象力或务实的人，你或许对视觉化的力量持怀疑态度。实际上，很多人认为，相较于真正做些什么来实现成功，想象成功不过是一种偷懒的方法，这种想法也无可厚非。然而，视觉化不是不采取任何行动，只想象着美好的事情即将发生。大量研究表明，想象可以极大地影响我们的行为。

例如，牛津大学和剑桥大学的新研究表明，对光明未来进行生动的想象，会大大地增加你的能量和动力，而它们反过来会转化成富有建树的行动。当我们的思想能精确地描绘出未来的图景时，它就能朝着我们愿景中的光明未来的方向发展。[\[1\]](#)

这主要是因为，越生动地描绘事物，我们的获得感就越强。高尔夫球界传奇人物杰克·尼克劳斯在著作《尼克劳斯高尔夫经典教程》中具体描述了他的精神游戏，这本书让枯燥的运动变得不再那么无聊。你会注意到，书中描绘的图像是多么生动。这不是“我想象中的进球方式”。他是这样写的：

如果我的头脑中没有强烈的、清晰的画面，即使在练习中，我也是不会挥杆击球的。这些画面就像彩色电影一般。（这句是我画出的重点。）首先，我看到我要打出的那一球，白色的球以优美的弧线划过天际，最终落在嫩绿的青草上。接着场景迅速变化，我“看到”球的整个走势——它的运动路

径、轨迹和形状，甚至是着陆时的样子。这一场景慢慢黯淡，下一幕又会出现我眼前。我挥杆一击，将想象中的场景变为现实。只有在这个像好莱坞电影镜头一般的短暂而私密的场景结束后，我才会选一根球杆，然后开始击球。[\[2\]](#)

他所做的并不是什么古怪的仪式。有真实数据表明，将成功图像化更有可能使其成为现实。研究发现，如果你想象自己投球的样子，你投中的可能性会稍稍上升。[\[3\]](#)更重要的是，如果你想象自己早上5点去练习，想象自己的投球方式，想象球在进入篮筐之前躺在你手心的感觉，投中的可能性会更大。同样，我发现，如果一个害怕公开演讲的人从第三方（如阳台上的观众）视角出发，想象自己演讲得非常出彩和自信，画面生动真实。这样一来，焦虑会急剧下降，表达也会变得更自信、更出色。

这就是我们所说的“知觉模拟”，[\[4\]](#)它们的全部力量还有待观察。例如，我正和达拉斯的大脑健康中心合作，研究如何利用虚拟现实来设想一个更积极的未来，对那些罹患创伤后应激障碍（PTSD）的士兵、有自闭症或学习障碍的学生产生影响。西蒙·布莱克威尔及其团队的研究发现，增强积极未来的心理想象的生动性，不仅能够帮助人们变得更加乐观，还能够让他们的身心更健康。[\[5\]](#)我们认为，利用虚拟现实模拟——内容与结果一样生动——积极的社会交往或环境，大脑就能构建充满希望的未来图景。

此外，纽约大学的研究人员塔莉·沙洛特和同事在最有声望的学术期刊之一《自然》发表了一项研究。该研究表明，视觉化的程度越详细，我们的神经就越能感受到身处未来状态中的具体情绪。[\[6\]](#)例如，想象一下我们升职时的喜悦，我们现在就能“提前体验”那种快乐。[\[7\]](#)因此，它会向我们提供所需的动力和方向，让实现未来成为可能。生动的图像就像磁铁一般，牵引着我们走向更好的未来。

视觉化的生动程度能改变行为。举个例子，2004年美国总统大选的前一天，研究人员做了一项有意思的研究，他们鼓励人们从第三方或鸟瞰视角出发，对投票场景进行生动的想象：人们能够“看见”自己走进投票站，填好选票，等等。到第二天，他们这样做的可能性就更大。[\[8\]](#)事实表明，那些想象投票场景的人最终投票的数量要远远大于对照组的数量。

