

THE 12 LEVERS OF SUCCESS

PRIMARY GREATNESS

个人可持续发展精要

[美] 史蒂芬·柯维 Stephen R. Covey



传承于《高效能人士的七个习惯》

柯维博士个人管理思想精髓，首次大公开！

/ 将思维转化为高效行动的自我管理12法则 /

改变自己，成为会做事的人！

THE 12 LEVERS OF SUCCESS

PRIMARY GREATNESS

个人可持续发展精要

[美] 史蒂芬·柯维 Stephen R.Covey

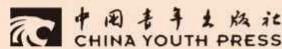


传承于《高效能人士的七个习惯》

柯维博士个人管理思想精髓，首次大公开！

/ 将思维转化为高效行动的自我管理12法则 /

改变自己，成为会做事的人！



图书在版编目（CIP）数据

个人可持续发展精要 / (美) 史蒂芬·柯维著；于涵译.

—北京：中国青年出版社，2016.10

书名原文：Primary Greatness: The 12 Levers of Success

ISBN 978-7-5153-4492-8

I . ①个… II . ①史… ②于… III. ①自我管理—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第220289号

Primary Greatness: The 12 Levers of Success

Copyright © 2015 by Franklin Covey Co.

Franklin Covey and the FC Logo and trademarks are trade-marks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by CHINA YOUTH PRESS

个人可持续发展精要

作 者：(美) 史蒂芬·柯维

译 者：于涵

责任编辑：肖佳

美术编辑：张燕楠

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65518035/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：www.z.cn

版 次：2016年10月第1版

开 本：787×1092 1 /16

字 数：130千字

京权图字：01-2016-4817

书 号：ISBN 978-7-5153-4492-8

定 价：19.99元

中青版图书，版权所有，盗版必究

目录

序

前言 内在的强大是个人可持续发展的源动力

第一部分 怎样才能成为一个内在强大的人

第一章 自我肯定的力量

第二章 性格超过能力

第三章 把你的目标、计划、行为与原则相融合

第四章 朝着正确的方向保持前行

第五章 转换思维模式

第二部分 撬动个人可持续发展的12个杠杆

第六章 诚信的杠杆

第七章 奉献的杠杆

第八章 优先的杠杆

第九章 牺牲的杠杆

第十章 服务精神的杠杆

第十一章 责任的杠杆

第十二章 忠诚的杠杆

第十三章 互惠的杠杆

第十四章 多样性的杠杆

第十五章 学习的杠杆

第十六章 更新的杠杆

第十七章 在教中学习的杠杆

结语 个人可持续发展即大智慧

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

序

肖恩·柯维

我的父亲，史蒂芬·柯维，在年轻的时候就从祖辈继承下来一个家族企业。我的爷爷拥有一个经营得非常成功的连锁酒店，而我的父亲作为他的长子，就顺理成章地接管起了这个生意。

然而当时作为教师的他，深受教师这个职业的影响。并且他希望自己的智慧能在其他的一些地方有用武之地，而不是用在家族企业上。他内心富有热情、智慧以及充满了道德感——这是他从心底里发出的呐喊：他决心无旁骛地坚定从事教师这一职业。对于他的学生，他有着令人惊奇的感知力并且具有挖掘学生们这些潜力的愿望。但是他也深知，自己的父亲想让自己接管家族的生意。于是，尽管他非常担心他的父亲对这个问题的态度，但他还是决定和自己的父亲谈一谈。

一天，他走到父亲的房间并告诉他，他想做一名教师。他的父亲答道：“这很好呀，我的儿子。你将会是一名好教师的！说实话，我自己也不喜欢现在从事的这个生意。”于是柯维博士继续从事了教师这个职业，并成为了一名大学教授、作家以至最终在领导力、组织高效性以及家庭领域中成为了世界范围内最受欢迎的思考力领导者之一。所有这些都要归功于他敢于发出自己的声音并且为此作出努力。

他同时也致力于帮助其他人找到自己的声音。曾有一次我问我的父亲，他是如何对“领导力”这个词下一个较为准确的定义的。他回答说：“领导力就是要让他人对于自身的价值以及潜力做出清晰的判断，并且激发他们看清自身的这些价值以及潜力。”这是我第一次听到有关领导力的这种定义，我又进一步深究起来。为什么呢？其实这个定义正是我父亲的一个映射。他总是和我交流我的价值和潜力所在，尽管有的时候我自己并未发觉。他让我觉得自己可以做任何事情并且认定自己是一个有重要使命需完成的人。他对我的兄弟姐妹以及身边的其他人也是这样做的。他坚信每一个个体都是有不同的使命要实现的，并且每一个人都都有自己无限的价值和潜力，而不需要和他人相比较。

他是一名杰出的教师，首先他自己就是一个很好的范例，其次是他的教导，而我同时也被他的内在世界所深深影响。其中他一直教导我的最基本的事情之一就是，人生有两种方式：一种是内在的主体强大；而另外一种是外在的次要强大。内在的主体强大指的是你真正是谁——你的性格、你的完整性以及你最深层次的动机和渴望。外在的次要强大指的是你的受欢迎程度、头衔、位置、名誉、财富以及体面。他告诉我不要担心外在的次要强大而要把重心放在内在的主体强大上。他同时也指出外在的次要强大常常——但也不总是——在你实现了内在的主体强大之后随之而来，并且内部的主体强大有着其自身具有实质意义的回报，例如内心的宁静、奉献的快乐以及富足的人际关系。这些回报比外在的次要强大获得的非固有的回报——金钱、受欢迎程度、自我、享乐主义生活，也就是我们常常认为的“成功”要有价值得多。

这本书是我父亲最优秀的一些文章的集合，这些文章从来没有在其他任何书籍中出现过并且也并不为大家所熟知。但是它承袭了史蒂芬·柯维的一贯风格并且囊括了其思想的精华。所以，我的同事们以及我本人认为应该把这些分享给世界上的广大读者。在我动手写这篇序的时候，距离我父亲辞世已三周年了。但是通过这些文章你将可以听闻他发自肺腑而又有洞察力的声音并感受它们直击你的内心。这些文章的初稿事实上尘封已久，这次是首度揭秘。我们只是简单地把它们编辑成关于内在强大的生活方式的叙事性文章。我的父亲书就了《高效能人士的七个习惯》，我们非常欣喜地看到这些文章中的思想激励了商业改革以及成千上万的受众。而这本书不是对七个习惯的重复。这本书包含了全新的视角，让人们从对物欲横流予取予求的外部成功的向往转向内心的平静、自我认知的满足以及真正的智慧源泉。

如今，很多人正在饱受伤害。他们面临长期的生活问题、对生活的现状表示不满和失望。生活中充斥着大量的挫折，而这本书还被看作是“治愈”那些表面问题的方法。这本书就像阿司匹林和邦迪一样可以提供给你真正的治疗良方。在我自己的生活中，我也面临着一些生活的考验，我可以以我自身的经验告诉你那些我从我父亲身上学到的原则——这些原则在本书中有非常清晰的讲述——它们给了我以及我的家庭继续向前、为彼此做出贡献以及找到幸福所在的勇气和信心。而这些原则也将对你产生同样的作用。

前言 内在的强大是个人可持续发展的源动力

当泰坦尼克号豪华游轮在开启它第一次，也是最后一次出海航程时，它的甲板上配备着614把木质的椅子。每一个清晨，船员们都把这些椅子放下来并把它们摆放得引人注目。这样乘客们就可以在甲板上惬意地休息。同时，乘客们也可以根据自己的喜好重新放置座椅的位置。

然而据推测，直至伟大的泰坦尼克号沉没的时候也没有一个人真正重新摆放过座椅的位置。

现如今“重新摆放泰坦尼克号甲板上的座椅位置”意指对生活的关注毫无要点可言或者因为琐碎的小事而忽略那些重要事情。

当游轮已经开始下沉的时候重新摆放座椅的位置看起来是最无关紧要的最后一件事情。

然而，为什么它却成为了我们很多人首先要做的事情呢？

重新摆放座椅的位置就是先顾及表面而非实质，更在乎事物的表象而非本质，是把你本该优先做的事情滞后。

这就是我们正在做的，把最后需要做的事情放在了第一位。

那结果如何呢？失去了目标、职业生涯失意、家庭支离破碎、健康岌岌可危、公司经营不佳、友谊分道扬镳，生活淹没在错误的决定中，只剩下无数的碎片残骸。

这就是1912年发生在泰坦尼克号豪华游轮上的一幕，这次的航海事故同时也造成了1517名无辜乘客以及海员的丧生。“安全第一”竟然被放在了最后的位置。这艘游轮在通过危险的冰川地带时开足马力，全速前进，但在船上并没有配置供所有乘客穿戴的救生衣，在上船之前也并没有救

生艇的使用培训，因此当灾难发生之时他们并不知道该如何使用救生艇。

泰坦尼克的故事提醒着我们歌德曾经说的一句真理：“任何重要的事情都不应该被琐事所牵累”。

我们当中又有多少人是把最不重要的事情放在了第一位呢？

我们有没有把那些隐秘的日程置于那些我们应该负起责任的人之前？

我们有没有当着人家的面和颜悦色但是背地里却在说人家的坏话？

我们有没有对待陌生人好于对待我们的家人——那些真正对于我们意义非凡的人？

我们有没有索取的越多越好但是付出的越少越好的心理？

我们有没有为了获取短期成功而忽略了需要长期积累的成就？

我们有没有觉得那些表面上的成功（甲板上的座椅）比内心的平静以及从实干奉献中得到的满足（拯救整个船只）来的更有价值？

根据史蒂芬·柯维博士的论述，内在的主体强大是来源于奉献的一种成功。不同于人们对于社会地位、受欢迎程度以及公众形象这种成功的描述，也就是外部的强大。当你看到社会名人、著名运动员、首席执行官、电影明星等人的行为举止时，你看到的都是他们外部的次要强大。

内在的主体强大是基于主体本身。它关乎于性格。外在的次要强大则关注的是表象。就像柯维博士说的：“很多具有外在的次要强大的人，社会对于他们智慧抱以肯定——但是在他们的性格中缺少内在的主体强大或者优点。或早或晚，你会看到他们的每一段长期关系当中，不管是生意的合作伙伴、配偶、朋友或者是子女都会出现不同程度的危机。只有性格才是最具有表现力的。就像艾默生曾经说过的：“当你在我耳边大声叫喊时，我却不能听到你想向我传递的内容。”

成功的人生在于内在的主体强大——那是不在乎回报的形式和条件而充满责任、荣誉、诚实、坚持不懈、自我牺牲和服务精神的人生。这些都是自然、普遍且不可打破的原则。这些原则在任何时间、任何地点对于任何人来说都是一样的。如果没有内在的主体强大，那么外在的次要强

大也就毫无意义。人们不要在那些看似光鲜又短暂美好的流沙上搭建所谓的成功人生，而应该在那些始终如一亘古不变的基石上建造他们的成功人生。

然而，具有讽刺意味的是，外在的次要强大常常——却不总是——伴随着内在的主体强大。那些有不错性格的人们获得生活上的成功是基于人们对他们的信任。他们努力工作通常可以带来相应程度的安全感以及有些时候会带来富足的生活。他们的服务信条让他们获得了他人的爱与忠诚。这都是内在主体强大所带来的自然而然的结果。

当然，我们也不能太绝对。拥有不错性格的人也像其他人一样，也会生病或者有坏运气。有很多优秀的人毕生都在努力工作，但是却并没有得到大量金钱上的回报。但是那些寻求内在的主体强大的人却享受着其内心的平静和满足，这是那些努力获得外在的次要强大但是内在却空空如也的人所无法拥有的。

很多人对于外在的次要强大有所疑惑。这种疑惑的意思是说，他们做了所有他们可以做的事情来寻求外在的成功，但是却隐藏了内心真实的自我。他们没有为真正的成功付出代价。他们寻找那些不用付出努力就可以获得成功的方法。他们映射出一个虚假的形象。他们假装是你的朋友。我们当中的大多数人对曾经有过一次或者几次这样的想法而感到内疚。

就像积极的优点所带来的结果一样，那些显而易见的负面的品质，例如以自我为中心、懒惰、拖延以及不诚实等等也应该有其相应的自然结果。然而，在外在的次要强大的年代，民意所向往往比道德审判更有决定性，外在比内在变得更加重要。

我们仍然要深入自己的内心，我们如果活得没有原则，那么我们不会拥有成功的人生。“民意测评显示，超过90%的美国成年人支持教授人们诚实、民主、接受不同种族的人及其信仰、爱国、照顾朋友及家庭成员、道德鼓励以及为人的基本准则。作为人之根本，我们清楚地知道如果没有内在成功的根基，那么外在的成功也是失败的。我们希望我们的孩子们可以做到这些。我们同样也应该这样要求自己。

这种直觉同时也由良好的数据作为支撑。科学家们致力于发现那些最终导致成功的技能与品质不再是太多关注于智慧和聪明；现在大多数科学家认为性格则是成功与否的重要决定因素。例如，著名的佩里学前教

育项目定向跟踪了特定人群10多年的时间来剥离那些导致实现人生价值以及真正成就的因素。1965年项目启动于密歇根，这个研究项目包含了123名定向跟踪研究的学龄前儿童。作为孩子，佩里研究小组的研究对象都是来自于城市内部的贫困地区，小组成员教授他们“坚持不懈地做一件无聊并且通常没有回报的任务……推迟他们的满意预期，按照计划执行”。换句话说，就是基本性格强化。半个世纪过去了，佩里小组研究对象的生活还因为受到这些教育而受益。相比较他们的同龄人，这些人更有可能获得学位，并且获得工作和好的工资待遇的机会是同龄人两倍，遭牢狱之灾或者靠救济金生活的几率是同龄人的一半。

然而具有讽刺意味的是，佩里项目最初意图在提升学生们的智力水平。虽然并没有按照计划达成，但是却在这个项目中看到了学生们的“成功指数”。当他们在内心拥有良好性格所具备的原则时，成功就会向他们敞开大门。

柯维博士非常强烈地感知到对于成功的因素来说，内在的性格要远远比智慧、天赋或者条件重要得多。他耗费了一生来帮助世界上的人们意识到最根本的事实并且改变了他们的生活。成千上万的人士通过公司或政府培训获得这一启发，还有的人通过阅读他的畅销书受益。现如今在美国每一个大州的高中和大学里，学生们都通过由富兰克林柯维公司提供的一整套学校教学方法及系统的《领导力精要》学习这些原则和方法。结果是显而易见的，学生们学习了内在主体强大与外在次要强大的区别，并且知道如何才能获得内在主体的强大。

我们如何使内在主体强大的这些原则根深蒂固呢？这些性格是与生俱来的吗？有可能改变我们的性格吗？

尽管这不容易，但是性格的改变是有可能的。就像柯维博士教的一样，我们之所以称之为改变，是因为我们有力量去选择我们应该如何去做。人类的性格就好比一份食谱——一杯遗传学、一勺环境因素然后再加上几盎司的运气——但是我们要通过这些配料来做出什么样的食物，是由我们自己来决定的。

成功的关键就是要将我们自己和那些一成不变的原则合为一体并且停止那些为了绕开这些原则所做的投机取巧。如果你想往正南方向前进，那么你就要把自己的鼻子和指南针的指向融为一体。出现任何的偏差，你都不再是一直朝着正南方向前进，这就是现实。这些原则掌控着现实就如同于这些原则掌握着成功一样，如果你违反了这些原则，你将要承受

随之而来的后果。

如果你破坏了原则，你可能觉得没必要感到内疚或者不舒服，至少不会有这些感觉。你甚至可能会感到研究者所说的“欺骗的快感”——那些摆脱原则所带来的满足感。很多人对于他们纳税上的欺骗、填充费用账户或者说别人的坏话感到沾沾自喜。他们可能对自己的行为表示赞许并且觉得自己比那些从不说谎的人高明很多。

然而，当我们伤害其他人——或者我们自己时，我们内心深处是有所感知的。而这个结果是不能不归咎于我们的性格的。

如果你破坏了收支平衡这一原则的话，你可能就会面临着贫穷。如果你习惯性地打破控制着你身体的原则，例如锻炼或者合理的营养摄入，你可能就会死于身体虚弱和疾病。如果你破坏了友善和尊重的原则，那么你将无疑面临更多的敌人，而不是朋友。

当然，不是所有坏行为的结果都绝对是不可避免的。但是如果你通过一个冰冷的、现实的透视镜去看待人生，那么上述的这些情况都是有可能发生的。

可以左右现实的这些原则是毋庸置疑的。它们远远超出我们的控制。它们不关心我们是否相信它们的存在——它们就简单地存在着。因此，如果我们把自己和这些原则紧密联系在一起而不是试图忽视它们的话，我们就更可能拥有成功的人生。

这样说的意思是要审视我们的性格和动机。如果我们想拥有成功的人生，可能就不得不在不同的原则下重新改进我们的性格和动机。我们可能就要和我们性格上的不足进行抗争，比如拖沓、嫉妒、自私。在任何情况下，我们都要面对内心中真实的自己并把我们的生活和那些左右成功的原则联系起来。

进入柯维博士所称的我们生活中的“秘密花园”并且发现在那里真正拥有什么对于我们来说是有一定难度的。和真正的原则进行重新匹配对我们来说并非易事，但是这是通往成功的唯一一条道路。

原则就有如杠杆。让你自己移动一块巨石是不可能完成的任务，但是如果你使用一个杠杆，那么这可能就会变得相对容易。这根杠杆越长越坚

固，移动这块巨石也就越容易。就像阿基米德说的：“给我一个支点，我可以撬起整个地球！”像诚实、服务以及优先都是原则当中能起到非常不错的杠杆作用的。唯有坚持不懈地使用这些杠杆，你才能清除掉你成功道路上的最大阻碍——让性格中的自私、欺骗以及干扰真正重要事情的障碍统统被清除掉。如果你是一个诚实的人，那么人们很容易信任你。如果你将好的服务带给每一个人而不是对他们区别对待的话，你就会收获到更多。把你真正需要做的事情优先处理，你就不会为浪费你的时间和生命付出沉重的代价。

在本书当中，柯维博士描述了如何将重要的人生航程由追求外在的次要强大转到更加关注内在的主体强大上来，继而他论述了成功人士在生活中可遵循的12个最重要的起杠杆作用的原则，并且指导大家如何让这些原则在心中根深蒂固：

>> 诚实

>> 奉献

>> 优先

>> 自我牺牲

>> 服务

>> 责任感

>> 忠诚

>> 互惠

>> 多样化

>> 持续学习

>> 更新

>> 教学

第一个支点就是诚实，作为整体且不可分割。拥有诚实品质的人表里如一。他们没有所谓隐秘的日程安排，没有神秘不明的动机。他们，就像柯维博士说的一样：“完全与一系列正确的原则相融合。”

只有在我们内心最深处的目标是完全诚实的，我们才能取得真正的成功。当我们为自己设定了目标，内在的主体强大就是我们的根基。十二个支点把我们从看出来的成功带向真正的成功；当人们在生活中遵循自然的原则时，他们就会从之前内心的惶恐不安过渡到内心平静且充满自信。

为什么是这十二个支点呢？

让我们回到远古时代，思想大师曾经罗列了很多实用的原则。后来，亚里士多德有一桌子关于美德的论述，本杰明·富兰克林的十三个美德映入脑海。在我们的时代，杰出的心理学家马丁·沙尼文基于一系列关于让生活变得更好的可能的研究也总结了二十四个性格特点。

柯维博士的十二个支点是基于他自己深层次的研究以及长时间与世界上成千上万的人一起工作的经验得出的。对于他来说，这些支点都是基本以及不可替代的，并且这些支点也有一定的层次。正如，“诚实是真正成功的基础，伴随着奉献”作为一个意义深远的馈赠原则，让事物朝着积极的方向改变。优先原则可以让我们在不迷失方向的同时做出相应的贡献。

如果没有自我的牺牲精神，那么任何一个遗赠都是不可能的。当我们开始讨论我们可以为他人做出什么服务时，我们已经开始懂得如何超越自我的范畴并且品尝到真正的成功。

关于责任这个自然的原则已经在我们的世界上越来越多地被忽略。几乎没有因为责任问题在成功的道路上遇到任何麻烦，但是内心的主体强大与外在的次要强大却因为这个因素可以得到非常清楚的区分。内心主体强大的人不会责怪其他任何人并且在该承担责任的时候全然地接受这份责任。

忠诚是服务他人的自然产物。当你坚持于奉献服务时，你在你的人际关系中构建了巨大的公平。你增加了他们对你的忠诚度，而他们也不断增加你对他们的忠诚。和忠诚联系最紧密的莫过于互惠的法则——它就像亘古不变的重力原则一样。我们每个人都在为我们每一天的行为承担其

在我们生活中每一分钟所产生的结果，这个制衡可能是我们喜欢的，也可能是我们不想要的。我们怎样对待别人，也会反过来怎样被人对待。打破信任也就意味着打破互惠互利。它可能不会马上发生，但是这个代价一定是会付出的。

作为我们的核心，如果我们想要最大限度地获得生活上的成功，我们就必须意识到多样性的价值。无论你是在讨论生物、生意、政治还是产品开发，自然会扼杀那些相同的但却赞誉那些多样化的。就像柯维博士说的：“如果两个人有相同的观点，那么其中一个就是没必要的。”当我们学会欣赏和平衡不同人带来的不同强项时，我们就离成功越来越近了。

最后，没有持续性的学习和自我更新，我们会面临着停滞不前和脱离社会的后果。我们通过练习、阅读、花时间培养兴趣以及冥想等等来不断自我更新。我们让这些内在的主体强大的原则根深蒂固还可以通过教授他人来实现——变成一个鲜活的例子并且成为内在主体强大的导师。

把这十二个支点结合起来，它们可以让你的生活变得更加容易以及丰富多彩。通过使用这些支点，你可以加强自己的性格并且影响周围的人。尽管你仍旧需努力工作来移动生活中的巨石，但是你的努力不再是毫无用处的。

我们提到的十二个支点并不是成功原则的全部——还有许多其他的原则——但是这十二个绝对是不可缺少的原则。没有它们，没有人可以实现真正的成功。这本书深层地挖掘了这些原则并且帮助大家理解如何将这些原则应用于我们自身。

内在的主体强大是推动这些支点的自然结果。

人心本善是最大的力量。

一个善解人意的朋友可以带来巨大的影响。

一个负责任的工人会获得越来越多的信任。

一个诚实的人拥有很多道德的正能量。

就像柯维博士说的一样：“如果你想要有一段快乐的婚姻生活，那么你就要做到一个产生正能量并且把负能量置于一边的人，而不是任负能量

膨胀。如果你想要一个更加有礼貌、更加合作的孩子，那么你就要成为一个更加善解人意、更加富有同情心、更加言行一致以及更加富有关爱的家长。如果你想获得更多的自由，在你的工作上有更大的权力，那么你就应该成为一名更加有责任感、更加热心以及更加有奉献精神的员工。如果你想变得让人信任，那么请让你值得信任。如果你想让人们意识到你外在的次要强大，比如聪明才智，那么首先关注你性格中的内在主体强大。

史蒂芬·柯维博士的影响是世界范围的。在其1989年首次出版《高效能人士的七个习惯》之后，全世界数以百万的领导者、教育者和家庭深受其启发并且通过柯维博士那坚定并充满感召力的演讲获得裨益。如果这个声音对你来说也很熟悉，那是因为他的语言已经变成了我们当今的语言，那些脍炙人口的短语，例如“积极主动”、“双赢思维”、“统合综效”、“要事第一”、“知彼解己”等已经重新塑造了我们当今的语言文化。

但是其实史蒂芬·柯维博士的贡献远远不止于《高效能人士的七个习惯》。这本新书的编辑阅读了大量柯维博士发表的文章并且发掘了更多他对于成功生活原则的内在见解。这本书的文章有着迄今为止难以企及的高度。 如果你和其他数以万计的读者一样渴望受到点拨，那么柯维博士对于内在的主体强大支点的深思可以帮助你，让你的生活变得更加美好。

史蒂芬·柯维的同事们

第一部分 怎样才能成为一个内在强大的人

第一章 自我肯定的力量

如果你沿着正确的方向前行，那么你会看到整个世界就像是一座美丽的花园。

——弗朗西丝·霍奇森·勃朗特

我们在生活中都扮演着三种不同的角色：本我、自我、真我。其中真我，也就是内在真我指的是发自你内心最原始的声音，也是你真正的动机所在——是你生活的终极愿望。它同时也是内在主体强大的根源。如果你有勇气去探究你的内在真我，你就能够诚实地质问你最深层次的动机。你准备好了要昭告这些动机了吗？准备好了要重新改进这些生活中的动机达到真正成功所应具有的根本原则吗？

内在真我是实现内在主体强大的关键。

在纽约的时候，我曾经在百老汇观看了《秘密花园》这部音乐剧。这部音乐剧给我的印象非常深刻，因为那时我的母亲刚刚过世。

这部音乐剧获得过托尼音乐大奖。这部剧的开头由一个年轻的女孩展开，她的父母在印度死于霍乱。她被送到在英国拥有巨大庄园的叔叔家居住。这座古老的房子充满了浪漫的气息。这个不知疲倦的小姑娘不断挖着房子外的土壤，最终她发现了通往拥有魔力的秘密花园入口，在那里一切皆可以实现。