令人难以置信的是，著名的克利夫兰医学中心的研究表明，仅仅是想象健康的行为——如运动——就能产生和这些行为相似的效果。一位研究人员将人们分成两组，一组是每周花几个小时在健身房锻炼，另外一组花同样的时间在头脑中想象“虚拟锻炼”的生动场景。毫无意外，那些真正去了健身房锻炼的人增加了30%的肌肉。但那些仅仅是在脑海里模拟锻炼的人，肌肉竟增加了13.5%。在接下来的三个月里，结果依旧如此。很明显，我们还没有充分挖掘大脑在视觉方面的力量。

想象成功路线而非逃跑路线

还记得在大学时，我非常喜欢的一个女孩和我分手了。我的神经学家父亲尽力安慰我，他说：“孩子，你只是有10亿个神经元走向了错误的方向。”这是我在分手后听到的最奇怪的评论，但是我现在明白了父亲的话。我太过擅长想象我的前女友和她的新男友在一起的画面——相互依偎在一家浪漫餐厅的舒适角落里，十分亲昵，或是在塔古特百货公司陶醉于他们的幸福生活——然后我的大脑就开始以为这些未来的场景是真实的。（实际上并不是。）

积极的视觉化想象能够帮助我们将能量转向积极的结果，而将消极的未来图像化则会使我们前进的动力停滞。这就是为什么演讲家和作家布琳·布朗告诫观众，提防“彩排悲剧”，即在心里预演未来的悲剧，就好像它是真实发生的事件一般。有时，我会在入睡时想，如果有人闯进我家，会发生什么事情。接着我会想他们会怎么伤害利奥。然后我想象在我冲进利奥房间之前，我会拿什么东西来保护自己。我能和利奥一起逃到屋顶吗？如果屋顶太滑了怎么办呢？我能不能冒着摔断腿和无法跑得更远的风险，护着利奥的头，从楼下跳下去呢？……仅仅是写下这些场景，我的心跳速度就加快了。我的身体在为入侵者做心理彩排。然而，从来没有人闯进我家，或许永远都不会。虽然这些事情不太可能发生，但是采取一些预防措施还是有必要的。可如果我们把所有的时间和精神资源都浪费在想象逃跑路线上，我们往往无法规划成功路线。

我没有再在脑海中上演可怕情景，而是在入睡时思考一家人在周末可以做的有趣事情，或是明天换一种新方法教利奥学

习字母表。这样，我的时间利用就能更充分，并且引导我的精神能量朝着更健康的方向发展。

无论是积极或消极的想象，图像越生动，感觉就越真实。研究发现，感觉越真实，它影响行为的可能性就越大。[\[9\]](#)我们会陷入恶性循环，在这个循环中，我们的心理图景会将恐惧灌输于赋予我们力量的实际场景中，只有我们意识到这一点，我们才能从这个恶性循环中走出来。

与其预演悲剧，为何不预演成功呢？但是，正如演出中没有任何表演者可以单独进行彩排一样，为了创造足够的潜能来维持大潜能的收益，我们必须与团队、朋友和家人一起预演成功。

与故事的力量同行

任何一位出色的网球运动员，或甚至像我这般的平庸之辈，都知道取胜的关键在于，首先要想象击球的方向，与球保持良好的“沟通”，然后完成击球动作。然而太多的领导者，包括我在拉斯维加斯见到的那位首席执行官，对公司或团队的未来只有一些模糊的图像。因此他们无法与员工心意相通，也无法激励员工们，因为他们认为自己已经失败了。如果领导者只是说“未来是光明的”，却不提供任何细节性描述，那么他们不太可能和团队成员有情感交流。管理学大师彼得·圣吉在1990年曾写道：“没有系统思考的共同愿景最终描绘出美丽的未来图画，但对力量要去往何方缺乏深刻理解……系统思考需

要建立共同愿景、心理模型、团队学习和自我超越，从而发掘潜能。” [\[10\]](#)

商业领袖、教师、政治家和父母都希望建立共同愿景、创造心理模型、促进团队学习，他们能从最优秀的作家身上学到很多东西，因为这些作家善于运用语言唤醒读者集体思维中的生动图像。例如，“雨点敲打着玻璃窗，像音乐会上的钢琴家敲击琴键那样有力”非常有画面感，相较于此类描述，仅仅说“那是个天色昏暗、暴风雨肆虐的日子”还没有足够的吸引力。