当她第一次走进花园的时候，她发现那里看起来死气沉沉，就像她的表弟，一个在病榻上奄奄一息的孩子。她的叔叔，日夜都沉浸在对难产而死的妻子的思念中。在自然法则和人类原则的默契契合下，这个女孩虔诚地撒下种子并为这个花园带来了新的生命。当这些根基变得温暖并且

花园愈加郁郁葱葱时，她用了一个季节就给整个家庭带来了巨大的改变。

在我多年以来的教学和培训当中，我曾很多次地看到那些在他们本我、自我的和真我的生活中态度积极的人所带来的改变。

当我第二天回到家在母亲的墓地前诉说时，我提及了《秘密花园》，因为对于我和很多家人来说，我母亲的家就是一所秘密花园。既是我们的避风港同时也给予我们积极的能量。在她的眼中，我们都是优秀的，所有的美好事物都是可能实现的。

我们的三种生活

在我们的公众生活（本我）中，我们的行为被同事们、合伙人以及我们圈子中的其他人看到、听到。在我们的私下生活（自我）中，我们更多的是和我们的配偶、家庭成员以及亲密的朋友交流。而内在真我则是这两者的一部分。

内在真我是主要动力，它带动了其他两种生活方式的形成。很多人从来都没有探究过自己的内在真我。他们公众以及私下的生活基本是由引领或者围绕着他们的人或事而构成的，或者是由环境所带来的压力构成。因此，他们从来没有对自我意识这个独一无二的天资进行过训练——也就是内在真我的关键——这可以让你跳出自我然后观察自我。

勇气对于探究自己的内在真我是必需的。因为这可以首先让你摆脱社会这面镜子的束缚——这面镜子可以带给我们社会对我们的反馈但是对我们的内心世界却什么都做不了。我们习惯了用社会这面镜子来审视自己。我们可能会选择避免自我检查并且在幻想和唯理主义的真空状态下虚度时光。在这样的思维框架下，我们对自我认同、安全和保证可能毫无认知。

内在真我指的是发自你内心最原始的声音，也是你真正

的动机所在——是你生活的终极愿望。

审视你的动机

我生活中最重要的时刻发生在我探究自己的内在真我时，我问自己：“我在想什么？什么是我坚信对的事情？我的动机应该是什么呢？”我深入地探究我的内在真我并且选择我的动机。“等一分钟，”我对自己说，“这是我的生活，我可以选择如何使用我的时间和精力。我可以选择是否早起然后锻炼身体。我可以选择生气或者保持平静。我可以选择是否和这个人缓和关系。我可以选择我自己的动机。”

内在真我的一个让人振奋的产物就是可以拥有为自己选择动机的能力。除非你可以选择自己的动机，否则你就不能够真正地选择你自己的生活。所有的事情都是由动机和动议而来——它们是我们最深层次愿望的根基所在。问题是，我们应该把哪种动机放置于生活的首位呢？

当我遇到让我感到挫败或者困惑的情况时，我走进我的内在真我。在那里我面对自己并问自己说：“我是在对的原则下生活的吗？我要为了满

足外在的次要强大而屈服吗？”

当我学到在挖掘内在真我中要保有积极心态时，我开始接近自我意识、想象、良知，并且进入了选择我动机的自由意志练习。

例如，当你想到自己的职业时，你可以这样问自己：“现在，什么是我的真正动机？”N.艾尔登·特纳，前亚伯达立法议会发言人以及前内阁成员曾经说过：“每当我对自己的职业发展有了重大决定时，我都要探究我的内心并询问自己‘我真的把最先要做的事情放在首位了吗——在这个位置上，我会一直保持这样做吗？’”他说：“我会一直纠结于这个问题直到我真的想明白。”每当他做出决定时，他都会回看这些问题并且扪心自问：“如果这些都将与建立我最珍视的事业相关，那么我就会奔向那里并致力于此。”在他的国家里，他成为了最受人尊重的人之一。

当我在一个新任大学校长的研究委员会任职时曾见过这位伟大的人物。当我走进他的办公室时，他走出他的办公桌来到我的身旁坐下说：“你想了解我什么？”他十分专注并且真诚地听我说完，然后说：“我想让你知道我是多么地敬重你。”他这句话给我留下了至今难以磨灭的印象。

那些时常探究自己内在真我以及审视自己动机的人往往更有能力看到他人的内心，更加可以做到感同身受、给予他们力量并且坚定他们的价值和特性。

健康的内在真我将会在你的私下以及公众生活的很多方面给你带来益处。例如，当我为一次演讲做准备时，我大声读出那个激励我的同时我又非常喜欢的论述，因为这样做可以帮助我明确我的动机。我没有想这个演讲能多么令人印象深刻，我唯一的愿望就是用这次演讲来服务他人。当我抱着这种动机走向公众进行演讲时，我的内心充满了信心和平静。我感受到了人们对我的爱，同时我也越发感到真实的自己。

一个曾经咨询过我的高管告诉我说：“这是很多很多年的第一次我对我的灵魂进行审视。我好像还是第一次这样看我自己，我想这会让我的生活变得非常不同。我要试着去做那些我真正坚信的事情。”在这些年中，很多人给我写信说：“你的原则让我变得不同。我之前真的从来没有这样想过，但是我对它们产生了共鸣。”这是因为其实这些原则一直住在他们的内在真我中。

然而，我们当中的很多人每天都在忙忙碌碌做着自己的事情，但是却从

来没有停下脚步进入自己的内在真我——秘密花园，我们可以在那里创造出杰作、发现伟大的真相并且加强我们公众和私下生活的方方面面。

健康的内在真我是内在主体强大的关键。

除非你可以选择自己的动机，否则你就不能够真正地

选择你自己的生活。所有的事情都是由动机和动议而

来——他们是我们最深层次愿望的根基所在。

自我肯定

拥有健康内在真我的关键就是自我肯定。在大量交流中最重要的信息就是你给予自己以及他人的肯定。

好的自我肯定有五个特征：

>> 这是个人的，意思就是它是用第一人称写出来的。

>> 这是正面的而不是负面的，意思是它肯定什么是好的和正确的。

>> 它是现在时态，意思就是你正在做的或者是有潜力做的。

>> 它是看得到的，意思就是你可以用眼睛清楚地看到它。

>> 它是富有感情的，意思就是你有很强的感觉可以强化它。

下面的这两个肯定的例子将阐明上面这五个原则。

过度反应。假设一位家长对打翻的牛奶做出了过度的反应，而他有潜力做出改进。因此，他决定用智慧、爱、坚定、公平、耐心以及自制来面对这个窘境。他按照肯定的方式写下他的决定：

“我（个人的）对自己在面对疲劳、压力和沮丧（看得到的情况）时用自制、智慧、坚定、耐心以及爱（正面的）的方式来做出回应（现在时）的结果表示非常的满意（富有感情的）。 ”

拖延。假设一个人想在自己拖延的方面有所改进。由于她总是把事情强制性地拖延并且在出现危机的时候才想到解决，因此她选择了一个她想要的行为作为首要的事情，是当下并且有价值驱使的。她的自我肯定就变成：“对自己负责是一件多么让人满意且愉快的事情，我可以做我命运的主导，可以花时间制定计划、执行我的计划并且委派给其他人。”

自我肯定的力量

诺曼·卡森斯，《解剖疾病》以及《人类选择》的作者，向世界展示了肯定的力量，它能够让我们释放那些未被开发的情感优势。

在国外进行了一周旅行返回家中后，卡森斯发现他自己几乎不能移动他的脖子、手臂、双手、手指和双腿。在医院进行检查中发现，他被诊断为患有严重的结缔组织疾病。他的主治医师告诉他：“你完全康复的机率是五百分之一。”

起初，卡森斯允许他的医生和医院做他们应该做的治疗。他总是超量地服用大量的药物。并且在他的身上进行各种药物实验——有些是常规的而有些是多余的。所有这些药物的治疗过程、加上他的医生那并不乐观的诊断，都让卡森斯有了更深一步的思考。“对于我来说非常清楚，”他在之后的书中写道，“如果我是那五百人当中唯一一个幸运儿，那么我应该做些什么而不是在这里被动地等待。”

对于身体机制中负面情绪可以带来负面影响的研究细节非常熟悉的他问道：“是不是正面的情绪可以制造出正面的影响呢？有没有可能爱、希望、信念、欢笑、信心以及对活着的希望会有治疗的价值？”

如果说负面情绪可以带来负面影响是真的，那么正面情绪一定会带来正面的影响。卡森斯很快就制定了一个计划用来培养自我肯定的情感。他的计划包括药物、学习积极的专业知识、大笑以及对家人更多的关爱。他走出了医院，在酒店订了一间房间，聘请了自己的护士，并且每天观看麦克斯兄弟的电影和电视中的喜剧。他发现，发自腹腔的十分钟大笑可以让他有两到三个小时的无痛睡眠——这是几个月以来的第一次。他发现思想是一个游走的药剂师，是一个时时与你相伴的药房。

一周周地，诺曼·卡森斯觉得身体开始有了一些力量。一年年过去了，他的移动性提高了。尽管有些人认为他的康复和他的努力没有什么关系，他只是自我管理安慰实验中的受益者，但卡森斯坚信，他的经历证明了想要活着的力量并且人类自身通过想象的力量可以释放无限动力，这些都是我们的天性。

三个有帮助的练习

我发现下面三个练习对于实现自我肯定的过程非常有帮助。

1. 使用放松的技巧培养自我肯定。自我肯定并不能在每天忙忙碌碌的生活中达到其有效的结果。思想和身体都需要慢下来。通过学习如何放松，我们可以学习慢下来。当我们身处深度的放松状态时，我们的脑电波变得非常缓慢，这时它们可以高效地接受建议。通过视觉和情感的肯定，我们可以把那些想法和形象深深植入脑海。当然，我们的挑战是学会放松。

有很多技巧可以帮助放松。其中一个最棒的方式就是有意识地绷紧你的肌肉群然后再放松它们。这个技巧背后的原理是如果你可以绷紧肌肉，

那么理论上来说你应该有能力去放松它。另外一种方法就是精神上的放松，这样你可以看到自己就像一个布娃娃一样柔软。你可以看到你所有的肌肉都变得柔软和纤长。在你的脑海中你可以看到自己从双脚到双腿、躯干、双臂再到脖子、后背以及脸都变得沉寂下来。

在黎明时——也就是天色渐亮但黑夜又没有完全退却的时候，大脑的电波活动得更加缓慢。这个时候是设置人体程序最好的机会，因为相比一天中的其他任何时间这个时候潜意识都更容易被接受。我曾经将这种放松的原则应用到我自己孩子自我肯定的应用中并且看到了不可思议的效果。

2. 使用重复来确保成功。如果你希望使用你的自我肯定来开始改变或者为未来发生的事件做好准备，那么你就必须一次又一次地经历这种自我肯定。说出它、看到它、感觉它。使它成为你的一部分。记住，你在给自己设定程序。你现在正处于之前在你身上写下的脚本中前行。不是生活在你的父母、朋友、社会以及环境、基因赋予你的脚本中生活，你要确认你要在自己为自己选择的新的脚本中开始生活。通过重复这种自我肯定，你会开始成长以及获得改变。

3. 使用想象和视觉来看到这些改变。在任何肯定中，你在自己的脑海中可以看到越多的细节，这些细节就会越加清晰和生动——你办公室窗帘的颜色、你享用早餐时脚下底板的材质、在你办公桌上打开的项目策划书、你女儿的成绩单——你不会用一个旁观者的姿态审视这些肯定，而是更像一个参与者一样经历这一切。你能够用越多的视觉感知这些变化，你的生活中改变的可能性就越大。然而，我们当中的大多数人都会忽略这个富有创造力的能量。

我们太多地依赖着我们的记忆，而太少使用我们的想象力——太多记住这个事物是什么或者曾经是什么，而太少想象它能够变成什么样子。这就好像我们开车前进却不停地在看我们的后视镜。

在人类的宇宙空间计划中，宇航员培训项目的一部分包括很多小时在模拟航天器上的培训，这可以帮助他们的身体和头脑在没有前人经历的环境下完成各种任务。当宇航员们最终在太空中遇到新的挑战时，他们的表现出乎意料的完美，因为他们曾经有过这种虚拟的经历。想象力和创造力可以在脑海中留下印记并在未来发生相似状况时得以使用。他们的思想、没有局限的潜意识都变得灵活、具有适应性、无拘无束——这就是真正的创造力和革新精神。

在你的秘密花园中，每天都使用自我肯定的力量，来浇灌你自己多姿多彩的生活。

我们太多地依赖着我们的记忆，而太少使用我们的想

象力——太多记住这个事物是什么或者曾经是什么，

而太少想象它能够变成什么样子。这就好像我们开车

前进却不停地看我们的后视镜。

应用及建议

>> 思考并坚持记录个人日记，这样可以跟踪自己实现内在主体强大的进程。本书中很多的应用建议都是鼓励你记录下自己的所想并且创造书面的计划。

>> 写下你的个人日记，并回答这些问题：

✓ 在以内在的主体强大为代价时，你用什么方式来追求外在的次要强大？

✓ 询问自己：“什么是我坚信正确的？什么是我最深层次的道德信条？我应该如何对待我的生活？”写下那些你从自身发现的东西。

>> 在“秘密花园”中最令人兴奋的果实就是有意识地选择你自己的动机。什么样的动机是你需要改变的？记录下你最好的动机以及你实现它们的方法。

>> 思考并制定自我肯定的具体实施步骤。写下你时常对自己说的话当作脚本。现在重新写下脚本。什么是你对自己加以肯定的？什么是你做得好的，甚至是伟大的贡献？

第二章 性格超过能力

我们的性格是当我们认为没人看着我们时所展现的行为举止。

——H. 杰克森·布朗恩

你拥有的性格特质，也就是你是什么样的人，要比你拥有的能力，也就是你可以做什么事情，要重要得多。因为性格是内在主体强大的根基所在。

我强调人们在生活中性格杰出的重要性是因为我坚信性格（你是什么样的人）比你的能力（你可以做什么事情）要重要得多。很明显，两者都是极其重要的方面，但是性格是基础。所有其他的一切都建造在这块基石上，甚至最好的结构、体系、风格或者技能也不能完全抵消性格上的缺陷。

同样，我坚信勇气和关心他人这两点是情感成熟的关键构成因素，情感上的成熟是所有决定形成和所有人际关系建立与维护的基础。

情感上成熟的人同时也是高效的。成熟的人拥有健康的自我意识，同时他们对他人又有着高度的尊重。他们平衡着对原则坚守的勇气同时照顾到他人的感受。

你拥有的性格特质，也就是你是什么样的人，要比你

拥有的能力，也就是你可以做什么事情，要重要得多。

因为性格是内在主体强大的根基所在。

成熟的体现——勇气与关心他人的平衡

我第一次学习到成熟是勇气与关心他人间的相互平衡是受教于我在哈佛商学院的教授赫兰特·萨克森尼。当时，赫兰特正在就这一课题进行他的博士论文研究。

他是这样讲的：情感上的成熟是有能力去传递你的感受并且以勇气坚信，并且与关心他人的感受和坚信相平衡。

这个观点非常有力地震撼了我。但是更加有力的方式就是他给我们做出的榜样。例如，当我们走进这门课有关统计部分的课堂时，他告诉整个班级他对统计了解不多，所以他希望我们一同学习。他同时也知道我们是什么样的感受，因为我们在和其他班级、其他系的学生竞争并且也要参加学校范围的考试。

出于自我防卫，我们派了一个代表到校长的办公室希望他给我们安排一个新的统计学老师。我们告诉校长、我们喜欢萨克森尼作为我们的老师，但是他对统计学的忽视会令我们在考试中处于劣势。对于我们的困扰，校长简单地说道：“好吧，就尽你们所能做吧。”所以我们又回到了赫兰特身边，经过他的帮助，我们得到了一些技术说明并把它们传到整个班级。在某种意义上说，我们在彼此教授统计学。而最终我们参加统计学考试，在全部八个班级中拿到了全校第二，圆满完成了这次考试。

我认为我们在这次考试中做得非常不错。原因是赫兰特有勇气承认他对这个科目的忽视以及他关心我们的感受并想到了帮助我们的办法。赫兰特向我们展示了勇气和关心他人的平衡，而这也是伟大的领袖所具有的普遍表现。事实上，他通过回顾历史展现了那些在共同愿景下建立强大文化的真正伟大领袖所拥有的这两种情绪上成熟的性格，他们非常完美地平衡着勇气与关心他人两者之间的关系。

我也用不同的方式验证过这一观点。首先，我回顾了管理学思想、人际关系理论、人类心理学理论的历史，继而我发现了两个相同的概念。例如，提出人际关系分析学理论的托马斯·哈里斯在他的畅销书《我好你也好》中有这个理论根源，同时在艾瑞尔·伯纳的《人们在玩的游戏》以及西格蒙德·弗洛伊德的精神分析理论中也都有涉及。什么是所谓的“你好我也好”？是勇气和关心他人的平衡吗？“我好，你不好”就是说我有勇气，但是却不尊重或是关心你的感受。“我不好，你好”则是没有自我，没有勇气。而“我不好，你也不好”是既没有勇气也没有太多的关心。

我还阅读了罗伯特·布莱克和简·穆顿的研究，他们两人是从两个维度看待成功的伟大理论家的。他们提出的两个维度是：“你是一个以任务为中心的人还是以人为中心的人？”有些人可能在某一方面有所缺乏，但有人可能两者都缺乏。当然，理想的情况当然是高度以人为中心的同时加上高度以任务为中心。换句话说，高度的果敢加上高度对他人的尊重和关心可以推动任务的完成。

双赢的概念基本上说的也是同样的事情：你对自己有高度的尊重确保你可以获得胜利，同时你也用可以确保他人从中获利的方式工作。如果你是一个协作的人，结合你和他人的优势，你可以创造更好的解决方案、企业宗旨、决策决定、战略合作伙伴以及客户、雇员关系。我赢你输通常是对自我有着高度尊重，但是对他人以及他们的情况鲜有问津。我输你赢通常是对自己尊重不够，而对他人的关注较为在意。

我查阅了其他的心理学理论并且发现所有人都同样关注这两种因素。有些时候勇气也被称为尊重、自信、意志坚强或是有很强的自我意识；而关心他人感受也通常被称为富有同情心和友善。我同时也在伟大的哲学和宗教文学中发现了同样的平衡——“要像你希望他人对待你那样对待他人”就是对这两种特质相互制衡的表达。

最后，我访问了很多获得马尔科姆·鲍德里奇奖的成功人士，这个奖项阶段性地授予那些在其产品质量或者服务中取得巨大进步的人或者组织。我曾问过他们一个问题：“你们面临最艰难的挑战是什么？”他们总是回答道：“失去控制。”实际上，他们的意思是说：“我们要建立所有利益相关者间的相互关系。我们要真的做到相信他人，并且要用一种深入骨髓的方式，而不是出于表面上的礼节。我们同时也要学会非常坚定有力地把我们看待事物的方式表达出来。”

从根本上说，鲍德里奇奖的获奖者学习的是思考双赢和首先学会理解，之后才是被理解，以及强化我们在《高效能人士的七个习惯》中的第四、五、六个习惯。通过不断练习这些习惯，他们获得了新的视野和技能、打开了新的思路、创造了更多的合作和融合以及增强了创造力。而这些实现共赢的深层次精神，就是勇气与关心他人间的平衡。

改进结果和人际关系

平衡勇气和关心他人之间的关系是改进结果和人际关系的不错方式。没有这个平衡，你就相当于以牺牲一个的代价来换取另外一个。举个例子，我曾经和一个大型组织的董事长一起工作，他可以说是一个以任务为中心的人。如果他需要建立人际关系来取得结果时，他可以对任何人表现的无比在意，当然这都是与任务紧紧相连。任务决定了人际关系。换句话说，当他建立了人际关系后，他可以在这个任务上取得圆满的结果。我了解到其他人和他表现的恰恰相反。他们认为人际关系是必须首

先考虑的事情，并且他们通过人际关系来完成任务。

在研究成功商业管理的因素时，大卫·麦克里兰，哈佛大学最著名的心
理学研究专家，开发了他称之为“成就需求”的详细目录。他提供给人们
不同的图片，然后让他们基于这些图片创造一个故事。当听完他们的故
事后，麦克里兰描述这个候选人，并且根据雇主对这份工作的应聘要求
提供了他的推荐。他意图按照人们对权力、友好关系以及成就的需求来
进行划分。在某种意义上，麦克里兰关注的是内在动机这一概念。他认
为性格是长期成功中最重要的因素。

性格超过能力

尽管人们可能在技术上得到了很好的教育，但是如果他们在情感上没有
成熟成长，最终他们的这些技能也会变成他们的短板。例如，我之前提
到的以任务为中心的董事长，疲于向他的董事会成员说明他的社会资
本，然而他对于他们再也没有力量或是影响了。董事会成员不再延续这
位董事长的位置，并且他们不得不做出改变。董事会成员觉得他们被一
个又一个过度冗长的演讲所操纵，被一个又一个巨大的“光环”所迷惑。
最终，善有善报，恶有恶报。技能并不能胜过性格，然而大多数人现在
参与的培训和教育都是有关如何培养能力，而不是有关性格。

那么，我们为了满足同等重要的性格开发应该如何做呢？

找出你身边的人，那些对你的成功有益处的人，并且衡量你的性格。你
可以通过一个360度利益相关者信息系统来衡量自己。这个系统给人们
在两个维度的行为表现提供可靠的、科学的以及系统的反馈。这个360
度的调查涉及一个人所有的利益相关者，从雇员、客户、管理员以及同
事中收集信息。得到这个反馈之后，这个人会说：“哦，上帝，我在团
队建设和相互依赖关系上分数真低，我该怎么做呢？”这时他们意识到
他们需要在性格开发的哪一点开始着手。他们可以从身边的资源开始：
他们的家庭、朋友、事业合作伙伴、教会成员以及互助小组。

谦逊和勇气：美德的源泉

我认为谦逊是美德之母，因为谦逊帮助我们将生活中的原则放在中心。

谦逊帮助我们看到持续性格开发的需要。谦逊同时也帮助我们照顾到他人的感受。然后我会说，勇气是所有美德之父。结合勇气和关心他人帮助我们成为一个完整的个体。卡尔·荣格曾经说过我们只有在年长的时候，才会实现个性化——也就是人类个性的完全融合。人们必须经历个性化的不同阶段。在我们逐渐看到错误产生的不同后果，并逐渐完成我们内在性格的融合之前是需要有大量经历的累积和在很多方面多次碰壁的。

这就是为什么你要在建立自己强大人格的过程中对自己有耐心的原因。在这些层级较高的原则杠杆前，人们从小处开始并且每天推动一点，直到他们真正成为好性格的榜样并最终成为他人的导师时，这些较高层级的原则才发挥了其影响力。他们成为了改变的催化剂和在家庭中、组织中以及社区中打破负面行为循环的“转型人”。

例如，我有一次和一些国际公司高级合伙人共事的经历。他们正在面临着一个让他们抓狂的事实，那就是他们的许多雇员都非常有能力，但是同时也非常冷漠。换句话说，他们都非常睿智但是不讲礼数。“这就是我们允许他们这样做的方式，并且我们用这样的方式让他们成为了合伙人，同时还用这种方式奖励了他们。我们的企业文化是低信任度的。难怪我们失去了一些最好的雇员。我们有着一个每个人都可以预知未来的政治氛围。我们离最初建立的原则已经越走越远了。”

在最后的分析中，企业文化中的性格被考虑其中；然而，我们让很多性格的毁坏力一直大行其道直到我们失去公司创始者最初的本来的性格，直到我们成为这其中的一员。基于此，我们必须要开始重新编程的过程以撬动内心主体强大的杠杆。

书写新的程序

我们如何为自己重新编辑程序呢？首先是要有谦逊的态度，即使是在没有达到预期结果或者失去我们的资产时，抑或是在没有完成我们的希望或者面临与同事、配偶或孩子关系的危机时。这时我们会更愿意接受自然原则诸如尊重、同情、诚实以及信任最终会左右一切的事实。我们会更愿意接受那些我们应承担的责任。我们也会更愿意开发并以坚定的使命感生活，这对实现个体完整作用很多。最终，我们谁是（性格）就是成功的最重要因素之一。

事实上，我得出的结论说明在能力与性格之间的理想化平衡，必须是依

靠我的良知以及那些我知道的正确的原则。如果我以任何踌躇的方式面对能力或是性格，那么我常常会马上感到自己的失败。如果不是立马有所体现，也会在我生活的某个时段显现这些不足。

我们在看一些演员时发现，在其早期的职业生涯中，都会以塑造某个固有的角色声名鹊起。但是当他们得到更多的尊重时，他们减少那些对他们新形象没有支持作用的脚本和角色。他们甚至自己编写自己的脚本或者决定他们出演的戏剧角色。我们在自己的职业生涯中也可以做同样的事情。