如果想让人们对我们引领的方向感到兴奋，我们同样需要提升他们对积极世界的共同愿景。举例来说，在完成新客户服务培训的时候，经理可能会向员工描述他们即将收到的客户感谢邮件，邮件洋溢着感激之情、滔滔不绝；在描述新的募捐活动时，非营利组织的领导人会展示受赠者的微笑照片；一个教练能描述的是，他们的团队在数次连败后赢得季后赛胜利，看台上的观众顿时爆发出雷鸣般的掌声。

对我们的父母而言同样如此。父母如果说“想想你要是在学校表现出色，该有多自豪”或是“想象一下，要是你上了大学，你会有多么开心”，其实激励不了自己的孩子。若想激励他们，父母可以描绘这样的场景——在高中毕业典礼时，他们站在舞台上致告别词；或是走进大学校园里的商店，买下人生中的第一件印有学校标识的运动衫；到10月，他们坐在图书馆外的长椅上读书时，会穿着这件运动衫，防止受凉。告诉孩子

光明的未来是可能的还远远不够，我们需要帮助他们想想未来是如何成为可能的。

来自宾夕法尼亚大学的马丁·塞利格曼是积极心理学之父。巴里·施瓦茨是《选择的悖论》一书的作者。一次演讲前，我们一起在米兰的某个地方吃晚餐。谈话过程中（其间我紧张得一言不发），塞利格曼博士的话非常睿智：“行动不是由过去推动的，而是由未来牵引的。”说实话，那时候的我并不是非常赞同这句话，但现在我明白了他的意思。我们被未来的生动图画深深地吸引着。

生动描绘未来最有效的方法之一就是**用笔写下来**。有意识地构思某一事件——在过去或未来——会引领我们的能量朝其发展。在一项研究中，研究人员劳拉·金发现，人们如果用笔写下自己最有可能成为的样子——他们渴望成为，并且有可能成为的那类人——他们的健康和快乐就会有显著改善。[\[11\]](#) 克里斯汀·拉由斯、凯瑟琳·尼尔森和索尼娅·柳博米尔斯基研究发现，人们受邀每周记录下所能想象到的未来最好的自己，一个月后，这种简单的行为大大提升了他们的身体健康状况、幸福感和社会关系——这些都是维持潜能最重要的组成因素。[\[12\]](#) 因此，在工作和生活中，如果有想要实现的目标，那就写下来吧，越形象生动越好！想象自己正在为一部精彩的好莱坞大片写剧本，而电影的主演就是未来最好的自己。

这些方法不只是帮助我们在短期内维持成果，还持久地影响着我们对光明未来的生动设想。在一项针对临床抑郁症患者

的研究中，对未来越来越生动的想象不仅能增加乐观情绪，减轻抑郁，而且这些影响能足足持续7个月。[\[13\]](#)

这个发现至关重要。在一场动荡的政治选举后，我写下了一篇文章。在这次选举中，双方都表示，如果另一方获胜，未来4~8年将是灾难性的。虽然可以理解，但是这种前景削弱了我们的能量——它只会带来一种可能性，那就是我们的担忧会变成现实。只有当我们真正看清即将面临的各种挑战时，我们才能够继续努力，创造一个更美好的世界。

[\[1\]](#)Holmes, E. A., James, E. L., Blackwell, S. E., & Hales, S. (2011). They flash upon that inward eye. *The Psychologist* 24:340 - 343.

[\[2\]](#)Nicklaus, J., & Bowden, K. (1974) *Golf My Way*. New York: Simon & Schuster. Quote first read on <http://biovisualfocus.com/member/articles/where-the-focus-comes-from/>.

[\[3\]](#)<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1962-00248-001>.

[\[4\]](#)Moulton, S. T., & Kosslyn, S. M. (2009). Imagining predictions: Mental imagery as mental emulation. *Philosophical Transactions by the Royal Society B: Biological Sciences* 364:1273 - 1280.

[\[5\]](#)Blackwell, S. E., et al. Optimism and mental imagery: A possible cognitive marker to promote well-being? *Psychiatry Research* 206(1):56 - 61.

[\[6\]](#)Sharot, T., Riccardi, A. M., Raio, C. M., & Phelps, E. A. (2007). Neural mechanisms mediating optimism bias. *Nature* 450:102 - 105.