我确信我们可以书写并照着自己的脚本生活——而不是像大多数人认为的那样。我知道这样做也是要付出代价的。这确实很矛盾。这要求有想象力，可以看到并且坚定自我认可。这包括生活中的一系列融合，从做出承诺到坚守承诺，直至整个人类个性——感知、思考、感受、直觉——不再处于冲突当中。

性格开发和个人戒律

很多人需要打破那些拉他们下水或者说降低其生活质量的心理和身体上的“毒瘾”。直到做到了这一点才能说有一点进展，因为身体可以开始对愿望有一定的控制力。一旦做了这个打破的动作，那么人们就开拓了一条获得进展的道路。如果他们能够对自己的嗜好做出一定程度的控制，他们就可以对自己的激情做出一定程度的控制，并且开始构建他们的动机和渴望。他们的性格开发的速度就可以像坐着火箭一样一飞冲天。这就像挣脱地球本身的巨大引力和打破束缚进入太空所享受的更加自由和灵活的空间一样。

我们每天都和这些身体上的习惯和嗜好做着斗争。就我自己来说，我知道要让自己保持在智慧、良知以及正确原则的影响下，否则不久我就会因为打破这些戒律而饱受其后果。打破一条原则往往可以导致打破另外一条，例如，我发现如果我在晚饭时暴饮暴食，那么我之后对其他人的感受就不太敏感。我需要在生活中有所节制。在任何时间我开始生气的时候，如果我进入自我分析，我通常可以把这些生气追溯到自己的轻率与放纵。我可以梳理并让自己的行为更加理性，但是如果我向我的良知靠拢，我知道它削弱了我的渴望。我知道它也影响了我对其他人需要和感受的关心程度。

拥有性格强大基础的同时，我们可以增加所有丰富多彩的个性元素。如

果你没有性格的根基，你可以在假装扮演着某个角色，但在强大挤压压力来袭的时候，你就会毫无根基可言。类似于这种没有根基的情况是我们最惨痛的学习经历，但是当我们再次将我们的生活托付给诚信时，那却是最强有力并且实用的品质。

应用及建议

>> 基于你生活的视角，开拓一个个人使命声明——采取对你的家庭、组织、社区有贡献的视角。基于那些不会改变的原则写下这个声明。

>> 在你与他人交流的时候，思考你自己是否做到了勇气与关心他人感受的平衡。你可以在充满勇气表达自己感受和信念的同时兼顾到他人的感受和信念吗？当下次你在高风险对话时，审慎地试着做到两者的平衡。

>> 你是如何平衡自己的生产力和你的生产能力的？记录下一天当中你有多少时间花在做到多产这个事情上。然后比较一下你又花费了多少时间在提高生产能力这件事情上——这通常指的是练习、阅读、学习以及和他人建立人际关系。在你的日记中，写下这个练习对你的影响。你学到了什么？你需要做出什么样的改变？

>> 身体上和心理上的“毒瘾”束缚着我们的思想和精神。我们当中很多人根深蒂固的习惯制约着我们的发展。什么拖了你的后腿？你该如何做从而打破这些束缚？设定一个目标并且击破一个坏的习惯，或者开发一个可以使你变得更加强大抑或提高你生活质量的习惯。

第三章 把你的目标、计划、行为与原则相融合

改变你的观点，但要坚持你的原则；

改变你的外在，但要让你的根基毫发无损。

——维克多·雨果

原则和自然法则是绝对、毋庸置疑且总是有着相关性的。这个事实是成功生活的基础。内在主体强大，总体来说就是过着以原则为中心的生活。在本章，我们将会找出如何到达这个中心。

内在主体强大的关键是要以原则为中心。我们对自己的世界并不能完全掌控，原则才是这一切的掌控者。当我们认为我们是这一切的主导时，我们就显得盲目自大了。是的，我们也许可以控制我们的行动，但是却不能掌控我们行动所产生的后果。这些是由原则、自然法则所掌控的。

建立性格和有品质的生活是我们将自己的信念和行为与自然法则相结合的功能体现。这些原则是不以人的意志为转移的、外部的、客观的、以事实为依据的以及不证自明的。不管我们对它们的存在是否有意识或者不管我们对它们服从与否，这些原则都在运行着。

为什么要以原则为中心

现在，有一些人问我为什么要花这么大的气力去说明原则和价值的不同。他们说：“我有自己的价值，它们和任何人的一样优秀。”对于我来说，这个区别是巨大的，原因是很多人认为价值就是原则。事实上，一个首席执行官告诉我说：“我们公司是价值导向的。”然后我对他说：所有的公司都是价值导向。真正的问题在于他们的价值导向是否是基于外部的自然法则，也就是原则，因为这些才是在所有环境下掌握事态的根本。

如果你和你的团队花了大量的时间在你的价值体系上，通常这些价值会反映真正的原则。然而，有些时候更广泛的文化（比如：大众传媒）或者亚文化（例如：对一个音乐组合的痴迷）或是一个巨大感知力（例如：一场大型的煽情活动或者是一个煽情的人，比如一个自我意识强大并且有着明确目标的强势老板），这些都会带来一定程度的扭曲，这些扭曲可以完全让你摆脱对方向的感知和道德的核心。很多公司一个不言而喻的价值就是贪婪，这扭曲了追求利润的原则基础。当这些扭曲发生的时候，你变得失去根基。你变成了一个拥有双重思想的人，一个不稳定的人，而你也在经历自己内部感知的深度晕眩。

另外一个出现在我讨论范畴的是一个老生常谈的关于相对真理和绝对真理的辩论。人们问我说：“当所有的相对真理出现时，你想怎样告诉我们有一个叫作绝对真理的事物呢？”

我给了他们三个检验真理的词语：

1. 普遍的。如果我们没有普遍性的原则，那么也就没有真理可言，也就没有任何你可以依赖的准则。你可以忘掉道德规范，可以创造一个在社会和经济市场中都吃香的形象。但是你独立于自然法则，例如诚实和诚信而运行的商业和政治系统会以失败而告终。

健康社会的关键是社会意志、价值体系与正确的原则相结合。如果你声称独立于原则，那么你会有一个价值扭曲的不健康组织。例如，抢劫偷盗团伙的职业任务和共享价值听起来非常像很多公司的公司宗旨，它们使用这些词语比如：团队工作、协作、忠诚、高收益、革新并富有创造力。但问题的关键是他们的价值体系并非基于对他人的诚实和尊重这些自然法则而建立的。

扭曲可以完全让你摆脱对方向的感知和道德的核心。

当这些扭曲发生的时候，你变得失去根基。你变成了

一个拥有双重思想的人，在所有方面都不再稳定，而

你也会经历自己内部感知的迷失。

2. 永恒的。真理是原则根基的一个象征——原则不会因时间的推移而改变。如果你随着时间或者潮流渐渐地远离自然的法则，那么你的判断就

会带来反面的影响。你得到的是扭曲的概念。你开始用理性的谎言去解释事物。你远离了自然法则的掌控转向于社会与政治为导向的成功统治。例如，当我们知道有人陷入财务危机时，我们总是听到对于过度使用、过度借贷、过度投机、缺乏客观评价的忏悔，听到很多这种发自内心的自我对话。现如今，这些人身上背负着很大一笔债务。在接下来的若干年中，他们不得不努力工作，忘记所谓的健康与财富，努力得以生存。

为了追求私利而牺牲卓越，其成本和代价是非常高的，其中包括时间与金钱、名誉以及人际关系。当我们追寻短期的满足时另外一些人必定会受到这样负面影响。对于自然法则的弱化是非常危险的一件事情。良知是亘古不变的真理和原则的储备库，它是自然法则的内部监控。唯有一个事物不包含在自然法则和原则的进化中，那就是指南针上的正北方向。科学和技术已经改变了很多事情的原貌，但是统领人类的最基本的自然法则一直都会沿用，并且不会改变。

3. 不证自明的。真正的原则是不证自明的，就像《独立宣言》说的：“我们认为这些真理是不言而喻的。”也就是说，你可能想试图和这些真理辩驳，但是这都是在做无用功。如果你试图和一个真理辩驳然后发现这是一次愚蠢的辩论，那么你就掌握了一条自然法则。例如，思考这个原则：“你不能说出自己行为的问题所在。”这个原则就是说你不能在没有信任基础的情况下建立信任。现在，试着辩论这一观点。观察那些试图告诉自己他们行为问题所在的人，或者一个试图运用公共关系来解决自身问题的企业。

原则是最终管理者

如果你现在的生活方式并没有和自然原则相结合，你也许想用价值为导向的地图和原则为中心的指南针做交换。当你意识到原则是最终管理者时，你可能会愿意将你的价值取向从属于这些原则，并且把你的角色、目标、计划和行为与这些原则相结合。

然而，这样做通常也会带来危机：你的公司会缩小规模、你的工作处于危险当中、你和老板之间的关系出现问题、你失去了大客户、你的婚姻受到威胁、你的财务危机升级，亦或是由于你忽略饮食和锻炼出现了身

体问题。缺乏这种催化性危机时，我们趋向于在麻木的自满中生活——忙碌地做着你认为好的、容易的、常规性的事情，我们甚至从来不停下来问问自己我们是否真的在做需要做的事情。好的，这个时候往往成为了最好的对立面。

谦逊是所有美德之母。谦逊的发展是基于人们希望并试图在自然法则和普遍原则下和谐生活。勇气是所有美德之父。我们需要有强大的勇气让我们在正确的原则下主导我们的生活，并且在面临选择的时候保有诚实的心态。

当我们建立起自己的自发性或者经过社会验证的价值体系时，我们就会基于我们的价值观，而不是原则来建立我们的使命和目标，我们试图变成自己的法律信条，骄傲并且独立。骄傲希望给人留有深刻的印象，而谦逊则寻求的是服务他人。我们评价一个事物的价值并不意味着拥有它我们可以提高生活的品质。在政府、企业或者教育领域没有任何改革可以成功，除非它是基于真正的原则。然而，我们看到领导者坚持他们自己目前的领导风格是基于他们的自我选择价值和坏的习惯——尽管他们的航船已经在下沉了——他们本可以在原则的救生艇下安全地漂浮。没有什么比自大让人们在自己的职业生涯中更快地陨落了。自大叫喊着：“我是最棒的！”在自大的统治下，我们摇摇欲坠，骄傲在陨落之前来回摇摆。但是在谦逊的陪伴下，我们可以取得进步。就像印第安纳·琼斯在经典的电影《印第安纳·琼斯和圣杯》中说的：“只有诚心悔过的人才会通过。”

在骄傲中，我们通常播下一件事情的种子并希望可以收获另外一个。但是其实我们当中的很多范例、习惯都绝不会根据我们的希望产生出结果，这是因为它们是基于不切实际的幻觉、广告的煽动标语、嘴上功夫的培训和个人成功策略等等。伟大的生活是不会从不切实际的幻觉中产生的。所以，如何让我们的生活和掌握生活品质的真正现实相结合呢？

人类的四个天资

作为人类，我们有着四个独特的天资——自我意识、良知、独立意志以及创造性想象力——这不仅仅是我们和动物之间的区别，同时帮助我们区分现实与幻觉并且可以帮助我们与掌握生活品质的自然法则相结合。

>> 自我意识，可以让我们审视我们的范例——也就是我们通过镜头看到的世界——去思考我们的想法、对我们社会的脚本有所意识、加强刺激

与回应之间的分离。通过自我意识，我们可以为自己重新设定程序或者也可以让我们脱离外在的次要强大而更加关注内部的主体强大。在心理学、教育学以及培训上的很多运动都关注于增强自我意识。很多流行的自我治愈文学也同样关注这个能力。然而，自我意识只是我们独特的天资之一。

>> 良知，可以碰触到比我们的思想更加深层次的事物，并且是在我们价值体系之外更让我们依靠的事物。它联系起了长时间积攒的智慧和发自内心的智慧。它是内部的指导系统，它可以在我们采取与真理相违背的行动或行动之后有所感知。良知是具有普遍性的。当我帮助一些公司或者个人开发他们的宗旨时，我发现最具个性化的往往是最普遍的。不管人们信奉何种宗教、拥有何种文化和背景，他们的宗旨都阐述了相同的人类基本需求：活着（身体健康且财务状况良好）、关爱（社会良好发展）、为后人留下遗赠（精神世界发展）。

>> 独立意志，是说我们行动的能力——超过我们范例的力量、力争上游、重新书写我们的人生脚本，根据原则而不是根据情绪、心情和环境行动的能力。尽管环境和遗传的影响力是非常强大的，但是它们却不能控制我们。我们并不是它们的受害者。我们并不是我们过去的产物。我们是我们选择的产物。我们是有责任的，这么说的意思是我们有能力选择我们想要产生的结果。选择的力量是我们独立意志的反映。

>> 创造性想象力，提供给我们超越现实的动力。它能让我们写下个人使命宣言、设立目标、计划会议，或者让我们自己看到尽管在最具挑战的环境下依旧坚持原则地活着。我们可以想象将来我们想体验的任何场景。我们不能在回忆中前行。回忆是有限的，它是关于过去的。而想象却是无限的，它是关乎于现在和未来，是关乎于潜力、愿景、使命和目标，是关乎于任何现在没有但是未来可以达到的事物。一个众所周知的成功方法就是努力工作。然而，只有意志力和创造性联想力相匹配才可以实现我们上面所说的，否则这些努力都是不牢靠和不起作用的。

作为人类，我们有着四个独特的天资——**自我意识**、

良知、**独立意志**以及**创造性想象力**——这不仅仅是**我们和动物之间的区别**，同时帮助我们区分**现实与幻觉**。

并且可以帮助我们与**掌握生活品质的自然法则相结合**。

培养我们独特的天赋

要想提高这些天资要求我们不断地培养和练习它们。它就像吃饭一样，不是说昨天吃过了饭就可以应对今天的饥饿。上周日的大餐并不能抵御这周四带来的饥饿感。如果每天早上我都可以做出更加完善的准备并且用可靠、开放、诚实以及尽我所能所拥有的智慧来应对挑战，我想自己将会做得更好。

这里提供了四种培养你独特天赋的方法。

>> 保持写个人日记的习惯来培养你的自我意识。保持写个人日记的习惯——每天对自己所经历的进行深度的分析和评估——这是一个高阶性的行为，它可以提高你的自我意识并且增强所有的天资和与之协同的品质。

>> 通过学习，倾听和回应教育你的良知。我们当中很多人工作和生活的环境都是和良知的发展相敌对的。为了清楚地听到良知的声音通常需要我们有反思和沉思的精神——一种我们很难选择或者找到的情况。我们被淹没在各种活动、喧闹、社会大众传媒、有缺陷的范例中，这混沌了对告诉我们真理以及与之相结合的内心平静声音的感知。

我曾听到人们这样说：他们不能赢得与良知的战斗，因为私利是以谎言、伪装、欺骗和伎俩为前提的。而这是工作的一部分，他们这样说。事实上，他们说这就是工作。而我并不赞同。我认为这样所谓的理性破坏了人际关系间的信任以及组织间的信任。

真诚的人生是我们唯一值得为之努力的。但是，它也是充满挣扎的。有些令人信任的咨询机构、会计师或者法律顾问可能会说“这是政治自杀”，或者“这会对我们的形象造成不良的影响，所以让我们把它掩盖下来或者撒个谎”。你可能感到自己真的处于进退两难之中。受过良好教育的良知或者拥有内心的指南，你将不会陷入这种只有唯一会中坏的选择的境地。你总是有选择的。如果你很聪明地训练你独特的天赋，一些品行端正的选择就会向你敞开。

这其中很大一部分取决于你是如何教育自己的良知和你内心的指南针的。运动员为训练他们的身体付出代价。你要有规律地对你的良知做同样的训练。在你内心你感到有越多不确定因素，那么灰色地带的面积就会越大。你可能总是有一些灰色地带，特别是当你受到教育和经历的限制时。当你逐渐成长，你就会学会基于你的良知选择那些你坚信正确的

事情而不是获利最多的事情。

>> 通过许下承诺和维护承诺来培养独立意志。加强我们独立意志最好的方法之一就是许下和维护承诺。我们每一次这样做时，都会在我们的人格账户上存下一笔财富——这是我们自己拥有的信任财富，是我们有能力做到言行一致的财富。要想建立个人诚信，就要从许下和维护所有小的承诺开始。每天每次都前进一小步。

>> 通过形象化开发创造性想象力。形象化，是一个高阶的精神训练，它通常在世界级运动员和表演者中使用，它同样可以用于提高你的生活品质。例如，你可以臆想自己在某些环境中，这些环境通常是带来不舒服或是痛苦的。在你的脑海中，看到的不是你通常情况下所做出的反应，而是在你的使命宗旨下基于道德和价值观所做出的反应。预言你的未来最好的方式就是自己去创造它。

稳固的根基可以培养出丰硕的果实

通过了解原则的中心是谦逊，我们能够更好地从过去中学到经验教训，对未来充满希望，并且在当下用信心而不是自大来做出表现。自大是缺乏自我意识、盲目、幻想及错误形态的自信，以及对我们可以高于自然法则的错误感知。真正的自信是坚固不可撼动的基于原则的表现，而我们的生活品质也会因此而提高。信心造就了性格和能力。我们的安全感不是基于我们的财富、地位、学位或者和他人的比较；它是对我们坚持真正原则的自我诚信的自然流露。

我承认自己也会就完全的诚信而纠结并且有的时候也不能做到言行一致。我发现讲授给别人比实践自己教的要容易。但是，我意识到我必须做到完全的诚信，并且和正确的原则做到融合。

我观察到如果人们在他们的生活中从来没有拥有原则的中心，他们会通过政治社会的便利获得成功并且让他们的道德信条随着情况而加以定义。他们会说“在商言商”，这么说的意思是他们在通过自己的规则来玩这场游戏。尽管有着崇高的宗旨，他们仍会打着商业的旗号为他们重大的错误找借口。

只有把亘古不变的原则放在中心，然后以此为生活的准则，我们才能享

受可以持续的道德、身体、社会以及财务上的良好发展。

应用及建议

>> 你是不是每天都在忙碌地做着那些好的、容易的并且常规性的事情而不去想想真正应该做的事情？在你的生活中哪些是好的，但是却挡住了那些最好的事情？在你的日记中写下你生活中首要的事情。然后把这些首要的事分成A类和B类。之后制定一个计划，确保那些你标注为A的是你需要花费最高和最大努力完成的。

>> 创造性想象力带给我们创造自己未来的动力。它甚至可以让我们在最具有挑战性的环境下通过个人使命宗旨来形象化我们的生活。写下那些你可能试图放弃个人使命宗旨的环境。对于这样的情况，你会怎么解决呢？

>> 建立个人诚信，从许下和维护每一个小的承诺开始。每天每次都前进一小步。在你的日记上记录下你成功的事件。

第四章 朝着正确的方向保持前行

比起关爱、金钱和名誉，我更需要真相。

——亨利·大卫·梭罗

永恒和普遍性的原则掌握我们生活的方方面面，是大家都表示赞同的真理，而且和真理保持一致可以改变我们生活的方向。向北方就是跟着指南针的指北针径直向前，但是尽管我们有指南针的指示，也很容易偏离道路。本章主要介绍关于如何不偏离方向的方法。

很多人由衷地坚信他们头顶着正确的方向，遵循正确的价值观、原则和道德规范，而当客观外力干预或者遇到危机情况时，他们就会失去方向或者说游走在这些基本原则的边缘。注意力分散和扭曲事实会让他们为此付出惨痛的代价并走进死胡同。

所以，我们应该如何做才能坚持真正内在主体强大所拥有的原则呢？

这么多年，我都用一个简单的童子军指南针来证明正北这一概念。当给来自不同地方的人们演讲时，我让他们闭上眼睛然后让他们指出他们想当中的北方，然后睁开他们的双眼环顾四周。当大家发现所有人都指向不同方向时都大笑不止。

三种扭曲的原因

你要如何做才能停留在正确的方向呢？你要如何做才能让人们和一个真正的组织相结合——并且以它们为中心——这样就可以使大家都指向同一个方向？这并不是件容易的事情，因为在辩论中我们会扭曲事实的真相。这里我要向大家指出的是三个导致扭曲的原因。

1. 建筑（文化）。我知道如果我走出去，走出我当时所在的那栋大楼，

我会发现指南针的指针会有轻微的摇摆，这说明内部的环境可能让指针的读数有一些轻微的扭曲。同样，我们周围的文化氛围也可以改变我们的道德感知，然而我们却对此几乎没有察觉。我们认为现在的方向就是真正的北方。但是当我们在自然界中开始冒险时，我们会发现指针离开了我们的标记点，因为磁力在拉着那栋大楼。我们行为中也同样会发生这样的事情。我们可能会因为扭曲的道德文化而逐渐脱离跑道。

2. 投射（次文化）。我把指南针面朝下放置在投影仪的上面，然后发现这台机器同样可以改变指南针的指向。这种扭曲我通常类比为特定的家庭、团队、集体或是公司所带来的次文化效应。任何一个有力量的或是有说服力的团队都可以创造出偏颇的定义来扭曲真正的事实。

3. 磁力（强大的感情、人格魅力或者强势的哲学）。接下来，我拿出一块磁铁然后把它放置在指南针的右边。我发现我自己可以控制这个指南针并且让它指向任何一个我希望的方向。我可以让它在圆圈里移动或者前后轻轻摇动。我通过这个类比那些重大的情感集会是如何改变我们的想法并且让我们偏离真理的，这些拥有极强个性力量和自我独立个性的人士如何改变我们对真理的感知，或者是那些有煽动性的哲学思想是如何扭曲我们的看法的。

上面所述的任何一个力量，以及其他力量都可以像指南针旁的磁铁一样指一个方向并告诉我们那是北方。但是这里只有一个真正的北方。

合成的力量。如果当这三种力量——文化、次文化和个性或者哲学——相结合，你将会看到一个重大扭曲发生。事实上，你可能被领着走向南方，但是却一直认为自己正在朝着正北方方向移动。

对这种情况的一个暗喻就是眩晕——一种迷幻或者眼花的情况，就像飞机上的飞行员失去重心而变得迷惑一样。这会导致运动肌肉意识的缺失，失去在空中的方向感并且也不知道你与地球间的联系何在。你可能在倾斜的云层之中，然后认为你马上就要着陆，但是当你发现不是的时候已经为时太晚。很多的灾难，不管是个人的还是组织的，都是由于道德的眩晕而产生的。

回归标准

为什么那么多的个人和组织会迷失呢？那是因为有很多充满诱惑的信息和力量在作祟。很多大众传媒的信息会把我们倾向没有良知的过度自我

沉溺。

当人们使用片面标准或是内部标准来判定秘密或是进行贪污腐败时，他们就会迷失自我。最好的领导者是保有谦逊的感知的。不论是在公司内部或是外部，他们都会牺牲自己的骄傲并且分享他们的力量和影响。

谦逊可以让我们保持与自然法则的和谐，我们不能打破这些自然法则除非我们想伤害自己。我认为任何一个人都可以处理成功或是失败，这也包括财富和名誉，只要他或是她对原则有着强大的责任感。在最好的组织中，自然法则和原则是统领——就像一个国家的宪法——即使是最高人群也必须要奉行原则。没有人可以高过它。

当人们变成他们自己的法律时，他们基本上可以说带着一个让他们远离正北的磁场，通往自大和失败的道路。

通常，政治的艺术就是选举与再次选举的艺术。但是美国的一个参议员却有所不同。不到最后一刻，他绝不宣告说自己将参加下一次的竞选，这是因为他不想让他自己或者他的同僚见风使舵。他希望他们能坚持真理。他致力于为他所有的选民服务，而对于这会对他再次当选的机会有何影响没有一丁点儿想法。

所以我希望给你一个挑战，当你今天回到办公室或者今晚回到家时，问自己一个问题：“我们的目标或者使命是什么，我们的内在主体强大是什么？通过什么方法来实现它？”你可能会对不同的答案大吃一惊，你可能会开始看到它们在同样的愿景下没有任何的相关性。没有正确原则的衡量标准，所有的事情都会变得一团糟。你有的是政治文化而不是基于原则建立的文化，而你吸引的那类人是缺少原则而更具政治性的。

我敢保证如果你把你的家庭或是团队在一个信任、自由、信息自由的氛围下团结起来的话，你就会走进具有同样基础的价值体系。这些都是基于原则，并且可以深深地留在每一个人的脑海之中的。

我邀请你在公司中试试这个方法。我想你会发现你们有一个普遍的价值体系。当然，很多的不同也是明显存在的。然而，如果你对每一个人都表现出尊重和寻求协同的话，你就会解决这些差异，并且开始认为这些都是他们宝贵的优势所在。

没有正确原则的衡量标准，所有的事情都会变得一团糟。

应用及建议

>> 我们身处于各种分散注意力和扭曲事实的环境中，它们可以把我们从最重要和最优先需要做的事务中拉出。在你的日记中写出：你生活中让事情扭曲的根源是什么？为了回归真正的方向你可以怎样去克服它呢？