[\[7\]](#)Stöber, J. (2000). Prospective cognitions in anxiety and depression: Replication and methodological extension. *Cognition & Emotion* 14:725 -

729;Holmes, E. A. , Lang, T. J. , Moulds, M. L. , &Steele, A. M. (2008). Prospective and positive mental imagery deficits in dysphoria. *Behaviour Research and Therap*46:976 – 981.

[8]Libby, L. K. (2007). Picture yourself at the polls: Visual perspective in mental imagery affects self perception and behavior. *Psychological Science*18:199 – 203.

[9]Mathews, A. (2013). Feels like the real thing: Imagery is both more realistic and emotional than verbal thought. *Cognition & Emotion*27:217 – 229; Holmes E. A. , & Mathews, A. (2010). Mental imagery in emotion and emotional disorders. *Clinical Psychology Review*30:349 – 362. doi:10.1016/j.cpr.2010.01.001.

[10]Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

[11]King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*27:798 – 807.

[12]Layous, K. , Nelson, S. K. , & Lyubomirsky, S. (2013). What is the optimal way to deliver a positive activity intervention? The case of writing about one's best possible selves. *Journal of Happiness Studies*14(2):635. doi:10.1007/s10902-012-9346-2.

[13]<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5241224/>.

-策略3：庆祝胜利-

今天早些时候，我决定在写作的间隙到附近散散步，整理一下自己的思绪。路过一个院子时，我看到里面装饰着海报和气球，有人在一扇车窗上用鞋油写道：“祝你好运！”旁边还画着一只足球，以及其他激励口号。我笑了笑。这让我想起自己高中在橄榄球队的时光……更准确地说，是我追电视连续剧《胜利之光》（该剧与橄榄球队有关）的那些日子。

不管我们是在学校担任明星四分卫还是周五晚上待在家里看电视，高中时光对所有人来说都是充满挑战和令人困惑的。然而，我不想念青春蠢蠢欲动的激素、流言蜚语或是恋爱戏码，我真正想念的是人们互相鼓励、克服共同面对的挑战、为胜利而欢呼的感觉。毕竟，上一次有人在你家门上贴“祝你的销售电话好运！”的海报，或者是在你接受新工作伊始为你开动员大会是什么时候呢？关键在于，仅仅追求大潜能远远不够，我们必须为它庆祝。

如果生活失去庆祝，那你的生活就不是真正的生活了。如果你在工作中或其他地方取得成功，却没有和助你实现成功的人一起庆祝，那就不能算是真正的成功，因为你在不知不觉中以小潜能的思维思考问题，认为胜利只属于个人。我们现在知道了大潜能的成功是集体的胜利，因此值得集体庆祝。

回想一下你一生中最快乐、最难忘的时刻。对大多数人来说，它们有一个共同点：这些时刻都有朋友或所爱之人的身影。它们是不同的规模的结婚庆典；它们是生日派对、返校节派对或乔迁派对；它们是节日聚餐、婴儿洗礼和颁奖典礼。在《快乐竞争力》和《幸福原动力》的新书发布会上，我妹妹埃米特意烤制了蛋糕，蛋糕状如一本打开的书，上面装饰着橙色和黑色的糖霜，看上去就像是书的封面（当然，她还在蛋糕上点缀了一只由马斯卡彭奶酪制成的小独角兽，作为她作品的标识）。老实说，我写这本书的主要原因是想再收到一个她做的蛋糕。庆祝活动是最终推动力，因为它们不仅能彰显生活中的重要时刻，同时也是我们自己的重要时刻。

早年在神学院研究时，我认为最神圣的人是那些牺牲最多的人。毕竟，从物质财富中解脱难道不是神圣生活的关键之一吗？《圣经》里有很多这样的故事，讲的是人们把自己的财产捐给穷人，或是在野外禁食40日。但我了解得越深入，我越能意识到，在生活中，我们的盛宴要像禁食一样庄重。禁食提醒我们要保持苗条、专注和谦逊；盛宴提醒我们取得了多少成功，并且可作为推动力，鼓励我们追求更多东西。