>> 在你的生活和工作中，有哪些原则和自然法则是不利的呢？记录下你是如何改变这个局面的。

>> 什么原则和自然法则是你可以更好利用的？记录下你是如何利用这些原则的。

>> 当你今天回到办公室或者今晚回到家时，问自己一个问题：“我们的目标或者使命是什么，我们的内在主体强大是什么？通过什么方法来实现它？”记录这些结果。制定一个短期计划：在接下来的几天当中你应该怎么做来让这个使命或者策略成为现实？

第五章 转换思维模式

人生是一个统一的个体。一个人不可能在生活的某一部分做着正确的事情而在另外一个部分做着错误的事情。

——甘地

我们对于这个世界的信念决定了我们的行为举止。那些信念可以演绎成为精神的监狱，它们可以让我们变得远离原则的中心。如果我们相信外在的次要强大要好于内在的主体强大，那么我们就没有希望去实现内在的主体强大。这个章节会帮助你理解那些让人们身处牢笼又无力改变的信念系统。同时，你也会学到，如何做可以打破这些牢笼。

当我最近从夏威夷酒店的窗户中望见那无比壮美的日出时，我想到了戴尔·卡内基的那几句诗：

两个人同时从监狱的铁窗外望：

一个看到的是漫途的泥泞；

另一个看到的是满眼的星空。

我们如何看待我们当下的环境很大程度上会受我们的观点的影响。向下看，我们可能只会看到泥土和围栏，而向上看，我们可以看到太阳、月亮和星星发出的光芒。

我了解到很多人觉得他们身处于他们所扮演的社会角色、他们的人际关系的牢笼之中，他们在工作和家庭中都失去平衡，二者不能同步。那些让他们困顿在监狱中的围栏很少是明确清晰的——并不是由于身体上的障碍和缺陷而导致无法看到星空。

四个根本原因

那么，问题究竟出在什么地方了呢？是什么让我们禁锢在围栏之后，只看到泥泞而非星空？问题的本质是基于下面的四个根本：

1. 情感拘禁。当我们让另外一个人失望或者发生争执时，我们通常会被贴上标签并被投进这个人的精神监狱中。我们可能逾越了另外一些人的情感底线或者伤害、侮辱亦或冒犯了他人。我们可能当时觉得合理，感觉那样的人就应该值得那样的待遇。另外一个人用不同的角度看待，做出抵御、建立围墙并且把我们贴上标签锁在监狱里的行为。这些标签趋向于自我的暗示：“他讨厌我，我不能信任他，他是有偏见的，他不公正。”人们趋向于相信他们是诸如此类的人。如果他人坚信你是这样的人，那么他们就会用这样的方法来对待你。

每当我碰触到生气这种感觉的界限时，我都可以有所察觉。我的骄傲在那一刻让我不会去道歉低头。另外一个人会因此受伤，而这段关系也会因此而紧张。如果没有试图缓和或者忏悔亦或取得原谅，那么这个人还是会存有疑心。他受到了伤害和打击，所以他的防御机制就运行起来。他会对我新的行为做出防备和起疑。我做任何事情都不能改变他的想法，我已经被投进他自己设定的高墙铁窗之中。这些围栏和高墙是他附加给我精神以及情感上的标签。

因此，我们看到人们在工作结束后飞速地开着他们的汽车，因为他们迫不及待地想开始他们所称的真正生活。他们在工作生活中经历了太多糟糕的管理和控制，所以他们想马上逃离这种窒息的环境，并且马上走进那些对于他们更有意义的生活。

~~标签会形成自我暗示。如果他人坚信你是这样的人，~~

~~那么他们就会用这样的方法来对待你。~~

>> 解决方案：为走出监狱而付出代价。只有承认我自己的错误并寻求原谅才可以帮助我走出监狱的牢房。

2. 找错误的弊病。我们有一种非常强大且普遍的趋势就是给他人找到错误，哪怕是用显微镜找到他人的错误，而忽略了我们自身主要的错误。当我们把关注点放在他人的错误上时，我们会为自己生活中出现的错误找出合理和可以辩解的理由。但当我们之后试图更正另外一个人出现的同样的错误时，通常都不会奏效。我们可能是对的，但是我们的方法却是错的。我们用了伤害、否定、攻击或者恐吓的方法。因为我们的双眼被光束照着而我们不能清楚地看到自己的错误。我们的判断可能是完全错误的。我们可能不会把我们的弱点投射出来而把它们称为别人的。我们可能会对反省做出错误的观察。如果我们有自我服务动机，这个动机会在我们生活的每一个方面转化成为成千上万个负面的方式。

>> 解决方案：首先，从自我做起。我们要做出改进的首要一步就是要改进我们自己个性上的不足。只有我们改掉自身的不足，才能清楚地看到

应该如何帮助他人。我们这时会变成一盏明灯，而不是一个裁判。在作者丹尼斯·杰夫的那本《做这个工作就要热爱它》中，他建议我们大家都要有责任感并且摆脱那种受害人心理。学会去面对事情而不是离开这份工作，或者做出改变，热爱它。

3. 片面脚本。片面思考的人会认为一张饼的块数是有限的，如果你拿走了一块，那么对于我来说就少了一块。这是导致你赢我输的想法。如果你赢了，而我输了，我是不能允许这样的事情发生的。

片面性思考从几个方面而来：家庭中有条件的爱可能导致我们试图去用好的行为去赢得关爱但是却没有对自我价值的本质予以感知；在学校和工作中和他人的比较会导致我们发展出一个以比较为基础的认知，在家庭、学校、工作、体育场和社会生活中的竞争会加强我们的片面思考。我们在下述四种情况下饱受片面思考带来的痛苦：

>> 个性上，这种片面思考的脚本会变成我们人生的脚本。它深深植入我们的脑海之中。尽管我们对它可能并无意识，但却是透过这个镜片去看待我们的人生，它影响了我们对所有事物的看法。

>> 人际关系上，片面思考的范例会传递到我们的婚姻和整个工作中的人际关系中。当事情处在紧急关头，这种片面的思维方式会导致我们用我赢你输的思考方式去对待我们的客户、供应商和其他任何人。

>> 在我们扮演领导这个角色时，我们不想分享我们的权力，我们不会想把钥匙交给我们的同事。我们认为如果我们开始把权力下放给他人，那么我们的权力就会被弱化。

这是一种自我暗示。如果我们有以比较为基础的认知，那么我们就总会看到自己身上各种的不足。那么我们会想要分享利益和所得吗？我们会想和其他人分享赞誉吗？我们会想分享知识吗？不会的，因为知识、地位、赞誉和利益都是权力的象征。

>> 组织方面，片面的思维方式展现的是我赢你输的体系。我们是系统的设计者，我们会以我们看到世界的角度来设计结构和系统。假设我们举办一场公司活动，但是这个之前设计好的游戏规则系统却通过不当手段进行操纵致使很多人都会失败，那么每一个人都会对它不屑而且也没人会真的对它买账。

>> 解决方案：共赢，充实脚本。拥有富足精神境界的人是会用不同的角度看待世界的。他们坚信在这周围一定有充足的饼，并且他们还可以做出更多的饼。这种思想会创造出共赢的局面。一个我赢你输的人会把一个共赢系统转化成我赢你输的局面。只有当一个人拥有富足的精神境界，这种共赢格局才会打破片面和我赢你输的想法。当人们被培养成为拥有富足精神境界的人后，他们会思考共赢。他们会更加自我尊重并且尊重他人，同时对他人展现出极大的热情和亲切。这不关乎组织行为，只和个人行为相关。

就像大多数人一样，我也是从片面想法成长到拥有富足的精神境界的。帮助我获此成长的是建立一个伟大的使命并且更加关注那些对的事情而不是谁是对的。人们有能力并且可以做出从片面思考到富足思考的改变。甘地曾深深地陷入胆怯、片面、恐惧和不信任之中。他曾受到人们的威胁，他并不想和他们在一起。但是当他最终知道自己生命的意义时，他就可以把这些感觉置之度外并且领导他的人民。

当人们被培养成为拥有精神富足境界的人后，他们会

思考甚深。他们会更加尊重自我并且尊重他人，同时

对他人展现出极大的热情和亲切。

4. 角色的不平衡。当我们在扮演很多角色时，我们为什么要试图平衡这些角色呢？如果我们没有生活在平衡的原则下，那么我们将会崩溃。

很多人认为他们可以在失去生活的平衡后侥幸获得成功。这就是生活的谎言。它被翻译成一千零一个不同的方式。我赞同甘地说过的：“人生是一个统一的个体。一个人不可能在生活的某一部分做着正确的事情而在另外一个部分做着错误的事情。”你不能忽视自己的家庭，但是你却每天工作十八个小时还在期待能有一个完美的家庭生活。你不可能不为你在社交媒体上浪费的时间而付出身体的健康和生产力作为代价。我很

抱歉，但是现实可能就是这样。

我们都以不同的力量奋勇前进，这可能会中断我们的平衡，特别是当我们的目的不明确的时候。在我们探寻这个世界之前，我们应该先审视一下自己。而关键的一个问题就是：“我们看到了什么——泥泞还是星空？”

>> 解决方案：第一，优雅地接受这种不平衡，但是要用长远的视角来看待它。我们都会经历人生中不同的阶段，而在某个特定的时间里我们可能希望得到更多生活上的平衡，这就是长远的真正平衡。今天的不平衡可能是自然的并且从一周、一个月或者一年的角度去看是必需的。到达一定的程度是需要几年专注的。工作上的一个项目也要求一段时期的集中关注。然而，如果你整个生活都是为一个角色进行投资，例如为了工作或者学习，那么其他的事情最终会面临崩溃：你的家庭、朋友、健康等等。在片面和专注的那段时间，要避免负罪感，并看得长远一些。

>> 第二，在你最重要且有意义的工作中融入他人。我曾经看到某些人对一个真正有意义的项目非常着迷而他们忽略了任何其他的人和事。他们把自己的家庭抛诸脑后。他们没有社会生活，几乎没有娱乐，没有时间来吃饭或者休闲。所有的这一切在短时期内看是必需的，但是如果你在这么重大的项目中融入你的家庭和朋友，他们就不会感到如此的被忽视。他们甚至会因此而得到启发和提升。把你的家庭融入到你的工作中。让他们分享你的愿景并感到自己是这个使命的一部分。我试图这样做。我试图把他们融入其中或者在其他方面郑重地让他们加入进来。

>> 第三，分享结果值得期待的愿景。如果每一个人在旅行前脑海中都浮现不同的目的地会怎样？当人们在黑暗中摸索或者拥有不完整的信息时，这种情况会经常发生。不要让人们在模糊的愿景下做出决定和行动。分享那些具有挑战性的愿景，以及那些有意义的项目、目标和目的可以打消所有的顾虑。人们在共同的伟大目标下会放下自己的身段。他们会拥有同一个心脏、思想、声音，因为他们需要为这个共同愿景的完成而工作。

>> 第四，创造一个互补的团队。开始多做一些具有领导力的工作。不要管理得太多。很多公司和家庭都被过度管理但又缺乏领导。当然，反方向也真实存在——你可能被过度领导但是又缺乏管理。管理和领导都是必需的。在我自己的企业中，我更侧重于领导方面，我们的财务状况总

是大量地支出，原因是我不不会管理。我们需要建立一个互补的团队，在这个团队之中有人善于财务管理。很快，这个团队进一步发挥了我的强项的同时也弥补了我的弱项。我们当中很多人都想照着我们自己的形象来复制他人，但是我们真正需要的其实是和我们自己不同的人——他们在情感上独立于我们，可以成就我们的强项并且弥补我们的不足。

>> 第五，为你最亲爱的人和事保留一些珍贵的时间。每一个领导者都会为平衡这件事情而纠结。因为有太多的事情需要他们花时间去处理。对于我来说，做一些创造性的工作是非常困难的，因为我有太多的演讲和活动，所以我把自己的家看作是一个保护区，就像游戏中的庇护所或者森林保护区一样，在那里我可以做一个有创造性的工作或者享受一段不被人打扰的家庭时光。本着优先价值的原则，我提前很长时间为这些时段做好计划。我提前两年计划安排一些家庭活动，并且试图让这些不被破坏。这就好像为这些时间事先做好围栏保护。

>> 第六，以己度人，把别人认为重要的事情也当作对自己重要的事情，别人也会这样对你。当我在家的时候，我会把自己交给我的妻子和家庭。我让他们安排我的这段时间。我参加他们的约会。我做那些他们想要让我做的事情。例如，我对高尔夫并不那么感兴趣，但是我的儿子却非常喜欢，因此我会陪他一起去玩儿因为我在乎他。

当我的儿子和女儿渐渐长大时，我发现有些时候我可以做的最好的事情就是陪伴在他们左右——并不是做我自己日程安排上的事情，仅仅是在他们身边陪伴他们。不一会儿，他们就会开始谈论那些想跟你分享的事情。但是我要说明的是，我在那里陪伴他们并不是敷衍应付而是发自内心的。如果你打开自己的双耳和心灵，闭上你的嘴巴，就简单地陪伴他们，你的孩子们会向你敞开心扉。

应用及建议

>> 写下你的日记并回答这些问题：你有没有过陷入困境或者好似困顿于监狱的感受？是什么让你被关在栏杆之后，只看到泥泞而不是星空？什么会让你陷入这种情绪无法或者不能前行呢？

>> 你曾经被贴上不恰当的标签吗？它如何操控了你的行动？你曾经给别人贴上不正确的标签吗，无论是在你的职业还是个人生活中？今天迈出一小步，即便只是一小步，来纠正这些错误标签。

>> 在日记中回答：你是一个拥有丰富境界的思考者吗？你真的想要和他人分享利益吗？你真的想和他人分享你的荣誉吗？你真的想和他们分享知识吗？在哪些方面你是个片面思考者呢？找出一个机会来分享你的知识、信誉和荣誉。你感觉如何？

>> 开始做一些更有领导性的工作。不要管理得太多。许多公司和家庭都是过度管理而又缺乏领导。你今天做了一件什么事情可以说更像是一个领导者而不是管理者？

第二部分 撬动个人可持续发展的12个杠杆

第六章 诚信的杠杆

如果你没有支撑，那么任何事物都可以让你跌倒。

——乔丹·艾迪

完全的诚信是内在主体强大的首要支点。那些失去诚信生活和工作的人们并不真正是他们“看起来的”样子。背负着虚假生活就像在你的良知上套上了沉重的枷锁并且对那些信任你的人来说也是沉重的负担。完全的诚信会为你扛起生活中的压力。那些拥有内在主体强大的人深深铭记在其性格上要做到完全诚信。本章主要阐述如何让你将坚持完全诚信的原则作为生活的中心。

我认为讨论这个道德规范的时候会经常把我们带到错误的道路上。很多人把道德规范和法律准则相混淆，或者是他们对道德规范采取分科分区的研究方法而不是综合和系统的研究方法。

与此不同的是，对诚信采用系统的研究方法，我们很自然地通过道德规范的透镜来看待所有事物，因此，所有事情都可以有机地结合起来，而并不是看到了事物的不同画面和一个部分。

内在主体强大是关于事物的本质；而外在次要强大主要是关于事物的表象。

在对诚信进行内心搏斗时，莎士比亚戏剧中的哈姆雷特说过：“人类是多么了不起的杰作！多么高贵的理性！多么优美的仪表！多么文雅的举动！在行为上多么像一个天使！在智慧上多么像一个天神！”他做出忠告：“言必信，行必果。”他诉说道：“如果一个人至高无上的事业和享受就是吃吃喝喝的话，那么他还算是个人吗？上帝创造了我们并赋予了我们这么多的智慧，使我们有能力继往开来，绝不是让我们把这种智慧，这种神明赋予的理性弃之不用使之霉烂的啊。”对他的母后，哈姆雷特这样回答道：“不，母亲大人。是就是是，在我这里没有‘好像’一

说。”

对于那些失去诚信的人来说，他们所了解的所有事物都是其“看起来”的样子。他们在—个他们“看起来”的环境下生活和工作。他们更担心别人是如何看待他们的，而不是他们本身是什么样子的人。他们是带着面具的演员，用面具来隐藏他们的行为和维护他们的形象。

当我在南卡罗莱纳州工作的时候，我得到了一件用拉丁语印着该州座右铭的t恤衫，“Esse Quam Videri”，它的意思是“做真实的而不是看起来的自己。”

这应该是每一个寻求内在主体强大的人的座右铭。然而遗憾的是，太多的“看起来”取代了真正的诚信。“看起来”是“本质如此”的对立面。

诚信的两个主要特征

我们应该如何达到诚信呢？

对于那些失去诚信的人来说，他们所了解的所有事物

都是其“看起来”的样子。他们在“看起来”

的环境下生活和工作。他们更担心别人是如何看待他

们，而不是他们本身是什么样子的。他们是带着面具

的演员，用面具来隐藏他们的行为和维护他们的形象。

我认为诚信是两个主要性格特征的产物，它们分别是：谦逊和勇气。

谦逊也就是要意识到无论何时，原则都是主导。一个谦逊的人不会说“我是主导”，或者“我是命运的支配者”。这种论调，在最近几十年的成功学书籍中非常常见，它可以说是社会价值系统的产物。我们的社会价值可能不是基于坚固的原则基石之上，而是在个性或是自我见解的散沙之上建立的。

一个国际通讯公司的董事长曾经向我展示了他公司的价值信条：“我们把自己交付于所有值得表扬的价值实践中，它们可以提高我们个人的价值并且增加我们公司的凝聚力。”当我问他什么是他核心的价值时，他说：诚信、杰出、服务、盈利、灵活、真诚、高度的道德规范和道德标准。

我说，“这一系列的公司价值当然是没有任何问题的，因为它们都紧密地和持久的原则相结合。然而，最为重要的事情是你如何将它们结合和运用在你每天的公司运营当中。”我曾经试图教给每一个雇员他们早已熟知的：那些强调法律、道德规范和标准的最华丽的词语并不简单地存在于公司办公室的宣传海报上，而是存在于每一个层面员工的态度和行动中。

这个谦逊的公司领导者非常清楚地了解言必信行必果的重要性——公司的价值体系——是基于原则而来的。他意识到我们并不是事情的主导，而自然法则和原则才是，谦逊才是所有美德之母，因为它们所有都是通过对现实服从的精神而来。

所有美德的父亲都是勇气，因为当我们拿它们接受检验时，勇气限定了我们对那些美德所做出的承诺。最终，每一个价值观都是禁得起考验的。我们是否要将我们的价值观、生活习惯和那些原则融为一体才是真正的问题所在。“生存还是死亡”这是一个大的问题。“看起来如何”却并不是一个所谓的问题。

换句话说，我们真的是按照我们的原则生活的吗？我们可能是谦逊的，但是我们是勇敢的吗？事实上，我们在面对强大的社会价值或者自己的个人倾向时是奋勇地逆流而上吗？我们把自己的事业和享受都建立在理性的基础上吗？我们真的把自己“优美的外表、优雅的举止，天神一样的理性”用在了好的地方吗？如果我们缺乏对我们核心信念的勇气，我

们就没有做到上述这些。事实上，我们以原则为中心的举动很可能被最近社会价值的潮流趋势所撼动和摧毁。

当你同时拥有谦逊和勇气时，你就很自然地流露出了诚信。诚信的意思是指你的生活和原则融为一体，并且你的安全感是由内而发的，而不是由外界给予的。就像我朋友说的，它还意味着“在所有人际关系中保有最高层次的诚实和信用。”

如果你缺乏谦逊，那么你就不会拥有诚信，或者说你拥有谦逊的品格但是缺乏勇气坚定地表现出来。那么你所拥有的就并非是诚信，而是口是心非、虚伪，或者是我所称的个人道德规范而不是性格道德规范。缺少诚信的人展现给你的是其外在的性格而并非其真正性格中固有的道德标准。这可以说是伪装的。虚假诚信意味着你所有安全感的来源是基于外部环境。你的安全感取决于他人接受你的程度，或者是你和他人进行比较和竞争的程度。

在我撰写的《高效能人士的七个习惯》一书的末尾，我向读者承认我自己对分享的很多东西也有纠结，但是这种纠结是值得的并且令人高兴的，因为它给予了我生活的意义并且让我有能力去关爱、服务他人并且再一次做出尝试。诚实的生活对于我来说总是摆在我面前的挑战。

正因如此，我这一生都在基于此和自己做着对话。我思考自己是否有权力去教授这些可能我也并非永远坚守的东西。在这个过程中，我发现了心理学家卡尔·罗杰斯曾经说过的一句话的真相：“越是个性化的其实就是越具有普遍性的。”很多人和我一样都做着相同的自我对话。

我同时发现，当我进入到自己和自己的私人对话时，那个真我从内在的战场上慢慢向我靠近。你越是接近内心真正的自己，你就会从自己的内在得到更多，并且是其他人可以与之相关联的。

经济危机给我们上了一课。在近些年来，一个又一个的经济形态被轻松打败。金融业的失足是因为实践不总是证明诚信的价值。很多大型公司都由于缺乏谦逊和对自己公司的所作所为缺乏意识而陷入困顿。而其中一些公司甚至还陷入了更加深度的调查之中。

我们很多人是被强迫做到谦逊这一点的，但是如果是我们自己选择做到谦逊会更好。当我们更有内在的安全感和诚信时，我们会通过自己的良知，而不是环境或者外力的趋势，做到更为谦逊。

如果我们不考虑到自己或者并不拥有自知之明，那么我们就总是会通过外在的世界来设计我们的动机。我们用自己局限的视野，以为看到了整个世界。我们对反省做出错误的观察。如果我们不断地这样运转和观察的话，我们就会曲解了自己、他人和整个世界。我们必须通过诚实的反省来获得自知之明。

“三我合一”

我们每一个人都是由三个自己组成的：公众面前的自己（本我——我们的公众形象和人物角色）、私下的自己（自我——我们自己的家庭生活中或者面对亲密同事放下身段后的所作所为）以及深层次的自我（真我——我们可以审视自己生活脚本的所在，即我们的动机、倾向、植入我们基因编码中的习惯、我们的环境以及社会条件）。诚信的提升或者下降都来自于内心深处的真我。

很多人试图通过基于公众面前的自己，也就是由外及内的方法来锻炼其影响力。然而，那些基于内在深层自我采用由内及外的方法的人通常可以更加高效地培养其影响力。如果你从心底里真正展现出自我，那么人们就会通过你的真诚学会信任你。

当你更好地了解自己后，你才可以在私下和自我的层面上变得更加具有影响力。这么说的原因在于，对于影响他人而言，你处在了一个更好的位置上，因为他们会感觉到你敞开心扉面对影响力和评价，所以他们也会对自己更加放开。你对其他人更加有影响力的主要的原因是因为你首先对自己有所了解。

伟大的先知教给我们要“了解自己”、“控制自己”和“给予自己”，我也强调对这三点的排序是有其不可动摇的力量的。

例如，假设我听到了一个关于你说了和做了伤害我的事情的谣言。通过自知之明的练习后，我可能会这样对自己说：“史蒂芬，在你对这条消息做出过度反应之前，记住，你有这种认为别人都和你对着干的偏执趋向。所以不要按照你的偏执思维来翻译别人说的有关于你的话。向他们进一步了解并且得到更多的信息。”

现在，注意一下发生了什么。当我考虑到自己的偏执趋向和得到了更多的信息后，我通常发现自己的担心是没有事实依据的。而且如果我是诚实的，我会向你说：“尽管开始我非常沮丧，但是我试图用更加负责任

的方式来处理问题而不是过激地感情用事。”这是我在对自己负责。我在使用自知之明这一原则。我并没有因为得知这一谣言就对你进行攻击。因此，当我和你之间相互影响时，我可以允许你对我产生影响。

传奇心理学家卡尔·罗杰斯说过，当我们感到我们内部的一致性被打破后，我们会使用各种各样的心理防御机制，例如否认、理智、理性或者映射。映射是当我将自己的动机投射到他人身上时产生的。我们通过他人的行为对其进行判断，而通过我们的目的对自己做出判断。

我曾经参与了一个在缅因州贝塞尔学院开展的实验，研究人员在对一组人员进行一个心理学不一致研究。他们的意图在于甄别当我们的生活中面对突如其来压力时，我们会采用什么样的防御机制。他们区分出那些采用理智作为防御机制的人，那些采用理性作为防御机制的人，那些采用否认作为防御机制的人以及那些采用映射作为防御机制的人。他们将我们与同类型防御机制的人分为一组，并且给我们需要完成的任务。

我的防御机制是理智化。你可以想象一下我的组员都是什么样的人。我们都是各个领域上的学术研究人员，我们都选择了用自己的专业来完成这些任务，因为我们认为这样做是安全的。我们可以逃进自己的思想和抽象的理论中。我们被指派说要一起完成这个任务，但是我们根本就不能前进。我们陷入了分析的瘫痪中。

在另外一个房间，那些拥有映射反应的小组都把他们自己的动机转换到他人身上。他们开始指责埋怨对方，而且他们也陷入了同样无法前进的困境。

采取否认机制的那组也毫无进展，因为每一个人都在说：“哦，不，这不是这项任务的意思。他们并不是真的想让我们做这个。”

这项实验再一次告诉我审视自我动机以及处理困难问题的方式方法的重要性。我要记住自己是多么容易陷入理智的陷阱而远离了我对于自己生活的责任。而你也可能采用另外一种防御机制但却陷入同样的陷阱。

只有我们增加了自己内部与外部的一致性，我们才能增加自己对他人影响力的程度。我曾经见证了这一活生生的例子。当一个之前深深冒犯我的朋友向我道歉的时候，我对他说：“我无法向你表达我对你真诚道歉的无比钦佩。你是怎么做到这一点的呢？”继而他说：“我走进深层次的自己并和自己展开了一次自我对话。我在这次自我对话中到达了自我认

知的那个触点，然后我问自己，‘我要听从于谁——我的自负还是我的良知？’”接着他说：“我决定听从于我的良知。”

我的朋友是一个良知至上的人，并且如果他习惯和自己的自负做出抗争，那么他的每一次行为都会在良知的带动下产生，因为这已经成为他的习得。听从他的良知成为他的一个根深蒂固的习惯。因为他的诚信，他对他人同时具有很大的影响力。

很多人都会有自我的内部对话，但是他们缺乏勇气去承认自己的错误、道歉或者在公众面前做出改变。勇气是诚信的功能之一。如果我们不能随着时间的推移而培养我们的诚信，那么我们不会有勇气去承认并且改正这些过失。

诚信的果实

诚信在你的生活中创造出了毫无疑问的好处。

>> 诚信的产物之一就是智慧。如果你的安全感是从内而来，那么你就会有更好的判断力。你就不会置身于过激反应的情形中，也不会把事物简单地一分为二或者小题大做，更不会因此而变得极端。你在生活上会有更好的整体性的平衡。拥有智慧，你可以用正确的态度和视角去看待事物，你不会做出过激或者消极的反应。你会“言必信，行必果”，就像莎士比亚所写的那样。

>> 诚信的第二个产物就是丰富的精神世界。当你的安全感是从内而来时，你就不会无中生有地进行不断的比较。因此，你可以在生活中有更富足的心态。你就不会因为其他人获得更多的收入或者生活得更成功而烦恼不断。你看待生活如同看待不断丰盈的聚宝盆，并且这个聚宝盆会变得越来越大。就像哈姆雷特说的：“事物本没有好坏之分，而思想可以把它们彼此区分。”同样的方法，如果你总是盯着缺点，那么你就会得到那些缺点。但如果你找寻那些丰富的精神世界，也许它们隐藏起来不易察觉，但是这些资源则一直围绕你左右，而你也会有能力去平衡这些资源。

>> 诚信的第三个产物就是协同作用。当你的安全感不是和他人如何看待你紧紧联系时，你可以和他们一起协作并获取更好的想法从而得到双赢的局面。你可以在照顾到他人感受的同时有勇气为了找到最好的解决办法而表达出自己的想法和观点，而不仅仅是为了获得利益或荣耀而找到

更好的方法。

>> 另外一个个人和组织诚信所获得的甜蜜果实就是所有利益相关者的信任关系。没有真诚的个人诚信，你是不可能获得完整的人际关系的。很多企业利益的底线包括竞争、灵活、责任、品质、经济附加值以及客户服务——而这些都是基于信任关系。从根本上说，只有诚信的人才值得人们的信任。

企业道德规范项目

我们说了这么多有关诚信与道德规范的重要性，那么为什么不管是个人还是企业，违反这些道德规范的事情还这么常见呢？

多年来，我们看到大学和企业当中有很多强调道德规范的培训。

企业在道德规范项目上投入了大量的金钱。但是悲哀的是，拿最近一个刚刚退休的企业道德总监的话说：“一些执行官只是关注于公众的形象和看法。实际上，道德规范项目通常是作为给公众的强烈抗议或者内部的质询一个答复而作为开始。道德规范总监扮演的角色就像一个接触点，他连接了那些告密者以及那些不知道问题解决方法的束手无策并且没有受过教育的个人。当领导在最后衡量这些方法的时候，人们获得这些信号。他们注意到了那些被雇佣、加薪、升职的人，以及原因。他们看到那些侥幸逃脱谋杀罪名的人以及又是谁赦免了这些不当行为。拥有道德规范项目可以让人们对诸如性骚扰或者性别歧视语言这种事情更加敏感，但是他们却不会停止甚至是放缓这种不道德行为崩塌的速度。事实上，这种项目还有可能驱使不道德的行为，并让人们变得更扭曲。”

用这种方式进行道德规范本身就是一个有缺陷的方法，因为这并不是谦逊的方法——并没有接纳原则，并且把这些原则融为一体，主张原则并且服从它们。这更多的是和骄傲相关——是在个人和企业内部制造出一些间隔，并把它称之为道德规范或者价值，但却并不是深层次融合的。

当领导在最后衡量这些方法的时候，人们获得这些信号。他们注意到了那些被雇佣、加薪、升职的人，以及原因。他们看到那些侥幸逃脱谋杀罪名的人以及又是谁放免了这些不当行为。

由于大学和企业增加的课程或者处理道德规范的部门，人们开始通过片面的参考框架来看待问题，而不是通过全面的参考框架来看待问题——

一个通过诚信看待所有事物的框架。

道德困境类似于质量困境。你不能有一个所谓的质量部门并且认为你已经完成了这个工作。你无法在生产出了一个产品之后再增加它的质量。而是要在最初设计和建造它的时候，通过质量监测的透镜看到产品的方方面面加以改进。同样的，道德规范也是一样。当每一个人都知道自己的责任是以道德的准则做出任何行为时，你就不用再过多地想它了，因为这种道德规范行为已经是自然而然的体现，而不是为了责任而特意设立的某个部门。

当领导者抱有开放的心态并且遵守道德规范的准则时，别人也会受到感召而做出同样的行为。一个领导者，从一个大学校长的位置离职时，被学校董事会的主席这样称赞道：“通过曲折的道路，我们获得了专业上、社会上以及财务上的一些高峰和成功。有些人也许更加的善良但是在爬到顶峰时对爱人、朋友或者同事缺少关切。那些兼顾荣誉、诚信、奉献和对家人朋友关爱有加的人是非常少有的。但是你却是这少有的人当中的一员。”

很多时候道德规范都与企业每天的日常管理相脱节。伦理学家们也许挤成一团并且高谈阔论，但是他们大多数的实践都是对人们的不认同所做出的反应，并且感到唯一做错的事情就是不应该陷入其中。他们可能会处理一些抱怨而减少诉讼，但是他们却不能阻止这一行为。

只要在公司道德立场和个人行为之间存在不一致，那么个人在公司道德信条下就不会对企业感到负有义务和职责。

你的愿景、使命、道德和价值观比你急于匆忙地创业、宣布结果、无的放矢的盲目锻炼有意义得多。当你把人们涵盖在道德规范的信条下并且有规律地帮助他们不断回顾这些道德规范时，你就把谦逊和勇敢建立在了企业文化之中。

当所有其他事物都流向道德的中心时，道德信条就变成了宪法，继而也就不存在“看起来是有道德的”这么一说了。在诚信的组织中，道德不是另外的一个部分。组织作为第二个家庭，人们因为知道原则是根本，而不是人、项目或者政治是根本而变得谦逊。他们不仅坚信亘古不变的原则，并且拥有勇气去表现它们。

应用及建议

>> 在你的日记中记录下来：成为一个完全诚信的人对于你来说意味着什么？选择你生活当中可以展现出更多诚信的一个方面，然后试着去做。感觉如何？

>> 在你生活的哪个方面表现出了你的勇气？谦逊？你现在是如何享受诚信带给你的果实的？写下一个你展现出更多勇气的情形以及一个你展现出更多谦逊的情形。试一试。

第七章 奉献的杠杆

看看你的周围。没有你的碰触，在这个空间里的一切都毫无生气，我们都因为你的存在而成为了更好的人。我们是你的和声，赫兰德先生。我们是你作品中的旋律和音符。我们是你生命中的音乐。

——赫兰德先生作品

内在主体强大是那些拥有个人使命、以服务他人为己任并高于自身物质追求和保持奉献精神的人。我们当中的很多人都想在生活中过着更加惬意或是慵懒的生活，而并不向自己提出太多更高的要求，也从不探究诸如“我来到这个世界，究竟可以为这个世界做些什么？”“我可以为他人的生活做出怎样的贡献？”等等这样的问题。本章将帮助大家深度思考当你离开世界后给予后人何种赠与这个话题。

我曾经在经济混乱达到顶峰时期问过自己这样一个问题：“你对即将发生的大量裁员现象怎么看？”

我的回答是：“这只是一个短暂的时期。当我们的全球经济再次前行的时候，新的规则就会出现在不同的工作场所中，我们将会看到高质量、低成本制造商们营造出的更多竞争，而这一竞争将超越我们以往所知的所有形态，特别是我们将看到亚洲、南美洲、印度、中国和中东经济的崛起。”

由于世界范围内人们在工作环境中的契约精神已经被改写，因而很多人陷入了一种发难模式——也就是就他们的问题向企业、社会或是政府进行指责。

个人重塑

与其对外在进行指责，这些人需要做的是重新思考自己的目的，重新塑

造自己并与新的现实相适应。我特别想提及的是下面三件事情。

他们需要的是对自己真正需要前进的道路有所感知。他们必须基于对企业有所贡献以及在以原则为中心这个亘古不变的价值体系下明确个人使命。否则，他们将受到所有这些强大力量或者社会潮流的不断猛击，而他们也将同流合污——因自己的问题而去责备他人并对他们自己的将来失去影响力。

他们必须甘愿承受风险。他们必须甘愿承受下面三种类型的风险：

>> 他们说话的方式。当和他们的老板、同事以及其他的利益相关者进行交谈时，他们不仅需要展现出在乎他人的感受，同时也要展现出足够的勇气。

>> 他们聆听的方式。他们需要以感同身受的方式聆听以了解企业当中发生的事情以及问题，尽管有些信息可能破坏了他们的世界观。

>> 他们行动的方式。他们必须甘愿承受走出他们的舒适区，而变得更加富有创造性。正因如此，他们才能够适应新的现实并且经过实践判定是否有更加新颖的方式可以使工作做得更加出色。承受风险也将是未来领导者所应具备的最基本的个性特点。在某种意义上来说，每一个人都必须要为自己而投入到商业领域中并且成为企业家。他们可能在互联网企业或者大规模矩阵组织的一个项目中来回穿梭——他们每一次都会为新的任务增添新的价值。人们很少会将一生的职业规划都集中在一个企业中；他们变得更加关注的是完成一个工作、一个会议需求，增加价值以及在文件中他们所增加的价值。

他们必须创造并保持终身学习这一承诺。人们必须接受这个责任，也就是要不断地提升自己的知识和技能，变得越来越对科技精通，阅读得更加广泛，对其在生存环境中的强大力量有更多察觉。他们可能需要获得或者重新获得人文科学或者美学的教育，因为这些会提高人们保持学习的一种能力，并且还要跟上世界科技以及科学发展的脚步。他们还需要建立一个接替科技和科学的价值体系，以便他们在自己内部的自然环境中也能够很好地生活。

做到了以上三件事情的人将会发现，他们的影响力将会远远超越他们当下的愿景，同时也超越了当下他们能给企业、家庭、孩子以及社区带来的影响力。他们将会在力所能及的情况下做出非常大的贡献。

风雅的领导者及其追随者

为了实现世界需要的以及你能提供的这两者之间的统一，你需要回答三个问题：这个世界需要什么？我擅长什么？我如何才能将我喜欢做的事情做到最好并且在我工作的领域中真正满足其需求呢？实际上，你必须成为一个风雅的领导者及其追随者。

经典电影《赫兰德先生作品》创造出了一个关于风雅生活需求的强有力的观点。赫兰德先生是一个有抱负的作曲家，他在一所高中担任临时音乐教师的工作。起初，他很讨厌这份工作，因为这貌似与他充满理想抱负的生活毫无相干。但是当时光不断流逝、累积，他培养出了对自己学生的无限关爱。他生活的工作——他的作品——不仅呈现为一部伟大的音乐作品，更是对千百个年轻人生活的奉献。那是来自于灵魂深处的奉献。

现如今的人们对于灵魂深处是充满渴望的——这种渴望在某种程度上是由于近几十年来我们对于人文艺术的渐行渐远造成的。我曾经去参观一所私立学校，这所私立学校以强大的科学、科技、工程以及数学而闻名。他们把人文艺术也同时引入了数学和科学。他们对于情商的需求有着自己的见解——也就是培养那些我们低估的其他维度的天性特质。

新一代的工人、工人领导者以及新的工人代表将探寻情商与智商的双重发展并且更加关注于增加附加价值、持续不断的学习，在以亘古不变的原则为中心下建立信任的人际关系。这是新兴的教育模式，并且可以引导新兴的企业文化。

为了实现世界需要的以及你能提供的这两者之间的统

一，你需要回答三个问题：这个世界需要什么？我擅

长什么？我如何才能将我喜欢做的事情做到最好并且

在我工作的领域中真正满足其需求呢？

领导力的两个方面

其中一个方面就是个人成功。很多人抵抗自我变革，甚至是当他们清楚地知道这是正确而且应该做的事情的时候。因此，他们错失了至少一半的机会成为一个领导者——也就是个人成功。

个人成功是战胜自己的一种成功。在你通过诚信引导你自己的生活，并且以原则管理自己之前，你是无望胜任领导他人这一职务的。

为什么如此之多的人会失去个人成功的机会呢？我想可以归结为以下四点原因。

- >> 他们把本应在生活中或者生活环境里承担的责任转嫁给他人。
- >> 有大概5%~10%的少数人，会花时间和精力用于制定自己的个人使命、自我修养以及自我信条。
- >> 很多人拥有个人愿景和使命却不追随它们的原因是需要因此承担风险并要付出努力，而这些都要把他们丢出他们的舒适区。他们舍弃它们而去追求那些次要优先的物质。
- >> 目前，他们还没有这方面的心态和技能，并且终身学习并没有深远地作用于他们的家庭或者企业文化。因此，他们从来就没有实现过个人成功，而这和公众成功是类似的概念。

另一个方面就是领导力要赢得公众成功。公众成功就是让其他人和你并肩前行并实现共同的愿景。为什么那么多优秀的个人在这项测试中败下阵来呢？我想有下面三个原因。

- >> 尽管他们对自己充满安全感，但是他们对配偶或者合伙人却没有这份可以分享的安全心理。他们想去更加广阔的大海中航行但却被船锚钉在港口。
- >> 他们没有学会如何委派任务。很多人知道委派任务的机制，但是他们抗拒完全的委派，其原因是他们不想放弃控制的权力。他们不想其他人因为完成这个任务获得嘉奖，同时也不信任其他人可以正确地完成这个任务。在我们不断壮大的公司中，我对这些人真是深表同情，并且在那个时候不得不披露这一点对我来说也很艰难。

>> 如果遇到需要帮助的情况，他们是不会引入其他任何人的。他们不会

建立一种让他们的愿景实现的文化氛围，相反，他们坐在那里指责他们的经理或者其他，这会使情况变得更糟。

在很多方面，赫兰德先生都可以说是一位企业家，他不断进行学习、引入他人并且建立了互帮互助的团队。在最关键的时刻，在他身后坚定的追随者和支持者赢得了公众游行以及执行计划。

如果你曾听过自己作品在心中演绎，那么你需要经历个人重塑并且赢得个人和公众的胜利，最终获得共同分享使命的感受。

退休还是变革

我曾经在一家运营颇佳的公司工作过，但是这家公司需要在不久的将来进行彻底改造以应对新的挑战。这间公司的负责人是一位已经63岁的老人，并计划于65岁退休。

当他开始为这次变革投入精力和体力时，他意识到这是个大工程，而他也不可能在短短的几年之内就能完成。他自己这样想道：我为什么要花这个气力来完成这个挑战呢？况且公司现在经营得不错，而这个改革是为了今后的发展。

他自己基于这个问题不停地做着自我斗争：“我本知道自己还有两年就可以退休了，那么我还需要接受这个任务并花费精力继续努力吗？”

从积极的方面来说，他感到做了这个努力会对企业的文化有正面的影响，并且可以在接下来的很多年中让企业保持盈利的稳步增长。而从不利的一方面来说，他知道这个动议将会带来新的问题和风险。而他同时也面临着备受争议的问题：“这个变革真的有效吗？它将如何影响我们的企业文化呢？”

当我与他交谈时，我可以看出他内心的纠结：“我应该朝着我认为我们需要前行的方向前进吗？而这项任务所需要的时间以及精力都是巨大的。或者我应该保守一些，让我的继任者来处理那些可能面对的棘手问题？”

我这样问他：“你希望当你退休的时候，留给后人的是什么呢？”

他答道：“嗯，我不知道。我真的没有思考过这个问题。”

我告诉他说：“这里有两个选择供你参考。第一个就是你通过努力带动这个企业的革新；而另一个就是你原地不动并且戴着光环退休，而没有做出满足下一代需求的变革。”

他思考着我说的话。当我们在第二天见面时，他说：“我从来没有问过自己这样可以让人清醒思考的问题：当我离开时我可以留下什么？当我走进自己的内心时，我不得不承认我并不想为这次革新付出代价，我自私地希望我可以光荣地退休并且我的继任者做得不如我优秀。我希望我的任职是这个公司发展中浓重的一笔。但是当我越这样想的时候，我越加意识到自己的动机是错误的并且我知道我需要承担这个任务，因为公司在我退休之后会发展得更好。”

他知道这项公司改造将会给他带来巨大的工作量。“我希望再有两年舒适安逸的工作并且在临别演讲中受到嘉奖，”他告诉我说，“但是，我面临着我遇到的最艰难的纠结。但是我曾这样给自己下了定论，那就是我不能只为自己活着，我要尽我自己最大的努力为后世留下些什么。”

如果你曾听过自己的作品在心中演绎，那么你需要经历个人重塑并且赢得个人和公众的胜利，最终获得并同享使命的感受。

探究你的内心

当这个首席执行官告诉我他内心的纠结时，我想到了《圣经·旧约》诗篇中的一句话：“搜寻你的内心，因为它是生活中所有事物流出的源泉。”

这也是他所做的最根本的。他做到了从自我满足到做出贡献的跨越。在他自己的探究中，他表现得十分谦逊和清醒。在这段自省期间，他对自己以及他人都表现出足够的诚实和真实。最后，他勇敢地得出结

论：“我愿意为此付出代价。我知道这个决定将会使接下来的两年工作非常具有挑战性，但是我也知道这样做非常值得。”

我希望当你在问自己这样的问题，例如“我将给后世留下什么？我的贡献是什么？”时可以探究自己的内心。这样的探究通常会唤起改革、重塑以及重建，其原因是你意识到你必须为持续的增长而付出代价。

然而，抑制这样做的力量是非常现实的。事实上，当你决定要为推动一个改变做出努力时，你会发现有很多非常具有说服力的理由告诉你不必如此。这里为大家列出一些可能会发生在你身上的现成借口。

>> 你必须面临的事情是政治上敏感的。就像很多政治家不去处理这些事件是因为它们具有政治敏感性甚至是潜在的自杀行为，那为什么你要做同样的事情呢？

>> 你面临的最大问题是慢性的，并且不具有急性的表现和反应。那为什么不先把问题留在那里呢？

>> 没有短期效益。为什么要跟踪处理一个没有短期效益的棘手问题呢？如果你的游戏思路正确，那么你可以在短期内获得所有金蛋，尽管可能会面临着鹅的灭亡。

>> 你工作的继任者可能就是替罪羊的一个不错人选。如果你脑海中变革的想法最终没有奏效，你可以把它归咎于其他人或者其他因素，当然也包括你那不幸的继任者。

>> 你已经为现今的地位花了很多的价钱，所以为什么不让其他人去出头呢？你值得放轻松。

对一个或者更多个现成借口屈从而不碰触那些棘手问题的态度已经深深植入你的内心，你知道“我绝不会真的为此买单。”而你也秉承这个看法生活。

一个可以给你解脱的巨大挑战是对很多事情说不。你会发现在下一个巨大任务或者留下那些繁琐的小事而不去完成时承受的极大心理障碍。通常我们发现生活中或者工作中那些并不重要的小事对我们来说并不是非常困难的，除非是强制性的——一些要去服务的使命、一些从事的追求、一些需要达成的目标或者一些需要为后世留下的遗赠。

在我的经历中，决定是否需要付出代价的关键是要回答根据你内心和灵魂深处的真实反应而提出的那些具有穿透力的深刻问题。通过深度的自省和自我映射，你也可以让和你的遗赠相关的一些人加入其中。

当你解决了这个棘手的问题和开始一个主要的变革动议时——不管是个人的还是小范围内的、公众的还是企业的——你一直都需要可以深层次洞察事物的能力。你开始着手解决困扰你或者你的企业多年的问题。你最终会面临那些你必须要做的把所有你的行动融合在一起的事情。

这是关于探究灵魂深处的一堂课，它可以用来帮助到你生活中的方方面面。这是一个基础的重新确认的想法，也就是公众成功是由个人成功而来。

现在我再一次提出这个问题：“你希望给后世留下些什么呢？”

应用及建议

>> 要想成为一个风雅的领导者和追随者，回答这些问题：这个世界需要我做什么？我自己擅长什么？我在自己喜欢的事情上如何做到最好并且满足我现在工作的需要？结合这三件事情制定一个追求的目标：一个需要的地方、你所拥有的才智以及你现在的真实情况。

>> 写下这些问题的答案：你希望在你个人生活和职业生涯中给后世留下些什么？当你离开现在的工作时，你希望其他人如何评价你？十年后，你希望你的家人和朋友如何评价你？

第八章 优先的杠杆

所谓优先，并不是指那些在你的日程表中排在首要位置的事情，而是你要为自己制定事情的优先级。

——史蒂芬·柯维

从外部次要强大向内部主体强大转换意味着我们在生活中常常置于优先的事情实际上却是应该放在最后做的。有些事情比起其他事情的重要性是显而易见的，有些事情是至关重要的——你的生活、你的健康以及你的家庭——这些事情在与那些琐碎的小事相较之下，毋庸置疑是非常重要的。如果你每天的生活充满了那些“致命的分心”，比如繁琐的工作任务、无休止的娱乐和消遣，那么你就真的需要撬动真正的优先杠杆了。本章主要是帮助大家辨别首要事情和次要事情的区别，并且确保重要的事情排在首要的位置。

当我们的女儿珍妮在为自己准备婚礼的时候，我去探望她，并且希望看到她为此事而感到非常开心。然而，我却发现她有些沮丧。

她告诉我说：“我有很多其他的事情和兴趣对于我来说都很重要。但是现在，我不得不暂时搁置所有其他的事情。我花费了所有的时间来准备这场婚礼，我甚至都没有时间和我的未婚夫待一会儿。”

我试图表示理解，然后问她：“那你认为这场婚礼是在消费你的时间和精力喽？”

她继续说道：“我还有其他的工作要做。我还有其他的朋友和事情需要我的关注。”

我继而问她：“你内心的声音告诉你应该如何做？也许现在，你的婚礼和婚姻是最重要的那件事。”

她向我展示了她的事项清单。“我计划这些时间做其他的事情，但是我不停地被婚礼的事情所打乱。”

我告诉她：“你现在正在做着目前对于你来说最重要的事情。所以暂时把你的其他计划搁置几周。好好放松并且享受你盛大的婚礼。”

“但是我生活中的平衡呢？”她追问我，她知道我是教授生活中做事原则的老师。

“你的生活会在一段时间内失去平衡，并且它本该如此。长期的趋势是生活上的平衡，这没有错。但是现在，不要试图按照你的计划表保持‘所谓的平衡’。让你自己从准备婚礼中得到享受，并让他人感到你的愉悦。如果你现在不得不牺牲自己首要和重要的事情而仍然留恋于你的计划表，其实你也不会得到多少满足的。也许这个月你的唯一角色就是成为一个新娘。当你把这个角色扮演好的时候，你将会感到无比满足。”

确定你的首要事情

如何确定你的生活中的首要事情呢？其中一个不错的方法就是问问身边的人：“我与众不同的地方是什么？”“我独特的天赋是什么？”“什么是我能做而别人不能做的呢？”例如，还有什么人可以当你孩子的父亲？当你的外孙/外孙女的祖父母？还有谁能教授你的学生？还有谁可以带领你的公司？还有谁可以当你未婚夫的新娘？

你独特的才智和能力决定了你生活中应该做的重要工作。而悲剧却是我们独特的贡献往往不会实现，那是因为在我们生活中重要的首要事情被其他的紧急事情所屏蔽。因此，有些重要的工作我们从来没有开始或者完成过。

在我、罗杰以及瑞贝卡·美林共同编辑的书《要事第一》中，我们认为个人高效化的道路是一个平衡的过程。我们邀请了一些人非常仔细地思考这一过程。“在生活中我的责任是什么？谁是我应该关心的人？”问题的答案成为思考你的角色定位的基础。你的目标则应该设定成这样的问题：“对未来每一个人际关系以及每一个责任发展重要因素呢？”