庆祝小成就

我曾和加州的一家医院合作。在那家医院，每当癌症病人的病情暂时得到缓解时，几个护士便会办一场茶话会，庆祝这一美好时刻。消息很快传开，其他工作人员和医生也要求加入。不久以前，病人也发现了这些“病情缓解派对”，偶尔也想加入其中。这很有意义。每个人都想庆祝重大胜利，而病情

得以缓解是一个癌症病人所能取得的最大胜利了。但是，我们不仅要庆祝重大胜利，还要庆祝小成就。

我们常常等待重要事情的来临——新生命的诞生、重要的升迁、毕业——为我们生命中出现的那些人庆祝。尽管这些事情值得庆祝，但是为什么我们只庆祝那些相对稀少的重要事件呢？我在《快乐竞争力》一书中谈到，实现目标有两个重要的激励因素，一是感知进步，二是感觉自己即将到达终点。然而，总有一些时候，你可能感觉终点线还很远，这时，庆祝一点一滴的小成就就变得更为重要了。

我的一个朋友一开始对自己的丈夫感到沮丧，认为丈夫在家里帮不上忙。但是我和妻子米歇尔从她身上目睹了庆祝小成就的力量。那位朋友和她的丈夫每天都要长时间工作，但她回家后还得做饭、照顾孩子，而丈夫只是瘫坐在沙发上，自顾自地看娱乐节目和体育节目。一开始，她试着用温和的语气让他去做些事情，但是相比自己动手，哄他干活反而要浪费更多时间。她感到越来越沮丧，看着自己成为一个越来越爱唠叨的女人。她开始意识到自己在让能量朝着错误的方向发展：她的喋喋不休并不能激励丈夫，而是使其更加心烦意乱，在沙发上瘫得越发厉害了。这就是恶性循环的典型例子。

然后，米歇尔建议这位朋友和丈夫举办一场为期一周的庆祝活动。这一周，朋友不再喋喋不休，而是主动表扬丈夫对家庭的帮助。（我们告诉她，当你表扬丈夫时，不要带有任何挖苦讽刺的意味。）一开始她以为我们疯了，但她还是决定试一试。她没有再抱怨房子里到处是他的渔具和篮球服，而是

说：“哇，你真是帮了大忙了，你今晚能和孩子们一起玩。”她不再咕哝他从未帮过她做饭，而是说：“谢谢你订了比萨，这真是个好主意。”整整一周，她慢慢地让自己相信，丈夫帮了她很多。

你可能会觉得，所有这些积极的反馈是否会让他觉得自己做得已经够多了，可以稍微偷个懒了。但事实恰好相反。那周的周四，他修好了一根已经漏了两个月的水管。周六，他把桌子收拾干净了。我们的那位朋友说，除了妈妈也在城里的时候，她从没见过他主动收拾桌子。为什么呢？因为他正在努力向妻子为他打造的新形象看齐。如今，在妻子的帮助下，他把自己看作帮助者，而帮助者的职责就是帮助他人。

仅仅是庆祝一个人或团队的陪伴、优势、日常贡献——是微小抑或是微不足道——就能强化自我形象，帮助他们看到自己的另一面，让自己知道，其实自己也值得收获幸福和成功。同样，庆祝某人的善良、创造力或努力工作，能够帮助人们看到自己善良、富有创造力或努力工作的鲜活形象。这样一来，你就会成为一块磁铁，帮助人们把更多的能量牵引向正确的方向。

你可以和你的上司、同事，甚至孩子尝试这种方法。这种方法对我的儿子利奥很有效——他讨厌上床睡觉。起初，我们的态度很坚决。但是每一次我们只是说：“好吧，你现在就得回到自己的婴儿床上了。”他的回答是：“不。楼下。卡车。”但一旦我们开始表扬他能上床睡觉，并做美味早餐为他庆祝整晚都睡在婴儿床上时，事情就变得完全不一样了。他现

在能自觉地上床睡觉，因为他在努力维持自己作为一个好的睡眠者的形象。

沃顿商学院的亚当·格兰特做了一项有趣的研究，结果表明，人们庆祝美好的事物会如何推动他们朝着为世界做更多贡献的目标而努力。具体说来，他正寻找方法，将人们变成给予者。^[1]其中多数人觉得行得通的一种方法是，让人们花点儿时间思考别人曾无私帮助他们的三件事。这是为了提醒他们，自己获得的慷慨会让他们想要给予更多——要么“传递爱心”，要么“回报赠予者”。可这种方法的效果并不显著。研究人员决定改变方法。他们要求参与者思考过去他们慷慨对待他人的三种方式。结果发现，相比前一组，那些被要求回忆自己帮助他人的人付出了更多。原因在于，当参与者牢记过去的同情和慷慨行为时，他们创造了自己的心理架构，他们需要证明自己，正如我朋友的丈夫和我的儿子利奥所做的那样。在这个例子中，人们会觉得：“我是个给予者。给予者要懂得给予。”

因此，如果你想发现大潜能，为什么不选择你的生态系统中的某个人呢？不管是在职场还是在家中，在一个星期内，不再关注他们做错了什么，而是庆祝他们做得正确的事情。还有一个好处就是：你也会觉得很开心。我在第五章提到过，大脑注意的东西会得到强化。因此，积极地寻找新事物来为他人庆祝，往往会改变你对他们的印象。现在，不要再去关注那些让你抓狂的东西了，而是记住有关它们的最好的事情。

凸显优势

一旦你发现人们的优势，并凸显它们，不可思议的事情就会开始发生。丰田公司北美地区零部件中心组织54个小组的400名员工进行了一项为期一年的项目，旨在凸显他们的优势和成功，结果，仓库的生产率提高了6%——与-1%~1%的正常年变化率相比，6%实在是了不起的数字。其中两个小组在经历更高强度的优势强化训练后，生产率仅在半年内就提高了9%。[\[2\]](#)

实际上，对65家公司进行综合分析后发现，那些强调优势和成功的组织不仅表现出更高的员工参与度，还实现了年平均生产率的增长，每位员工贡献的价值估计超过1000美元。这意味着，如果一家公司拥有1000名员工，每年年收益增长超过100万美元，参与这项研究的所有公司年收益增长平均就能超过6500万美元。

美国佛罗里达州圣露西医疗中心开展的一项研究表明，这些方法也能通过降低员工流动性来节省公司资金。医疗中心的700多名员工接受了为期两年的优势强化干预后，员工流动性下降了50%，医院在病人满意度方面的排名上升了160%。[\[3\]](#)

可惜，多年来，大多数公司都将员工发展重心放在人们的劣势上。根据本书第五章中提到的，经理们通常会指出员工需要改进的地方，员工也会接受相关方面的培训。问题在于，这些方法主要加剧了问题，而非解决问题。为什么？因为当经理们所展示的员工形象还“有待加强”时，他们是在不知不觉中将员工的能量引领到错误的方向上。例如，有些人被派去参与“演讲技巧”有关的培训，开始觉得自己是一个糟糕的演讲

者。他们会不自觉地采取行动，证实自己就是一个糟糕的演讲者的形象。让行动与自我形象保持一致，也可以说是心理学家口中的“认知失调”，这种力量可比一天训练所学到的技能强大得多。

因此，很多公司把更多精力放在强调员工成就上，而不是“弥补不足”上，也就不足为奇了。在为奥普拉电视网络开设有关“幸福”的网络课程时，我邀请了麦肯锡公司的研发部主管到我家接受采访。阿什莉·威廉姆斯是我在研发领域见到的最具创新精神和卓有成效的领导之一，但她本人非常谦虚（也是一面真正的棱镜），总能为团队带来成功的消息。在采访过程中，她透露麦肯锡公司是世界最具竞争力的公司之一，但它的“击打锻造”式的绩效考核方式一直饱受诟病，这种考核方式让业绩持续下滑，员工的压力不断增加，优秀人才逐渐流失。

麦肯锡公司引以为豪的就是数据驱动技术，因此他们利用实证检验，测试哪种绩效面谈效果更佳。他们发现，把更多精力放在员工的长处而非缺点上，能够在客户满意度、人才保留和伙伴参与度方面取得显著效果。唯一的问题在于，旧的行事方式在公司文化中已经根深蒂固，对那些在“击打锻造”式思维模式中摸爬滚打、晋升到高层的合伙人而言更是如此。因此，该公司制作了一些视频，视频展示了他们最成功的合作伙伴亲身示范如何将谈话的重心放在凸显对方的优势上。我喜欢这一点有两个原因：第一，这意味着我们能够真正改变组织中的守旧心态；第二，这些视频提供了范例，教会人们如何展示