和他人建立双赢协议并且维护信任关系并不是一个快速的过程；事实上，这个过程通常是缓慢的。然而，一旦信任建立，事情就会非常快速

地向前发展。如果你在前面的进程中速度很快，那么你也许会在未来的进程中花费很长的时间。是的，把你的决定强加给别人貌似是一种很高效的方法，但是别人对于你的决定是不是买账或者真正去执行又是另外一回事儿了。当处理和人相关的问题时，慢就是快，快就是慢。

彼得·德鲁克在高质量决定和高效率决定之间做了区分。你可以做一个高质量的决定，但是如果你没有执行它，那么你就算不上是有效率的。你需要做的是把有质量的决定变得有效率。你也许可以自己高效地做事情，但是却不能高效地和他人一起工作。

效率和效力是不同的两个概念。效力是一个结果性词语；效率是一个过程性词语。有些人可以非常高效地爬上通往成功的梯子，但是如果这个梯子是靠在了一面错误的墙上，那么他们也不能被称作有效力的。你可以非常高效地完成处于错误优先级的事情。

我们独特的贡献往往不会实现，那是因为在我们生活

中重要的首要事情被其他的紧急事情所屏蔽。因此，

有些重要的工作从来没有开始或者完成过。

效率是关于处理和事情相关的工作。你可以非常快速地处理事情、运转你的资金、管理你的资源，你可以管理现金流，可以重新摆放办公室的家具。但是如果你想在重要问题上高效地对待他人，那么你可能将不会得到有效力的结果。

我们不能像对待事情一样地对待他人。我们可以高效地处理事情，但是我们需要在对人的问题上有效力。你是否曾经试图想非常快速地处理一个家庭中或者亲密朋友间非常棘手的问题？结果如何呢？

如果你用很快速的方式处理与人之间的关系，那么你的进程会非常缓慢。你将不会听到他们真正传达给你的事情。你并不能了解什么对他们才是共赢的结果。如果你放慢节奏并且用共赢的想法进行深度的思考，你会发现，在长期的交流过程中，你会更快地找到对双方都有利的解决办法。

效力适用于你自己，同样也适用于他人。对于自己，你也绝不应该草草了事。例如，一天早晨我和一些正在为他们自己制订个人使命信条的人见面。其中一个人说：“建立个人使命信条是一个痛苦的过程。”我说：“嗯，你是想通过高效的范例还是有效力的范例来实现它呢？如果你使用的是高效率的方法，这个周末你也许就可以完成。但是如果你使用的是有效力的方法，你可以让我们今天的对话持续发挥作用直到你感到内心的平静。”

时间的从属到方向的指引

我们当中很多人的生活是被时钟所主导和占据的。我们评价时钟的价值是因为它的速度和效率。时钟有它的位置而效率也有其自己的作用，但是这都是在你实现效力之后。效力就是方向指引的标志，因为它提供给我们方向——目的、愿景、视角以及平衡。就像指南针一样，你的良知作为你生命每一分钟的内部管理和指导体系。

从时间的从属向方向的指引进行思维转换，你需要关注的是什么是最优先的事情而不是计划表中安排的事情。时钟可以告诉你一个会议要在何时召开，但是它却不能告诉你这次会议是否值得参加。假如这个会议让你从本应坚持的道路上偏移，你要怎么办呢？每一天、每一周，都要清楚地知道你真正应该做的事情，这样你才能保持你正确的方向。

首要的事情最先做

为什么人们发现制定计划安排和遵守与他人会面的固定时间是比较容易的事情，而为他们自己留出和保持一个固定时间却很困难呢？如果你可以制定和遵守对自己的承诺，你会极大程度上提高自己的社会诚信。如果你可以制定和遵守对他人的承诺，你将获得更高程度的自律精神去坚守对自己的承诺。

当然，如果你没有成功，也不应该对自己有过激的反应。但是遵守对自

己的承诺会极大程度提高你的诚信度。

例如，我曾经看到我的儿子在责备他的小妹妹，因为她重新帮他整理了房间。他为了做一个作业，把所有的东西都摊在地上，而他的妹妹觉得这间屋子太乱了所以想要帮助她的哥哥整理一下。在他激烈的连珠炮似的埋怨中，他控制住自己并且说：“我道歉。我把自己心里的不顺转嫁给了你，我知道你的本意是好的。”他在情绪最激动的时候选择了道歉。

我们要清楚地了解人比事情更重要，人际关系比日程安排更重要，你可以在毫无内疚之感的情况下从属于你的计划，因为你认为它高于你的良知，因为这是为了一个更大的愿景以及价值体系。当你认为你所做的事情是值得的，那么你制定的优先事项将超越那些琐碎的担心以及次要的事情。

我推荐这个时间管理的信条：那就是我不会受制于时钟的效率，我要从属于自己良知的指引方向。

当你在工作中建立信任时，你决定每一天每一个小时需要做的事情并且知道这些都是在这个时间段所需要做的。当你的家庭需要你时，你会在那里守护他们。当你处于一个特别的生产或者创造阶段，你不会让任何事情打扰你。你能想象一个医生在手术过程中去接听电话吗？

我们当中很多人都会被所谓紧急标志的那些文字以及声响占据自己的生活。很多工作都需要做出快速反应，因为它们既紧急又重要。但是不要把重要和紧急相混淆。真正的领导力是要对重要而非紧急的事情有所行动。紧急的生活方式会让人们充满压力且变得火急火燎。

关注于重要事情的一种方法就是在你计划一天日程之前先计划你一周的日程。周计划提供给你一个更长时间的视角，可以让你在你的使命、角色和目标之下展开行动。

大声说出“是的”

我们有能力做的最高层次的工作就是具有创造性的工作——也就是只有我们才能做出的贡献。然而，我们当中的很多人都为了那些不怎么有价值和不怎么重要的活动和事情牺牲了创造性的贡献。

很多次我曾说过：“你要决定你最重要且最应该优先做的是什么，然后满怀勇气——礼貌地、微笑着、无需道歉地——对其他的事情说不。你之所以可以这样做，原因是因为在你的内心有一个大大的“是的”迸发而出。“最好”的敌人通常是“不错”。

我曾经与一些想要做一些具有创造性和革新性工作的首席执行官以及其他同事有过一起工作的经历，我发现他们通常都会面临一个非常现实的问题：“我从什么地方获得时间和资源来做这样的工作？”很多关于创造力和革新投资的培训都寂寂无名，原因是大部分人都不知道如何创造或者花费时间去做这些有创造性的工作。

因此，他们失去了创造的自由——失去了他们可以做的最好的工作和创造最大贡献的自由。他们可能会享受很大的人身自由，在他们的生活环境可以拥有很多的选择和动机，但是却只能享有极少的自由，这种自由指的是可以训练他们做出明智选择的那些内心力量和原则。事实上，他们成为了时钟的受害者，变得对缺乏生产力心生抱怨。他们的生活环境和条件变成了主要的动力。当其他人并没有感同身受时——当人们对于事态的发展并没有及时制止或者没有参与其中而任由其发展时，他们开始指责那些人并且会说：“是他们造成了我所有的不幸。”

当你的精力和你的思想被压力、紧迫感和焦虑占据时，你是不会有太多创造力的。当你处于防御状态时，你同样也不具备太多的创造力。

六个保障措施

那么你要如何做才能让你的创造力自由得到保障呢？这里提供六个原则和实践。

1. 学会说不：忽略那些紧急但却不重要的事情。我发现如果我们忽略那些紧急但却不重要的事情，并且开始关注那些重要但却不紧急的事情，我们可以逃离一个长期以来的危机状态并且做更加有创造力的工作。忙碌是管理的本质。创造力是领导的本质。

戴明奖是质量界最著名的奖项之一，有一项研究是针对赢得这个奖项的公司所做的。研究结论是这些公司的首要任务是实现卓越的经济表现。

这些公司做的和其他公司有何不同呢？获得戴明奖的公司中，首席执行官至少花费60%的时间在真正优先的事情上面，也就是那些重要但却不

必要或者不紧急的，例如准备、预防、建立使命、计划、建立人际关系、创造、再次创造以及授权等等。

在其他公司中，首席执行官通常花费50%或者60%的时间做那些紧急但却不重要的事情，这其实是与他们本该做的事情大相径庭的。

最优秀的公司应该把注意力集中在最重要的事情上，而不是那些不必要但是却紧急的事情。他们不能把紧急作为定义重要的标准。因为紧急的事情要求马上有所行动，我们意图相信它们是重要的；就像哲学家以及教育学家查尔斯·赫梅尔所说：“这种需求的呼吁看起来是无法抵抗的，它们耗尽了我们的精力。但是它们却在永恒的光芒中瞬间消失。怀抱失去的心情我们重新想起那些重要的那些被我们搁置在一边的事情。我们意识到我们变成了紧急事情的奴隶。”

很多人告诉我说，“但是你并不了解我的情况。我真的有很多没完没了的事情。”事实上，对于这些人来说，要学会忽略那些紧急且影响非常小的不那么重要的事情，以求解放自己。

最优秀公司的首席执行官把注意力集中在最重要的事情上，而非那些必要但却紧急的事情。他们不把紧急作为定义重要的标准。

最优秀公司的首席执行官把注意力集中在最重要的事情上，而非那些必要但却紧急的事情。他们不把紧急作为定义重要的标准。

最优秀公司的首席执行官把注意力集中在最重要的事情上，而非那些必要但却紧急的事情。他们不把紧急作为定义重要的标准。

>> 保持内心的坚持。当你内心保持坚定时，对那些紧急却不那么重要的事情说不就会变得相对容易。如果你对创造性的工作富有热情并且承诺更好的回报，你就可以毫无愧疚地对那些不是非常重要的事情轻松说不。你可以有礼貌地、面带微笑、毫无负罪感地对那些需要你完成紧急工作的人说不。

2. 学习的目的是要区分重要和不重要的事情。这样的判断需要你建立一个使用时间的标准，也就是你可以坚定地说出：“等一下，我不会处理这个事情，尽管它是紧急并且紧迫的。因为它不够重要。”我无法向你

形容这个原则如何改变了我的生活！

3. 你的创造能力应该要能获得老板对你的信心。当你开始说“我没有自由去进行创造”，通过建立与你老板和那些可以影响你老板的人际关系来获得自由，就是对于你创造的一种挑战。

我时常这样问，“如果你认为这个事情不重要，但是你的老板却认为这个事情非常重要，该怎么办呢？”我对于这个问题的回答是：对于他人重要的事情必须对于你来说同样重要，这样其他人才会用同样的方式对你，或者说这样才能在你们中间达成某种共识。所以尽管你认为这个活动不那么重要并且不值得你的关注，但是如果这个人际关系对你来说很重要，并且你现在为之工作的事业对你来说很重要，那么这个任务对你来说也必须是重要的。

你也许会说：“我的老板并不支持我。”然而你创造性的工作是为了让你的老板对你开始建立信心，日积月累，你将会被允许做更多创造性的工作。如果你的努力获得了成果，你必然你会发现你有更多的自由去做更多具有创造性的工作。

4. 在充满创造性勇气的同时要与考虑他人感受相平衡。尽管你在一个政治环境下工作，如果你表现出你坚定的勇气，比起之前你将会有更大程度的自由。歌德曾贴切地描述：“大胆的行动往往能造就天才、创造奇迹。”拥有勇气，你通常可以顺利度过每一天。除非你大胆地向他人表达你的想法，否则你不会得到他们的注意，或者他们也不会体会到你深层的动力和承诺，而你也会停留在他们期待的一般层面。

>> 你需要拥有前瞻性并且要形成动议。与此同时，我定义成熟为“拥有勇气的同时可以平衡他人的感受”。这个定义同样也适用于创造力。如果你同时拥有勇气和在意他人感受的品质，那么你将是富有创造力的。在亚伯拉罕·马斯洛的书《动机与个性》中，他告诉我们，自我实现的人通常是结合了勇气以及创造力的。

5. 实行高度自立模式以及高度相互依赖模式。《高效能人士的七个习惯》一书的核心就是要依靠成熟模式图，也就是一条从依赖到独立再到相互依赖的发展道路。相同的模式图也适用于创造力。那些富有创造力但却失去独立性的天才会早早就香消玉殒了。他们是转瞬即逝的明星。他们没有忍耐力是因为他们没有在自己身边建立可以相互依赖的团队。

我发现具有高度创造性的工作都是困难重重的以至于无法承受市场所带来的压力，除非我们用相互依赖的思想和技能彼此支撑。如果没有后援、没有信仰、没有协助，我们的强项也会成为毁灭我们的原由，我们的弱项会变得越加凸显，因为它不能被其他人的强项所弥补。

6. 不要当井底之蛙，试着尝试不同角度并且引入侧面思考。你可以参考爱德华·博诺在其经典论著《六个思考草帽》中的建议：“整理你的思绪，这样你可以在一次思考当中使用一个思考模式——而不是试图一次做所有的事情。”试着进行创造性的思考而不是批判式的思考。有逻辑地思考而不要乐观地思考等等。他的侧面思考是从传统的思考模式向新的思考模式转换，从而获得新的想法进而打破概念的牢笼。彼得·尤伯罗斯，洛杉矶奥运会成功的组织者，曾经说过，侧面思考就是把一个没有一个城市想要举办的运动会变成一个很多城市都争相承办的盛会。

一周一次的创造性活动

当你回顾自己的生活时，你可能会意识到那些最重要的事情往往被你置于最不重要的位置。良好往往是最好的敌人，你变成了紧急事务的奴隶，而你自己也无法享受哪怕一点点的创造自由。

当你回顾自己的生活时，你可能会意识到那些最重要的事情往往被你置于最不重要的位置。良好往往是最好的敌人，你变成了紧急事务的奴隶，而你自己也无法享受哪怕一点点的创造自由。作为结果：你浪费了自己大量的时间，让你的生活使命就此暗淡，没有时间去锻炼自己独特的天赋和才智，也没有做自己梦想的创造性的工作。

我建议你开始建立一个成长和前进的周期——一个以一周为周期的创造性活动，例如：自我反省、制定计划、做出承诺、准备、预防以及加强人际关系等等。

在我和儿子约书亚交谈时，我知道他的角色是在他的高中足球队担任后卫。也是这一次交谈，使我又一次意识到了以创造力为中心相比以解决问题为中心是多么重要的一件事情。当你以解决问题为出发点时，你可能会试图回避一些问题。而当你处在创造性模式当中时，你会试图引入一些新意并让它随之发生。你还是需要解决问题，但是你用了不同的思考框架来解决问题，一个不同的视角以及更加广泛的环境。

我告诉我的儿子：“如果你在比赛之前就在你的脑海中想象自己会取得胜利，那么你的前瞻性会让你把精力都集中于让这件事情发生，而不会担心你可能会遇到的问题，那么你可能会在创造积极产出中取得一个更好的位置。”他在足球场上的表现证明，他听进去了我说的这些话。打个比方，如果在比赛那天天气不佳，他会学会找出自己的优势来应对这个天气。事实上，他学到的是把这种天气作为自己比赛的优势并且好的事情也会随之发生，最终这让他的团队取得了比赛的胜利。

我们为什么关注问题？

那么我们为什么会教育人们，特别是学习管理学的学生，要关注问题解决而不是富有创造力呢？我想这是我们管理学教育项目最大的缺陷之一——强调摆脱问题的重要性。而我们一直保持这样的教育是因为创造性是非常难衡量的。这就像打开潘多拉的盒子。看起来是游离在严肃的专业项目之外的某种东西。

所以如果我们并没有得到以创造力为中心的教育，我们应该如何获得它——或者是在我们的儿童时期重新发现它呢？我想我们需要训练我们的创造性想象力。爱因斯坦曾经说，想象力比知识更伟大。他声称他伟大的科学发现都是源于他想象的力量。

管理学和领导力最佳思维模式通常是：人们想要以及需要感到他们的生活和工作是有意义的。例如，如果你在人际关系中遇到困难，要想解决这个问题，就要找到这个人并且让你们可以一起工作获得某种共识或拥有共同目的。看看甘地是如何做的。他一生都在和自己的自卑心理做斗争，他是沉默且谨慎的，他是充满惶恐的。但是当他明确自己的使命和

愿景时，他克服了自己面对的不公平待遇，他所有的弱点都变得不再凸显，因为他致力于把他的优势服务于他更高的理想。他成为了一个极具创造性的人并且拥有极大的权威、力量以及影响力，即便他从未获得任何正式的官方职位。

人们想要并且需要为那些卓越的目的买单，因为这可以让他们的生活和工作更有意义。

迪斯尼首席执行官迈克·艾森纳曾经说过，很多公司不能前进的主要原因是他们不知道如何管理那些以创造力为中心的员工和那些用想象力工作的员工。我想这也是由于他们把管理定义为控制，但是你是无法控制创造性思维的。你能做的就是让人们为普遍的愿景和目的买单，然后让他们实现自我管理。

杰克·韦尔奇，通用电气富有传奇色彩的首席执行官曾经说过，他的主要工作就是为那些拥有创造力的员工解绑。这花费了他很长时间，并且是经历了一些痛苦才让他学到了这一课。

不论何时，当我开始进入问题解决模式时，我都会开始担忧。我感到焦

虑和充满压力。我开始思考那些分析性的专业术语。在我的脑海中，我最重要的目标开始慢慢在我的视线中下沉。在我沮丧的时候，这个问题肯定不会随之而去。但是当我以创造性为中心，并且与那些我认为对我非常重要的人分享我对目标的强烈感知时，我发现这些问题似乎会不攻自破。

应用及建议

>> 现在掌控你生活迸发而出的“是的”是什么？这可能是一个至关重要的项目、一个需要关注的人际关系或者一个个人目标。为了实现优先处理的事情你需要对什么说不？写下你将如何说不，并且照着做。

>> 我们不能像处理事情一样对待人的事情。在你的日记中写下：你曾经被像一件事情一样对待吗？你当时的感觉如何？你如何形容那样的人际关系？你什么时候像对待一件事情一样对待了他人？这样做如何影响了你的人际关系？

>> 重要但是却不紧急的活动通常很容易被你从日常的计划中剔除，因为对工作来说一天是非常短暂的一个维度。与此不同的是，每周计划可以提供给你一个更长时间的视角，在这种环境下可以相对容易地制定和实现你的使命、角色以及目标。如果你还没有开始你的周计划，那么从下周开始制定这样的计划，并且要照顾到把最重要的事情优先处理，然后把其他的事情放在相对合理的时间完成。

第九章 牺牲的杠杆

牧师和利未人问的第一个问题就是：“如果我停下来去帮助这个人，那对于我来说会发生什么？”但是，撒玛利亚人反过来这样问：“如果没有停下来去帮助这个人，那么对于他来说会发生什么呢？”

——马丁·路德·金

内在主体强大依赖于协同作用——当每一个人都贡献出自己最好的想法并且没有一个人计较得失时奇迹就会发生。内在主体强大依靠的是我们团结起来比单打独斗要更好这一原则。没有一个人可以独立完成所有的事情，也没有一个人可以独立做出所有有价值的贡献。承载着为自己服务的隐秘任务，我们当中的太多人都不愿意牺牲哪怕一点骄傲和野心去为了实现更好的整体而退让。然而，这样做其实是一个更加容易的方法，可以使每一个人最终获得更多的利益。

我认为除非我们从内心出发甘愿做出牺牲，否则人与人之间的联系是绝不会发生的。这种关系包括老师与学生、供应商与消费者、父母与子女等等。如果我们可以做到牺牲自我并且欣然地说“我现在以开放的心态倾听你的谈话，并且看看我们如何能够一起为我们共同的利益创造出好的办法”，这就涵盖了一些个人牺牲。

牺牲也意味着尊敬。你不能和实体事物相团结——一个家庭、团队、公司——你只能和人相团结。当这种牺牲是对同伴充满尊敬而不是视而不见时，团结的纽带就会产生。当我们用更多的关爱、友善、礼貌、谦逊、耐心和宽容去对待他人时，我们同样也鼓励他人这样对我们。例如，一个公司的董事会主席和副主席为了一项任务一起去埃及出差。在极度疲惫和风尘仆仆的一天工作结束后，副主席第二天早上醒来时发现主席正在静悄悄地帮他擦拭皮鞋，当然主席并不是做给副主席看的。

就是这样一次日常的关切连接了彼此的灵魂，激发了两个人的相互关

系。你能想象在这个任务中副主席会拒绝任何主席要他做的事情吗？一个成功的经理要充满关爱、具有牺牲精神和服务精神、关心他人、教导他人并且可以很好地执行其使命以满足人们的需要。

只有牺牲精神才可以把人们团结在一起。如果我收起自己的个性去满足你的需要，那么你会受到触动说：“好的，我也要收起我的个性去满足你的需要。”这时我们会问：“我们需要怎么做才能帮助到彼此和为彼此服务呢？”

对于我来说，牺牲是在婚姻和家庭关系中的关键纽带。举例来说，当我某天晚上到家的时候，发现我的女儿珍妮正处于极大的压力之中，她有很多的作业需要完成，而且期末考试很快临近了，而在所有这些中让她倍感压力的是，她正在为派对准备节目。我的妻子，桑德拉，一直到深夜两点还没有睡，她一直陪在一旁帮助珍妮。这就是为什么我们的孩子与桑德拉的关系都非常亲密的原因。她把自己大多数的晚上都奉献给了自己的孩子。她牺牲了自己休息的时间，熬夜陪着他们，她在早上很早就爬起来为他们准备早餐并且试图满足他们的需要。孩子们知道他们可以依靠她。

同样的原则适用于其他任何人际关系中，甚至是商业环境。合作是内在主体强大的关键。除非我们心甘情愿地一起工作，并为此牺牲我们自己的骄傲、想法或者形象，否则我们不会满足市场不断增长的需求。

过时的服务阶段已经不能满足未来的需要了。权力的赋予已经到达了一个新的高度，那就是合作。

>> 我们需要在供应商、分销商和消费者的各个上下游渠道展开合作；我们需要和所有利益相关者建立强大的合作关系。

>> 我们要在公司的不同职能部门之间加强合作。这一做法几乎是前所未有的，原因是强大的无交集的企业结构和体系会助长内部的竞争和比较。

>> 我们需要在商业的不同领域进行合作。当我们不仅仅是跨部门交流，而且可以跨行业进行交流时，我们就可以获得协同发展。

我们需要与现在以及潜在的竞争者合作，其目的是提高行业中的职业标准并且增加公众认知。在房地产行业中的多重挂牌服务以及在航空公司

里的预定系统都是竞争者们联合起来方便消费者的经典案例。其他行业也必须学习如何进行合作。如果我们没有将行业的规模做大，而仅仅是在彼此吞噬他人的资源，那么每一个人都会失败。

这样的合作关系需要新的思考角度和技能以便达到相互依赖。但是没有几个人接受过有关如何进行相互依赖的培训。很多的培训都是关注于如何让我们彼此独立。然而，试图让拥有独立思维和技能的人去相互依赖合作就像试图用网球拍打高尔夫，或者在高尔夫俱乐部打网球一样。

南非案例

在我的生命中曾多次去往南非参观访问。过去，这个民族经历着很大的分歧。几十年前，这里的经济是闭塞的，由独裁者和寡头政治家所占据，也因此，它从未了解过全球经济的发展需要。在闭塞的经济中，种族隔离以及白人至上让人们几乎无从对他们自己的生活进行选择。但是现在，拥有开放经济政策以及新的国会和政府之后，每一个人都被呼喚要做出牺牲。这一转变的进程从90年代初开始，但是什么时候结束尚不明朗。

处于历史的转折点，F. W. 戴克拉克总理经历了他生命中的决定性时刻，他要从实际和道德的角度出发决定他要一个怎样的未来。戴克拉克首先是一个实用主义者。他看到自己需要做的就是放弃权力并且建立一个保护所有公民权力的国会。他同样从道德的角度认同这一做法，因为他听从了自己的良知。

之后尼尔森·曼德拉的出现也催生了这一进程。曼德拉在监狱中自我牺牲了二十七年的时间，然后让这一戏剧性的转变得以发生。曼德拉如此的谦逊以至于他带着全新的充满和解、智慧以及温和的姿态走出了监狱。在他多年入狱期间，他逐渐开始到达不再轻视他的狱卒这一高度。事实上，当他被选为南非总统时，曼德拉邀请这些狱卒来参加他的就职典礼。他是一个以原则为中心的人。他清楚地知道他要忠于职守并且谦逊有礼，在那些对他寄予很高期望和希望的被压迫人民以及那些充满恐惧与焦虑的压迫者中建立一条恰当的领导道路。作为他的部下，戴克拉克克服了他多年的不信任和偏见，握着曼德拉的手一起出现在公众面前，他们创造了南非划时代的一幕并且预示着在这里人人平等这一信念。

曼德拉和戴克拉克提供给了我们自我牺牲领导力的一个范例。如果他们

能为南非这样做，那么想一想你可以在你的公司中做些什么呢？

无需隐藏的日程安排

任何时候当你把你的团队或者任何合作抑或相互依赖的努力弃之一边的时候，你就会把自己陷入危险的境地并且会成为大家的众矢之的。你要在信念上实现飞跃，并且要开始在你的交流中变得更加的开放和诚实，不要有什么隐藏的日程安排。

对于很多人来说，这意味着要做很多牺牲。如果他们被伤害过，那么他们很容易顾念旧伤。在搞办公室政治的公司或是组织里，他们试图隐藏自己，变得奸诈或者左右逢源。他们在其他人的背后议论他们。

左右逢源的行事风格变得非常流行以至于戒掉这种“有毒”的行为对于很多人来说是真正的一种牺牲。没有个人牺牲，你会得到交易型合作伙伴而不是创新型合作伙伴。我所说的南非案例在一定程度上适用于任何一个公司或是个人。如果没有牺牲你就不会进行转型。个人牺牲让交易和转型两者有本质的区别。

优秀的领导者为了他的团队和公司牺牲他们的骄傲。为了更好地在团队和团队中的人一起工作，我们需要牺牲我们的骄傲并且寻求彼此谦逊的态度。在现如今很多职业都需要牺牲的精神——也就是自我牺牲。我们需要建立一种彼此相互尊重下的人际关系。

任何时候当你把你的团队或者任何合作抑或相互依赖

的努力弃之一边的时候，你就会把自己陷入危险的境

地并且会成为大家的众矢之的。你要在信念上实现飞

跃，并且要开始在你的交流中变得更加的开放和诚实，

不要有什么隐藏的日程安排。

当本杰明·富兰克林试着培养自己谦逊的品格时，他给自己定下了规矩，那就是：不要生硬地打断别人而是要对别人的观点表现出尊重。并且他也非常注意在表达自己观点时做到不要过于“武断”。作为一个长者，他写道：“在过去的五十年中，没有一个人听过从我嘴里说出一句武断的表达。”作为结果，他对其他人也有着深远的影响力。一个武断性的表达可能会是这样的：“我是正确的，并且任何一个和我意见不同的人都是错误的。”

创新型合作关系的关键是有意愿放弃旧有的思维方式和技能，向相互依赖的思维方式以及相互协作的新型技能转变的过程。首先要学会互相理解，继而找出相互之间共同的利益点。

人们需要在达到这一共识时得到情感上的安全感。共同完成游戏拼图的每一个人必须在脑海中有着最终相同的画面。在很多企业中，大家脑海中没有最终的画面，人们看到的是不同的图画。所以人们用各自的方式展开行动，他们在误导的信息、错误的信息或者毫无信息中行动。他们可能完成拼图的一部分，但是他们却无法将自己的部分和他人的相结合。

为团队做出牺牲

所有的团队成员都需要牺牲他们自己不完全的范例并且学会结合真正的原则。牺牲一个自己强烈认同的想法通常来说是所有牺牲中最难的一步。这需要抱以极其谦逊的姿态，因为传统的思维是：“我在这里投入了我自己的精力和财力。我要掌控事情的全局。”这种想法导致自大与傲慢——这种骄傲在失败之前一直占据主导。而谦逊则说：“我不会去控制，原则才是最终的主导和控制。”

团队必须在一起工作时清楚了解并且使用高阶的杠杆原则。

他们必须是那些正直的男性和女性并且培养了富足的精神世界。通过充分的思考，他们不会不断彼此进行比较和竞争，或是觉得他们需要玩儿什么政治游戏，因为他们的安全感是由内而生的。

他们必须甘愿挑战所有的范例。这需要极大的勇气和深度反省，才能摒弃掉习惯性的思维模式，他们必须这样做也是因为这些习惯并不是富有成效的。当我们直面自己的想法时，我们会经历去除固有的旧习惯而接

受新方法的恐惧。我们当中的很多人都对他们固有的范例运用得得心应手，但是现今的团队必须要有勇气去透过这些范例的表面，辨别其根本的动机和设想，并且用这样的方式挑战自己说：“这样的方法还奏效吗？”

他们必须寻求“要么双赢，要么不做”的选择。协作比合同要赋予更多的意义，它创造了更好的解决办法。它要求感同身受的倾听以及用勇气表达观点和看法。真正的互动产生协同效应。

他们必须相互信赖。没有遵循真理的人是不会被他人所信任的。做一个以原则为中心的人可以让我们拥有性格上的优势，让我们放弃对权力与控制的紧抓不放，并且让我们不再用小气的心态对待他人。

力量的新来源

当下的团队领导必须采用新型的力量。他们的权力来源正在发生转变：从他们的职位到他们的说服力、从外表魅力到性格魅力、从控制到服务与牺牲，从骄傲到谦逊，从学习的一劳永逸到持续性学习和进步。他们的权力必须从以下五个基础而来。

对自我意识、想象力、独立意志以及良知的明智训练。除非人们负责地训练他们的这四个天资，否则他们的团队努力将会最终失败。团队领导者必须挑战任何一个忽略使用这些自由职责的固有范例。

花费更多时间做那些重要而不是看起来紧急的事情。我们在前文提过，当我们在调查那些赢得戴明奖的优秀企业时，我们发现他们的首席执行官花费60%的时间用于做那些重要但并不紧急的事情。（这些事情包括创造性愿景、使命、方向及再创造。）

持续不断的学习、进步以及前进。团队领导者要定期评估结果、接收反馈并且做出必要的更正以及进步。

拥有双赢的人际关系及合作关系。通过个人谦逊及牺牲，我们可以很自然地提高我们的人际关系并且建立强大的合作关系。我们的所有关系都是在团队、合作、协同作用及相互依赖的精神下建立的。

如果没有谦逊，就无所谓牺牲。不管我们是由于环境的趋势而变得谦逊，还是我们在原则左右一切的现实中选择谦逊，做到谦逊都是好的，

无论出于什么样的理由。但是如果是从良知出发而不是由环境导致的话，那将是更好的谦逊品质。

应用及建议

>> 为了带领团队和在团队当中高效地工作，我们需要牺牲自己的骄傲并且抱有谦逊的态度。在你的自我个性中有哪些方面是团队进步的障碍？找出克服这个障碍的办法。当你这样做后，发生了什么？

>> 很多人都以他们得心应手的方式行事。什么是你自己或是在你的团队以及家庭中和你相悖的范例呢？鼓起勇气让这些范例浮出水面，辨别其深层次的动机和设想，并且用这样的提问挑战它们：“这样的方法还奏效吗？”什么样的范例是你需要为了得到更好的结果而做出的牺牲？在你的日记中记录这些结果。

>> 向他人解释协同工作的这一概念，然后让这个人同样解释给你。你从这个练习中学到了什么？

>> 个人改变的主要动力是痛苦。如果你感到痛苦，那么你要试图更加开放，更加谦逊以及自我牺牲，要做到从内到外，以原则为中心的改变。你生活或是工作中的什么方面给你带来了痛苦？它的来源在哪里？把那些可以让你的生活变得更好的有效原则一步一步地写下来并且照着做，你会发现你的痛苦有所减轻。

第十章 服务精神的杠杆

在人生的尽头，我们不是由取得了多少学位证书来被评价，不是由拥有多少财富来被评判，也不是由我们曾做过多少伟大的事情而被定义。我们将通过“在他人饥寒交迫时，为其提供一些吃的；或是当他人衣不遮体时，为他人提供一些衣物以及当他人无家可归时，为他人提供一个遮风挡雨的场所”而被人们记住。

——特蕾莎修女

在面对与人有关的事情时，再小的事情也是大事。服务的原则是具有极高个人化的——这是一种自我的给予。与人相关的90%的问题都会对其他问题产生影响。自私是我们生活中强大负担的来源之一，然而服务他人——减轻他人的负担——是内在主体强大的根本。外在次要强大则于服务精神没有任何作用。

我的一个朋友是一名演员，一次他去纽约市的一个剧场观看他同为演员的一个朋友在剧场里的演出。我的朋友看出他的朋友在演出时并没有和观众产生共鸣，所以我的这位朋友走到乐池边，想用自己的方式给他的朋友传递讯息。

由于对这场剧目非常了解，我的这位朋友非常清楚地知道他的朋友什么时间应该出现在舞台的什么位置。他知道在一个场景中他的这位朋友应该正好站在与乐池相距很近的位置，所以他想借机把这个讯息传递给他。

当他的朋友位于这个位置时，他把他的头抬起来，然后和他的朋友眼神交汇，并且说了三个字：“对我说。”

他的朋友立刻收到了这条讯息——他即刻走向观众，尽管由于舞台下面的一片漆黑他其实根本就看不到他们当中的任何人。当他的朋友告诉他“对我说”的时候，他已经意识到了这是提醒他要和观众交流，要让观

众对这个人物感同身受、身临其境。很快，他带着与观众交流的心态继续演出，尽管由于舞台的强光他无法看清每一位观众。但是他可以看到一些脸孔，他在与他们互动。很快，他就把观众的注意力都抓了回来。他做到了互动，因为关键就是抓住了一个观众其实就等于带动了全场。

你甚至不知道我的名字

当我有一次在大学教书时，一个学生在期末最后一节课结束时走过来对我这个学期的教授表示感谢。这是一个有大约550个学生参加的课程。他补充说道：“我非常钦佩你在这个领域的成就并且佩服你的学识，柯维先生。但是你也许并不知道我的名字。”

这位学生的一番话让我更加印证了那句老话：“如果我不知道你有多在乎，我是不会关心你知道多少的。”

最近，我曾为一个大型集团的员工进行授课并且在授课过程中播放演示文稿。我对我的助理说：“翻一下演示文稿，现在让我们再翻下一页。”讲课结束之后我收到了这堂课其中一位观众的信，他在信中写道：“我听了整个下午的课。但是你却没说过一次‘请’或‘谢谢’。”

我想我当时的声音是温和的。我没有大声命令；然而，我却没有说过这些充满魔力的词语，并没有向授课题目之外的我的助手传达这一讯息——这让人觉得我缺乏基本的礼貌和尊重。

这个反馈告诉我们的与人相关的90%的问题都会对其他问题产生影响。

我的一个朋友是一位杰出的专业运动员，他在训练的淡季在他的教堂中给一班四岁大的孩子上课。他非常喜爱那些孩子。他知道他们每一个人的名字并且能叫出他们每一个人的名字。他坚信他们的价值和存在意义。他对他们表现出极大的兴趣并且花时间迎接他们每一个人的到来。作为结果，他们也不会因为其他任何事情而错过他的讲课。他们爬到他的身上玩耍，并坐在他的腿上。他关注每一个孩子，因为每一个孩子对他来说都很重要。

我们的客户其实和这些孩子别无二致。他们也希望我们能叫出他们的名字。他们想要感受到这间公司真的在意他们的需求。事实上，这一点会带来很大的不同，它通常是生意成功的关键。在处理与人相关的问题

上，多小的事情都是大事情。

为什么说以点概面的服务是奏效的

为什么说以点概面的这个原则如此重要呢？为什么说它可以敞开人们的心扉呢？我想是因为所有人最深层次的渴望都是被在意、被发现其价值、得到欣赏和被理解。当你承认他人的存在，进而努力调整自己的演讲以迎合他们，你就会这样对他们说：“你就是你。是那个值得得到认同的人。你拥有自身独特的优点，我不会拿你和其他任何人比较。你是最珍贵的。如果你允许我走入你的脑海并留下一个讯息，那么对于我来说是弥足珍贵的。”我想这就是所谓以点概面的意思。

所有人最深层次的渴望都是被在意、被发现其价值、

得到欣赏以及被理解。

作为一个消费者，当服务一线的服务人员在为我点餐或者处理我的问题时，仅凭这短短几秒的交流，我就可以告诉你他们是否投入到他们的工作中。如果他们是全情投入工作中，那么我会感觉他们是对他人真正在意的。

关心个人的工作是因为它是关注于人，而不是事情的范例；它关注的是人际关系而非日程安排；它关注的是效力而非效率；它关注的是个人领导力而非资源管理。

在一个充满关心的环境和文化氛围中工作会有多大的不同？让我们来看一个例子。我的女儿珍妮在我公司的客户服务部开始工作。在她六周培训的最后，她告诉我说：“爸爸，我对于即将结束的培训感到非常伤心。”我说：“为什么呢？”她答道：“我会非常想念其他的小组成员。”我又追问：“为什么？”她继续说：“我们是一个团队。如果说这里有一个错误，那么它会是一个小组的错误，每一个人都会过来帮忙。我们的团队领导们都是服务型的领导，而不是老板。他们关照我们，给我们树立了应该如何对待我们客户的榜样。”

她接着说：“尽管我们只是通过电话联络并且我从来没有见过这些人，但是我却和我的很多顾客间培养了这种人际关系，他们称我为朋友，还给我写信。有些人我只和他们交谈过一次，然而当他们打进电话下订单的时候，他们会问我有什么推荐。”她学习到了这种直接的联系，也就是在一个服务型团队中作为小组成员是如何被对待的、如何对待她的客户，以及客户如何对待她。

得到它的三种方法

那么如何才能得到每一个顾客的青睐呢？我想有以下三种方法：招聘这样的员工、培训这样的员工，或者在企业文化中渗透这样的思想。

招聘这样的员工。当对未来员工进行评价时，一个规模较大的航空公司是这样做的。他们把应聘者带到一个房间，然后让每一个人都准备一个演讲。每一个应聘者都认为公司面试官是通过他们的演讲来评价这些应聘者的。但其实他们是通过隐藏的录像机根据应聘者聆听演讲的反应作出评价的。如果他们注意力集中、表现出对演讲者的支持及对他人的关心，那么这些人对他人的关心就是一种本能与自然流露。如果一些人表现得相当自恋或者在别人演讲之后感到无趣和厌倦，那么这反而传达出一种强烈的负面信号。

培训这样的员工。在另外一个公司，首席执行官想要通过团队建设辨别出那些天生的团队协作者。他们通过交给一个团队一项时间紧迫的任务进行这项测验。这个任务非常复杂并且困难重重，因此他们需要其他专家的协助。他们需要组成一个团队完成这项工作。他们很快就发现每一

个人的自然天性和倾向显露出来。那些不是团队协作者的人马上就试图控制局面。他们忽略其他人，压制其他人，他们是没有多少礼貌的，但是他们是以任务为中心的人。其他一部分人是以人际关系为中心的，但是他们对任务毫无感知。他们从没有完成任何一件事情。

现在，让大家大为吃惊的是评估者居然是每一个团队中的剩余成员。当人们最终发现后都大为惊诧并且意识到：“哦天哪，看看我刚才是怎么对待这些人的。”

培养这样的企业文化。你可以聘用和培训这样的品质，但是对于我来说最有力量的方法就是培养这种服务的道德意识并且在企业文化中开发出强烈的社会道德标准。当人们看到这就是他们相互对待的方式，那么你将会拥有一个持续稳定的竞争优势。

培养服务型领导力的精神可以教给你用友好、尊重、关心的方式去对待每一个人。尽管有些人并非天生如此。

我曾经去拜访丽思卡尔顿酒店的人力资源总监。这个公司的座右铭是：“用淑女和绅士般的服务服务于每一位女士和先生。”我问这名人力资源总监：“这个座右铭，这种尊重的企业文化，是否对你个人和家庭的生活有所影响？”

她对我说：“绝对是的。它就像明星辰，永远存在。我在一个非常困难的环境中长大，作为一个被收养的孩子，我天天都受到批评和辱骂。我曾被寄养于不同的家庭，面临不同的生活环境。于是我发展出一种自我拯救思维。我的内心充满愤怒和愤世嫉俗，但是却使用人际关系交往技巧在表面上对公司中的人以及客户努力表现出友好。而当工作结束之后，如果有些人惹怒了我，那么我就会对他们歇斯底里。”

我提醒她说：“没有表现出来的感觉是绝不会凭空消失的——它们往往会以更加丑陋的方式死灰复燃。”

她说：“我的这些表现一直都在伤害我身边爱我的人，直到我开始了在这里的工作。”

我问她说：“这里有什么不同吗？”

她说：“在这里工作就好像给了我第二个家和第二个童年。在这个公司

的每个人都是我的榜样。现在我用不同的方式来看待和对待我的孩子。在家中我更愿意营造出有创造性的美好感受和氛围而不是仅仅在完成一项特别的工作。”

一个同样在这家连锁酒店集团但是在不同酒店工作的男士，也发自内心地这样说：“你知道吗，这里的企业文化真的非常吸引我——这里对我来说像家一样——当我去度假时，我愿意在酒店的大堂看着酒店的员工与客户互动。我喜欢这种每个人都充满友好的氛围。”

然而，在我们的社会中这种礼貌和友好却被这些愤世嫉俗和恶意操纵所腐蚀。甚至是在更加高档的酒店和度假村，我想你都不会期待发自真心的礼貌。钱并不能保证真心的礼貌。事实上，财富可以培养服务提供者的优秀态度，但那不过是服务者为了得到小费而应用人际关系技巧应付客人的一种方式罢了。

在最近的一次飞行中，我注意到了一个孕妇一手拎着沉重的箱子，另外一手抱着一个孩子走上飞机。两个空乘就站在附近的位置，当这位孕妇走过时，他们正自顾自地彼此交谈。我站起来说：“让我来帮你吧。”这两个空乘依旧在那里交谈，然后看着我们艰难地把这个大行李放进储物箱中。也许这不是他们工作描述中的一部分，但是如果他们有一些工作精神，那么他们就会帮忙。我怀疑他们公司内部也是这样对待他们的——他们的抱怨通通都被忽视。

我带我的儿子去做滑雪吊车，这是他第一次坐。他表现得对滑雪吊车十分害怕。我鼓励他不要怕并且告诉他说：“不要担心，我一会儿会告诉工作人员让他们放慢一些速度。”

当我们走近吊车时，我向操作员说：“你可以放慢一些速度吗？这是他第一次坐。”

他皱了皱眉，实际上他表现出了厌恶之情，然后说道：“呃，那好吧。”

从那一刻起，我的儿子失去了对滑雪的兴趣。

当人处于脆弱的时候，一个极小的挫折或者别人声调的微小变化都可能会让你受到伤害。孩子通常对此有第六感。他们通常被其他人的冷嘲热讽所摧毁。他们会马上陷入这种氛围。因此，这也是我儿子滑雪生涯的

终结。

我猜想可能滑雪吊车的操作员在找到他的主管并且请求休息一天去参加家庭重聚时遭到了同样的对待。他的主管可能会吸吸鼻子然后轻蔑地说：“你以为自己是谁？你那天已经被排了班。”而这名主管的反复无常且专制的老板也是这么对他的。

随着年龄的不断增长，我越加清楚地发现员工被如何对待和他们如何对待顾客之间是有紧密关系的。这是连锁反应。

当然，我们并不需要针对他人的反应而做出相应的行为举止。我们可以学会不被冒犯。我们可以在诚实的基本原则下，从自身培养安全感，这样我们就可以在没得到爱的情况下也充满关爱之心，在别人对我们不友善的时候保持友善，在别人缺乏耐心的时候依旧耐心。

随着年龄的不断增长，我越加清楚地发现员工被如何对待和他们如何对待顾客之间是有紧密关系的。这是连锁反应。

如何转换思维模式、走得更远，成为一个服务型领导者，取决于我们发自内心深处想实现的愿景。我们展现的是我们寻求的事物。如果我们找寻美好的事物，我们就要看到其他人身上好的地方。我们也要找到那些有勇气提供给自己反馈的人。我们不能扼杀那些提供给我们反馈的人的积极性。反之，我们应该表现出感谢并且非常谦逊地道歉说：“我需要进步并且做出改正。”这些行为都提供给你一种成为更好的人的能力。

应用及建议

>> “你就是你。是那个值得得到认同的人。你拥有自身独特的优点，我不会拿你和其他任何人比较。你是最珍贵的。如果你允许我走入你的脑海并留下一个讯息，那么对于我来说是弥足珍贵的。”你和任何人有诸如此类的人际关系吗？你和谁能培养出这样的人际关系呢？写下一或两个步骤说明你将如何建立这样的人际关系。

>> 员工被如何对待和他们如何对待顾客之间是有紧密关系的。这是连锁反应。你的产业链上发生了什么事情？产业链中薄弱或者处于困境的地方在哪儿？你今天可以怎样做以加强你和一个同事的联系呢？

>> 我们必须学会不被冒犯，拒绝自我异化。怎么做呢？我们可以在诚实的基本原则下，从自身培养安全感，这样我们就可以在没得到爱的情况下也充满关爱之心，在别人对我们不友善的时候保持友善，在别人缺乏耐心的时候依旧耐心。下一次如果你感到被冒犯时，试着耐下心来。你的态度会因此发生什么不同吗？

第十一章 责任的杠杆

一个人性格的最终成型要依靠他们自己的双手去塑造。

——安妮·弗兰克

勇于承担责任是内在主体强大的根本。在我们的生活中，为好的事情负责是很容易做到的，但是真正的考验是当那些不尽如人意的事情发生时人们是否可以为此承担起责任。那些在他们生活中不想承担任何责任的人，往往会因他们的处境抱怨环境或是他人，变成一个十足的受害者模样。那些为达到内在主体强大不断进行实践的人知道，他们的生活品质取决于他们自己的选择，而不是依赖于别人的选择，更不是他们所处的环境。

一位首席执行官曾经告诉我说：“我最大的担忧和顾虑就是我现在在工作中和我最具创造力的员工以及在家中和我正值青春期的孩子的糟糕人际关系。过去，我曾对他们发过脾气并且大声叫喊。我该如何做才能修补这些人际关系并且让他们对我改变看法呢？”

幸运的是，没有什么情况是毫无转圜余地的。这里有一些非常有力的修补破损人际关系的方法，可以让你在你的情感银行账户中重新存储信用并且再次赢得积极的影响。

一文钱理论

人们会经常被人冒犯——或者冒犯其他人——然而事情双方的当事人都没有以谦逊的态度承担起他们自己的那部分责任。他们都认为自己是理性的并且有道理的。他们找出那些证据以支持他们对他人看法，而这会将本来就存在的问题变得进一步恶化。最终，双方都把彼此投进了自己精神情感的“监狱”。

直到你付出足够的代价后，你才有可能走出这座精神情感的“监狱”。一文是英镑中非常小的一枚硬币，它相当于0.25便士的面值。付出一文钱代价的意思就是付出所需要承担的代价。也就是说要谦虚并且完全承认你在这个问题上的责任，尽管其他人也许也要承担部分责任。如果你对自己那部分责任完全承担——承认问题并且非常真诚地进行道歉——那么另外一个当事人就会在你说话时同样展现真诚的态度。当然，你的行为必须和你所表达的诚意相符，这样别人才可以看到你的诚信。

付出应有的代价要求在一段时间内你的行为都要持续表现出歉意。这样做是因为你可能在个人情感银行账户中透支得太过严重以至于没有余额可以用来支取，让道歉的效果打了折扣。你可能需要做得更多。你要展现出自己的真诚。你不能告诉自己忽视这个问题，你不能口头上一再表示歉意但行事风格却毫无改变。

如果你只是付出了一文钱，然后就期待他人同样承认他自己的问题并承担相应的责任，那么这显然是远远不够的。另外那个人也许会在态度上付出一文钱，“呃，好吧，我错了，但是事情也不是我一方面造成的。你也是这个事件当中的一部分。”但是在你愿意付出足够代价之前，他是不会再投入第二枚硬币的。

为了付出足够的代价，你可能会说：“我错了。”“我为让你在你的朋友面前尴尬表示歉意。”，或者是“我为在会议上打断你精心准备的演讲表示歉意。我不止要对你说抱歉，还要对参加这个会的其他人表示歉意，因为他们看到我这样对你，并且我这种行为对他们来说也是一种冒犯。”你并没有试图用任何方式辩解、解释、找托辞或责备他人——你为走出那个“监狱”竭尽全力做着努力。

当你付出全部代价时会发生什么呢？假设刚一开始，这段关系变得紧张而你也负有部分责任。如果你不试图表现得更好或是不承认也不道歉，那么另外一方仍会对你持有怀疑态度。他被伤害并因此而受伤了，所以他的防御机制开始起到保护作用。他会质疑你新的行为、你和善的脸孔，并会设想接下来会发生什么。你试图改善关系的行为和举止并不会打消他的疑虑。无论你做什么都无法改变，因为你已经被他投进他自己脑海中形成的“监狱”里。这些围栏和高墙是他贴给你的精神和情感标签。只有你倾其所有，完全承认你的过失和错误，才有可能走出这所“监狱”。

原则在实践中的应用

在我与那些没太多抱负和责任感的人，以及那些总是因自己糟糕的表现指责他人的人一起工作时，我不断重新这个古老原则的效力。

我曾经在我领导的公司中和一个与公司文化不协调的年轻人一起工作。我给他贴上了执行力差的标签，几个月以来，每当我看到他或者听到他的名字时，我都会这样想他。

人们可以变成什么样的人取决于你如何对待他们或是坚信他们是什么样的人。

人们可以变成什么样的人取决于你如何对待他们或是
坚信他们是什么样的人。

我开始觉察到自己给他贴的这个标签并且这个标签事实上成为了我实现自我预言的一种象征。我意识到人们可以变成什么样的人取决于你如何对待他们或是坚信他们是什么样的人。我决心要为我的错误付出代价。我走向这个年轻人，承认什么是我坚信会发生的以及我如何在其中起到作用，并且想得到他的原谅。