变化的生动形象，有助于了解庆祝胜利的方式，从而将这两种策略巧妙地结合在一起。

你不一定要成为一名经理人或在人力资源部工作就能找到在职场庆祝成功的方法。任何人都可以每月组织一次比萨午餐会，来庆祝团队共同取得的成就。任何人都可以在极其忙碌的一周结束后，计划出门愉快地玩几个小时，庆祝每个人的辛勤工作，或是仅仅因为每个人都很需要放松一下。这条策略最好的地方在于，找个庆祝的理由和方式简直太容易了。

庆祝意义

乔治·克鲁尼在意大利科莫湖区拥有一套房子，他曾说：“我觉得意大利人的生活比我们的更好。意大利是一个古老的国家，他们庆祝晚餐和中餐，而我们则是吃饭速度越快越好。”[\[4\]](#)他的话很有道理。我们每天忙于工作和生活，常常忘记要停下脚步，庆祝美食带给我们的简单快乐。还有一点要补充的是，我们要庆祝的不仅是为身体提供养分的食物，还要庆祝滋养和维持我们灵魂和精神的意义。

我在麻省大学纪念医学中心为5000名重症监护护士做了一次演讲。演讲结束后，安妮·韦弗找到了一种方法，以纪念重症监护区所有考验和磨难的意义：她和另外3名护士自封为幸福委员会的成员。委员会最杰出的一项发明就是“庆祝你、庆祝我”的游戏。规则很简单：每一位在重症监护区工作的员工都被邀请写下两件有意义的事，一件关于监护区里的某个人，另一件关于自己。例如，安妮写道：“当我真的很需要她的帮助

时，莎伦还是从繁忙的工作中抽出几分钟时间，教会我一些事情。而我则用笑话让病人担惊受怕的父母冷静，让他们稍稍得到安慰。”最后，在一个月里被点名最多的人会赢得100美元的奖金（这笔钱将被捐给当地的食品银行）。

这个活动不仅能将团队凝聚在一起，还有另一点重要的好处。在这30秒的时间里，人们被要求思考值得他们纪念同事的事情，同时也为自己找到一些值得纪念的事情。这和庆祝他人的胜利一样重要，因为只顾自己是无法实现大潜能的。

整本书都在谈论成功和潜能是如何相互联系的，如何帮助周围的人取得更多成就，提升成就上限。在飞机失事时帮助他人之前，我们首先要带上氧气罩，这是有原因的。如果我们呼吸不到任何氧气，那我们就帮不了别人什么。这一点对于大潜能同样适用。如果我们自己都没了动力，就不可能帮助他人促进动力发展。

庆祝就是大潜能的氧气。如果想要维持自己的成就，就要坚持吸氧。我们要始终牢记，无论身居何职，我们都有力量创造值得庆祝的改变。庆祝得越多，生活的意义就越丰富。生活的意义越是丰富，就有越多值得庆祝的东西。因此，我们就能创造又一个可持续的良性循环。

[1]<https://www.amazon.com/Give-Take-Helping-Others-Success/dp/0143124986>.

[2]Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). “Investing in Strengths.” In Positive Organizational Scholarship, edited by

Cameron, K. S. , Dutton, J. E. , & Quinn, R. E. , 111 - 121. San Francisco: Berrett-Koehler; Connelly, J. (2002). All together now. Gallup Management Journal 2(1) : 13 - 18.

[3] Black, B. (2001). The road to recovery. Gallup Management Journal 1: 10 - 12.

[4] <http://www.azquotes.com/quotes/topics/celebrate.html>.

结语 孩子们都挺好

隐藏的和谐好过可见的和谐。

赫拉克利特

来自以弗所，公元前500年

肯尼亚的马赛族战士是历史上战斗力最强、最聪明的战斗者之一，他们在相互问候时，不会像西方文化中人们常问的那样，说：“你好吗？”他们会说：“孩子们怎么样？”即使是对那些没有孩子的人来说，比较恰当的回答应该是：“孩子们都挺好的。”[\[1\]](#)按照他们的社会风俗，除非群落中的每个人都在茁壮成长，否则对个人来说事情就不能完全算是好的。本书中的科学研究也证明他们是对的。我们不能只关心对我们有好处的事情，还需要关注周围的每个人是否都在茁壮成长。

我在哈佛神学院开始了自己的职业生涯，研究基督教和佛教伦理。了解信仰系统如何影响人类行为令我十分着迷。在研究各种宗教传统时，我发现，尽管宗教之间存在差异，但它们都在努力解决相似的问题：为什么自私会妨碍爱呢？我们如何在失败或悲剧发生后找寻快乐呢？生命的意义是什么？神学家、哲学家和学者们三千年前想解决的那些存在主义问题，我们时至今日仍在找寻答案。在某种意义上，这令人感到沮丧。关于找寻这些问题的答案，人类的进展当真这么少吗？

在当今世界，从公司、学校和个人身上，我看到了相似的沮丧。我见过如此多沮丧的高管，他们辛苦工作多年，想要提高公司员工的参与度，结果却适得其反。我和很多失意者聊过天，他们跑得精疲力竭，试图把自己跑1英里的时间控制在7分钟以内，但几个月之后又花了9分钟才能跑完1英里。很多医院和非营利组织的领导者都感觉很挫败，因为他们觉得每年都要在同样的会议上说着同样的话，内容都是关于如何克服倦怠和学会包容的。很多父母感到很泄气，因为他们倾注所有心血想给孩子一个美好的童年，却突然遭遇孩子的青春期，从而变得焦虑不安。

有没有创造真正持久变化的好办法呢？我们——作为专业人士、父母，以及宇宙奥秘的思考者——难道注定要永远忙碌吗？不！我们的失望源于对更好事物的渴望和对变化本质的误解。

过去十年的研究教会了我一些东西，那就是改变不是一蹴而就的。你不能洗了一次澡，就期待着接下来一整年都是干干净净的；你不能今天做了运动，就期待着永远都不用再锻炼了。我们今天锻炼了，明天身体才能继续活动。我们必须时刻保持警惕，修复故障。

每一个人、每一种文化、每一家公司、每一个部落，需要的都不是一次性解决问题的方法，而是要持续不断地倡导积极的事物。生活中的压力和挑战无处不在，因此积极的心态、交往和希望同样也需要随处可见。

这就是为什么不能独自追求改变，如成功、潜能和幸福。因为真正的改变，无论大小，都需要得到“感同身受”者的支持。它需要韧性。它需要领导力，无论我们身居何职。它还需要集体动力。如果没有潜能生态系统，这一切都将不复存在。

是的，根据定义而言，你是宇宙中最重要的人。你是自己世界的中心。这意味着如果改变可能会发生，那一定会从你开始。但是它并不会以你为终结。至少，不是以你一个人作为终结。你得与他人建立联系。

只有这样，我们才能确定所有的孩子都挺好，不只是今天，明天也是一样。

如果你一生都在追求小潜能，那你就会像《黑客帝国》中的墨菲斯说的那样，一直生活在“双眼被蒙蔽的黑暗世界”之中。但你的眼睛才是通往大潜能的大门，我希望你能用它们来解决那些对自己而言十分迫切的问题，为自己的生活和世界带来持久的改变。

在这样一种宝贵的、高尚的和终生的追求中，愿他人的力量与你同在。

[1]I first heard this in an interview with Michelle Obama. The statement was made by the interviewer Steve Pemberton. Confirmed here:<http://www.worldcat.org/title/masai-of-africa/oclc/45890326>.

图书在版编目（CIP）数据

大潜能/（美）肖恩·埃科尔著；吴奕俊，，郭恩华，鲍京秀译.--北京：中信出版社，2019.6

书名原文：Big Potential

ISBN 978-7-5217-0489-1

I. ①大… II. ①肖…②吴…③郭…④鲍… 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（2019）第082207号

大潜能

著者：[美]肖恩·埃科尔

译者：吴奕俊 郭恩华 鲍京秀

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座邮编100029）

字数：120千字

版次：2019年6月第1版

印次：2019年6月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978 - 7 - 5217 - 0489 - 1

定价：49.00元

版权所有·侵权必究