我们的关系以诚实为新的基础展开了。最终，他在自己的岗位上得到了成长并且表现极为优异。

很多小说的主题都是不求回报的爱，当人们轻易拒绝无条件的爱时，他们往往之前都受到过伤害。他们把自己藏在内心深处的角落并且变得愤世嫉俗、充满怀疑和刻薄。他们不会敞开心扉，因为他们不想再次变得脆弱。

在我的女儿因为一段关系受到伤害之后，我曾这样告诉她：“要确定你还保留下自己那些脆弱的神经。”她说：“为什么呢？我正是因此而受到伤害啊。”我说：“你不需要从一段关系中得到足够的安全感，如果你的安全感是由自己的诚信而来，那么你会保有这些脆弱的神经。这让你变得美丽和可爱——你的优点是开朗而又真实。如果你因为曾经被拒绝过而拒绝其他人和新的机会，那么你将会为自己建造一个贝壳而你也让自己远离了被爱。对于你来说那件可爱的事情就是你对信任的希望以及面对伤害勇于冒险。”

清除法律上的障碍

很多人在付出代价时会面临法律上的屏障。例如，有一些律师可能会警告他们的客户为了获得100%的无罪判决不要做出任何形式的道歉，因为道歉就可能暗示犯罪。

很多领导者对事情合法性的判断和其律师般的思维造就了自己的思维约束。然而在某些案件中，保护是一种谨慎的做法，像律师一样思考会带来未来的一些问题。这就像在起草一份婚前协议：“一旦我们离婚，这就是我们处置房产的方法。”而这个协议也许真的会导致分手的结局。他们也许是现实主义者，但却不是理想主义者。而且如果我们放弃了自己的理想，那么我们也放弃了我们谦逊的本质——也就是我们凌驾于自我保护和自我防护之上的能力。

当我们开发法律式思维时，我们通常会想到最差的情境，假设其他人都是最坏的，并且找出证据证明我们的判断。这种思想会变成对抗主义的因果关系和不可抗力。我们需要和那些有能力超越这些法律惯有思维、知道何时以及如何应用他们的专业的律师一起工作，他们同时也是对生活和人有更加积极态度的律师。

在商业环境中很多问题是可以通过解决的，其实只需要一些人站出来承

认“我错了”就可以了。例如，我曾与一个公司的首席执行官见面，他对我说在一次重要的和工会领导们的会议上他们闹得不欢而散。我问他“为什么？”他承认公司对一些工会成员的对待不合理，但是他认为这是微不足道的事情。

我说：“好吧，对于这个工会来说，他们的使命可能是微不足道的。但是如果你是错的，那么你就要道歉。你应该今天马上去向他们承认这个错误。不要再浪费时间。立刻给他们打电话，你还是会和他们继续友好相处的。”

这位首席执行官听从了我的建议，他真诚的道歉得到了工会领导者们的谅解；事实上，这也把他们重新召集回这次会议。一个简单的道歉就可以撬动人们内心的杠杆。

我证明了这个原则可以很好地解决分歧、弥合人际关系、平息罢工以及培养国际商务合作。当人际关系在双方个人交往层面形成后，这种愿意为彼此付出代价的情况就很容易达成。人们会说：“我错了。我道歉，我想让你来做决定。”

甘愿付出代价也意味着愿意为更好地了解他人付出努力。在古希腊的词语中，敌人和陌生人是同一个单词。在个人层面上了解我们的敌人，他们将不再是陌生人。一点一点地，我们创造出了礼貌与服务他人的文化氛围，每一个成员都知道彼此的弱点，但是他们拥有谦逊、真诚的态度去承认它们并且试图弥补它们。

六个要点

在任何一个遭到严重破坏的关系中应用这个原则，有六个要点是我要强调的。

我们要诚实地承认我们自己对这个问题至少负有部分责任。通过反应，我们可以看到自己是如何伤害他人、对他人无礼以及轻视他人，或者我们是如何失去他人的理解，以及我们是如何脱离原则并且有条件地付出我们的爱。

通常当领导者们没有为其所作所为付出代价的时候都是他们失去他们的道德权威的时候。道德权威赋予了我们作为领导者极大的权力，特别是

在一个拥有众多脑力工作者的平行组织结构公司里。在这个信息化的世界，你无法到处乱用你的职权，因为相同的信息会提供给每一个人。你的道德权威才是你所拥有的最有力量的事物。

当人们受到极大伤害和感到莫大尴尬时，他们就会退后把自己封闭起来。他们在精神上成为了受害者。他们拒绝将我们从他的精神“监狱”中释放出来。为了避免将来的伤害，他们以不友善、不公正以及无法理解他人等评价来对我们进行评判。

仅仅改善我们的行为不能使我们走出“监狱”，原因很简单，他们不再为信任我们买单。因为这样做太冒险了。他们怀疑我们新的行为、新的面孔以及虚假的乞求。他们也许会说：“我曾经信任过他，但是看看他对我做了些什么。”尽管他们在内心强烈需要方向和情感支持，但他们仍会因为自己的不确定而继续把我们关在他们的情感“监狱”中。

通常唯一可以走出“监狱”的方法就是找到他们，向他们承认我们的错误、道歉并请求原谅。在这种和解下，我们必须详尽描述我们哪里做错了。我们没有借口、辩解或者托辞。我们要简单地承认我们知道我们自己做错了，我们知道为什么被投掷于“监狱”以及我们会为走出“监狱”而付出代价。如果我们但凡在这个过程中产生了这样的想法“他也应该道歉，我能做的就这么多了，在他承认他的错误之前我是不可能走得更远了”，那么我们的和解看起来就是敷衍的、不真诚的，同时也不是发自内心的。在本质上，怀疑如汹涌的暗潮，而这段关系的危机也会随时爆发。

这个方法必须是真诚至上而不是使用某些技巧把他人绕进去。如果使用这种方法仅仅是因为它行之有效，那么它将会起到适得其反的作用。首先，我们不能把自己也看作是受害者。除非真诚的改变在我们内心深处起到了作用，否则早晚这种脆弱的感觉会再次袭来，而这座新的精神“监狱”的高墙会比以往的任何一个都要厚实。当我们再一次表达我们感到如何抱歉时，别人再也不会相信我们了。反复地表示歉意不会赢得信心和原谅。

在很多情况下，付出代价换来的不止是走出“监狱”，还包括拥有一个和别人交流及影响他人的机会，它同时也激励他人，而不是强迫他人艰难地承认错误并改正它们。有些时候，我们知道自己跨越了那条敏感线，对他人造成了伤害和冒犯。我们在当时可能觉得理直气壮，因为他们就该那样被对待。但是当我们知道我们对他人造成伤害时，我们需要找到

他们，承认错误并且寻求原谅。骄傲往往让我们不愿迈出这一步，但是最终我们要放下我们的骄傲，表达我们的歉意并寻求原谅。

应用及建议

>> 曾有人非常真诚并且谦逊地寻求你的原谅吗？这对你们的关系产生了什么影响？谁是那个你需要道歉的人？试着做并看看事情如何发展。这给你们的关系带来了怎样的影响？

>> 你对哪个人感到生气或愤恨吗？你觉得自己像个受害者吗？这些感觉最后的结果是怎样的？今天你要如何做才能让自己逐渐摆脱这样的感受？

>> 你有没有发现自己嘴上一直道歉但是行为上却没有发生任何改变？长此以往的结果会是什么？为了更好地建立你和他人的人际关系，你会改变自己的哪一点呢？

第十二章 忠诚的杠杆

伟大的思想是用来讨论彼此的想法的，平庸的思想是用来讨论某个事件，而狭隘的思想是用来中伤他人的。

——埃莉诺·罗斯福

拥有内在主体强大的人是忠诚的，并且是毫无条件的忠诚。他们展现出的忠诚是拒绝一成不变地看待他人，或者用苛刻的态度看待他人，以及在他人不在的情况下，给他人贴标签。我们当中的很多人都背负着不尊敬他人、主观臆断甚至试图找出身边人的瑕疵这些压力。如果我们可以摆脱对他人不真实的想法，并且用忠诚的态度对待他们，那么我们就可以释放背负在自己身上的沉重压力。

对于内在主体强大的最终考验是在别人不在的情况下，能否做到忠诚地对待他人。

当其他人和你不在一起的时候，他们就处于黑暗之中，他们并不知道你说了关于他们的什么话或者是你是否对他们表现出忠诚。在这种情况下，你往往展现出自己真正的性格。这并不是说你不可以对他人进行批评，你可以作出有建设性的批判并且忠于你提出的这些批评，这样当他们碰巧听到这个对话或者这些言语传到他们耳朵里的时候（通常情况下一定会是这样），你不会因为说过这些话而感到难为情。你不能只是以旁观者的角度对他人进行臆断、贴标签和持有偏见，然后再找出证据来支持你对他们的这些蔑视。

四个小故事

也许一些故事可以让你更加清楚地意识到这一点。

我曾经是夏威夷一所大学的教职员。我对我的住房条件感到非常沮

丧，于是我就直接去找了校长，因为他是联系我到这所大学担任客座教授的负责人。在这次会面中，我埋怨了这所学校负责安排住房的宿管主任，他对我的安排看起来并不胜任也没有表现出关心。

校长马上对我说：“史蒂芬，我非常抱歉听到你现在的住房情况。但是我想让你了解的是我们的宿管主任是一个非常友好且有能力的人。我们不如现在就让他过来，这样我们就可以一起解决这个问题了。”

你可以想象这个校长对这个宿管主任有多么的忠诚吗？我有一些难为情，因为校长现在做的是特别正确的事情。我坚持对他说：“不，还是你去处理和解决这个事情吧，我只是想让你意识到这个问题”。他劝说我也要站在责任方的位置进行思考。

然后，这个校长拿起电话打给宿管主任并邀请他过来加入我们的谈话。我很快看到了这个宿管主任从校园的一头向这里走来，与此同时我也在想，“我是否之前清楚地向他表达了我的想法？也许我对这个事情也负有一部分责任。”当这名宿管主任到达的时候，我变得非常柔和和谦逊。

我同时对这位校长的性格也留下了深刻印象，因为他对这名缺席的宿管主任表现出忠诚，尽管这让我感到些许难堪，但是这名校长用一个看似严酷的方式教给了我一个正确的原则。

当这名宿管主任走进这间屋子的时候，我整个态度都发生了变化，我对这个人表现出非常的友好：“你好吗？很高兴见到你。”在几分钟之前，我还在他背后批评他，这个校长可以感觉到我表里不一，这也让我感到更加的羞愧。

但是这对于我来说是一个非常宝贵的学习经历。我学会不要在别人背后说他的坏话，因为这样当他们听到的时候会让我感到羞愧。人们现在知道你会对他们做同样的事情，特别是在你们关系紧张的时候。

当其他人和你不在一起的时候，他们就处于黑暗之中——他们并不知道发生了什么、你说了他们什么，以及你是否忠诚于他们。在这种情况下，你往往展现出自己真正的性格。

在我的一次演讲中我提到我和这名宿管主任的故事。在我演讲完之后，某大银行的一名高级主管走过来跟我说：“我曾经有过相似的经历。我

去我们下面的一个支行出差，并且由其中一名柜员对我进行陪同服务。但是这个服务特别的糟糕以至于我向他们的部门领导抱怨了这位女士对我的服务。很多部门领导对我的到来都表现得非常敬畏，所以他们不可能对我有丝毫的怠慢。但是这个部门领导说：‘我非常抱歉听到你糟糕的经历。但是她是一个非常好的人，让我们给她打个电话，让她过来一起谈谈这个事情。也许你可以直接告诉她你所经历的事情。’”

这名高级主管对部门领导说：“不，你去解决这个问题吧，我只是想让你意识到这个问题的存在，我不想被卷进来。”但是这个部门领导对这名高级主管说：“好吧，但如果我是你的话，我就希望可以参与其中。如果你是这名柜员的话，你难道不想知道到底发生了什么吗？”

我们可以想象这个部门领导在处理这家银行高级主管所面临的问题时鼓起了多么大的勇气，并且可以以非常直接且真实的方式面对这个问题。这个回答是不证自明的：“是的，我想换作我我也想知道发生了什么。”“好吧，那就给她打电话让她过来吧。”当她来的时候，他们解决了这个问题。这个人收到了反馈，并且用负责的方式处理了这个问题。

这名高级主管告诉我说，“之后我们在挑选一名支行行长的时候，我完全基于那次的经历推荐了这名部门主管，因为我知道如果他拥有这样的勇气、拥有诚实的品质并且甚至是在面对职位较高的人时，也能对不在现场的人表现出忠诚，那么他可以以诚信的品质处理其他的事情。”

一次，一名汽车远程服务站的经理正在对他的员工进行培训，这次培训的内容是告诉他们如何从客户那里找到他们的车根本不存在的问题，从而得到更大的利润。

所以当一辆车被拖进来的时候，这名经理首先看看车辆的牌照，然后说：“注意这是一辆外地车，也就是说你可能再也不会见到这个修车人，所以试着了解一下这个人是否懂车。你可以跟他谈谈关于引擎的技术问题。你也可以这样说：‘你车上的启动马达可能看起来有一些问题。’如果这个人说‘启动马达？那是什么？’你就知道他对于车完全是一个白痴，所以你就可以做任何你想做的事情了。”

然后你可以这样说：“如果这是我的车，我就不会想要有这样的启动马达，特别是在沙漠里驾驶的时候。因为它随时都有可能让我搁浅。”

“我不想让这样的事情发生。我应该怎么做呢？”

“嗯，好吧，我们可以给你换一个新的。我将以成本价卖给你，并减免掉所有安装的人工费用。”

这名无辜的受害者会这样想：“我捡了一个多大的便宜呀，我只花了200美元就买了一个启动马达，而这加上人工费通常要349美元呢。”

但是这名经理却向他的受训者眨了眨眼睛，因为他知道他已经从这个电动马达上赚取了40%的利润。

培训过后这些员工挤在一起窃窃私语，对彼此说：“如果这个人可以这样对待他的客户，那他将会怎么对待我们呢？”他们知道这个经理也会找到方法欺骗他们。

我在位于加拿大边境的一家商店宣传海报中看到他们正在做半价促销。我走进去看上了一件正在打五折的皮外套。我是这家店里唯一的顾客，这里还有两个销售人员以及这家店的经理。这个经理对我说，“这件衣服多值啊！”他向我推销这件商品，而这件衣服真的也非常合适，并且我也很喜欢。

我对他说：“尽管打了折扣，它也价值不菲，我需要付多少税呢？”

他对我说：“不需要，你不需要为它付任何的税。”

我说：“在海关申报表上明确写着，我必须对在境外购买的任何一件东西进行申报。”

他说：“不用担心，你穿着它就行。其他人都这么做。”

我说：“但是我要在表格上签名。”

他说：“听着先生，每一个人都这样做，他们甚至不会问你任何问题，当你出关的时候你只要穿着这件皮衣就可以了，不需要担心任何问题。”

我继而说：“让我最担心的事情是，在你身后的这两个先生可能听到这些会想，在面对升职加薪、职业培训时你会如何对待他们。”

这名经理和两个销售人员都涨红了脸颊。

什么才是大事呢？

现在你可能会说：“每一个公司都有它的竞争者和敌人，那么用漫不经心或者随意的方式去谈论他们能是多大一件事呢？”

这就是一件大事，因为你容许你身边的其他人对他人抱有偏见、对他人要求苛刻以及给他们贴上标签。本质上你是在告诉他们你在他们背后贴上伪造的标志。你告诉他们你并不是以原则为中心的，你在通过消费他人获得满足、愉悦和赢得人喜欢。如果你漫不经心地和你的顾客交谈，那么你也可能在与你的雇员和供应商谈话时表现得漫不经心。

我认为取胜的关键不在于之后的九十九步，而在于第一步。如果人们知道你以尊重的方式对待其他人，那么在不同的环境下，即使是在你们的关系有一些小紧张的情况下，你也可能用同样的方式对待他们。

我认为取胜的关键不在于之后的九十九步，而在于第一步。

如果人们知道你以尊重的方式对待其他人，那么在不同的环境下，即使是在你们的关系有一些小紧张的情况下，你也可能用同样的方式对待他们。

在会议中，我们通常会以有损人格的方式破坏其位置或者削弱其在其他人眼中的信誉这种方式来讨论那个不在现场的人。

很多次，我都曾为那些不在现场的人进行辩护。我不允许身边的这些人对缺席会议的这个人贴标签和进行诋毁。当对这个人产生油嘴滑舌的印象时，我会说：“请等一等，这并不是我们想要讨论人们的方式。”我同样也会指出这个人曾经做过什么好的事情。我也许会批评这个人，但是我不会在这个人在这儿或者听到这些话时感到难为情。

当你对一个不在现场的人进行诚信辩护时，这对于现场的那些人意味着什么呢？这意味着你也会为他们做同样的事情。当然在那一刻为某人进行辩护是需要勇气的。什么都不说却容易得多。但是我坚信如果我们有机会去为他人辩护或者可以为我们珍贵的信仰和价值观大声疾呼，那么我们还是需要这样做的。

忠诚的其他方式

还有什么其他的方式可以让我们变得忠诚吗？这里有7种方式。

为那些毫无防御能力的人进行辩护——流浪的人、受压迫者、处于社会底层的人、少数派以及代他人受过的人。我非常喜欢伟大的联合国秘书长达格·哈马舍尔德曾经说过的一句话：“比起泛泛地去做那些所谓拯救大众的事情，把自己全身心地投入去帮助一个人显得更加高尚。”当我们正确地迈出第一步时，它展现的是我们的性格，同时它也会影响到其他的很多方面。

看看我们在民主过程中做了什么来保护每一个人的权利。尽管我们没有达到百分之百的公正，但是我们试图更加公正——这是我们的理想。我们渴望实现公正的理想。

事先讨论并得到许可。假设你提前知道在一次会议上会对一些有争议的人或者位置进行讨论。比较明智的做法就是打个电话给这个人并且说：“我知道你不能出席，但是如果我讨论到你或者代表你的位置发言你觉得可以吗？”

在讨论结束后给这个人打电话并且告诉他说了些什么。你可以打给这个人并且说：“事情大体是这样的，我们经过了这样的讨论，我们做了这些。”这么做是非常重要的，尤其是当你认为你所说的可能会产生一些误导的时候。你可能会这样说：“我想让你清楚地知道我的意图以及我所说的话。”

思考那些不在现场的顾客。所有的品质改革都是针对我们的客户。在商业环境中，人们逐渐开始意识到客户和供应商——以及利益链条的所有相关者——必须都要以尊重的方式加以对待。

介绍这个人的背景或者这个事件发生的环境。由于世界幅员辽阔以及文化充满多样性，因此文化差异就更有可能产生。当以负面的方式谈论一个人或者对这个人进行贬低的时候，你可能需要提醒其他人：“这个人来自不同的文化环境并且有着不同的背景，所以我们不能这样妄加批判，我们应该试着了解他们并且给予他们无罪推定。”

在下一次会议中应该提供给人们解释的机会抑或为他们的位置或者情况加以辩护的机会。每一个人都想得到属于他/她的出庭机会——一个让他们解释发生了什么以及为什么会这样的机会。

多想想这个人好的一面、积极的一面。当我和一个项目团队的成员开会时，团队成员开始对一个他们认为是竞争者的人进行强烈的抨击。我说：“我认为他对你们这样的判断一定会感到不舒服。我想他值得更好的评价，他是我们当中的一个杰出代表。”

当其他人说自己的八卦的时候，人们通常可以感觉得到。他们可以感觉到他们的名字在满天飞，他们的敌人正在诋毁自己。我想这种情况可能比我们知道的要更加普遍。我想人们对此都有强烈的第六感，就像他们在被忽视的时候同样具有强烈的第六感一样。

我同样看到很多私下里的对话或者不加以思考写下的无稽之谈事后被播放或者发表。所以说为这些缺席的人辩护的最好理由就是这些无稽之谈的存在——这些性格上的暗杀、轻率的判断以及卑劣的决定——都不再回来困扰你了。

应用及建议

>> 写下这些问题的答案：你什么时候参与过在别人背后谈论别人的谈话？对你自己的性格，这种行为产生了什么样的结果？当你对一个不在现场的人的诚信进行辩护的时候，你对那些在场的人说了些什么？

>> 下一次当其他人让你听听他们对于那个不在现场的人的批评和讨论时，请拒绝参加。看看结果会发什么。

>> 谁需要从你那里得到有建设性的反馈呢？制作一个计划并且提供有建设性的反馈。记录这些结果以及你在这个会上的感受。

>> “比起泛泛地去做那些所谓拯救大众的事情，把自己全身心地投入去帮助一个人显得更加高尚。”这句话对你来说意味着什么？什么样的人需要你的奉献和投入呢？写下你自己应该如何做，才能更好地帮助这个人。

第十三章 互惠的杠杆

人们往往意识不到自己的美丽或者意识不到自己的价值所在，直到这些品质从镜子中另外一个可爱并且充满关爱的倒影反映给他。

——约翰·约瑟夫·鲍威尔

内在主体强大是基于互惠的原则，互惠的意思就是说你给予了别人什么同样这些也会返还给你。公平这个概念也深深地扎根于每一个文化中。那些相信外在次要强大的人想要通过自己的喜好使每一个人相互作用的天平倾斜——他们的座右铭是“WIFM”：也就是我能从中得到什么？然而与此不同的是，那些基于互惠原则生活的人则清楚地知道如果他人没有同样取得胜利，那么在他们自己的生活中也就没有所谓的胜利可言。

我能从中得到什么？这可能是某些人问过和关注的唯一一个问题。当这些人恰巧是你的朋友、子女或者配偶时，你可能会面临一个重大的挑战。在商业环境中，如果这些人恰巧是你的雇员或者顾客，那么你将面临同样的挑战——从一个你赢我输，单向经历的人际关系向互惠互利、双方都有所收益的人际关系转变。除非领导者们知道如何培养互惠互利的人际关系，否则任何客户和供应商都只会寻求他们自身的利益。

例如在商业环境中，客户服务通常是一个单向的行为。听听我们处于一线的客服同事是怎么说的：“你不断地给予，他们没有任何感谢地不断索取。”

他们通常会这样说：“没有太多的客户有所谓的忠诚度了，如果在市场上出现一个价格更低的商品时，我们的客户将会马上转而到这个商家进行购买。尽管我们努力把客户关系维护做到最好，但很多的客户还是会选择价钱更低的地方购买。”

“很多次我们都给客户提供了非常优秀的服务项目，但他们得到好处之后就走掉了。”

当然从客户的角度出发，通常会以完全相反的方式来看待这些问题。

“他们非常高兴拿走你的钱，有的时候仅仅是回答一个问题或者回复一个邮件，就把钱轻而易举地赚走了。”

“无论是航空公司还是医生的办公室，现在任何地方看起来情况都差不多，你付了越来越多的钱却得到了越来越少的服务。”

避免一锤子买卖发生的六个方法

我们如何确定在我们生活中最重要的人际关系是否是互惠互利的呢？

其中很多取决于人际关系的本质，如果人际关系是基于互相的理解，那么相互间的紧密关联就会发生作用，这时人际关系就会变得让彼此受益。

1. 检查自己。为了改善你的人际关系，不要去看他人是如何改变的或是试图寻找什么捷径。检查自己。首先做到对自己诚实：你的问题本质是你的性格，所以先要解决本质的问题。要把你的性格和你的人际关系建立在原则的基石上。

为了改善你的人际关系，不要去看他人是如何改变的或

是试图寻找什么捷径。检查自己。首先做到对自己诚实。

我们和自己的关系会受到和他人人际关系的影响。反过来，我们和他人的人际关系是基于我们和自己的关系形成的。我们和他人和谐相处的能力是我们和自己和谐相处的自然流露，也就是我们所拥有的内部平静和和谐。

例如，为了可以和合作伙伴以及顾客的关系更进一步，我们可能需要在我们自己的态度和行为上有所改变。当我更加喜欢和尊重自己的时候，我发现更加喜欢和尊重他人也相对变得容易。我给予自己更多的自由。我少了些许防备，更加开放和尊重他人的感受。如果你曾在一个商店得到不尽如人意的服务，那么你会笃定这个服务员有一些需要自我解决的内在矛盾冲突而不是针对你个人。

>> 理解需要具有开放和富有同情心的心态，但是对于没有安全感的人来说这些努力是他们所不能承受的一种冒险行为——是对改变想法、调整判断的一种冒险。强迫、强制以及高压绝不会建立一个理想的工作和生活环境。只有通过内在的转化、通过与亘古不变的原则相和谐才有可能

造就理想的工作和生活环境。坚持这些重要的原则并且为了崇高的目的而奉献自我，我们会逐渐形成更深层次的内在统一和诚信。和谐和安全会代替疏远和不安。我们的安全感是由内而来，并不是凭空而来，也不是由他人对我们的看法或是我们所处的社会地位以及所拥有的物质条件而来。

>> 对于任何一段关系好坏的检测都是通过每一天的小事而来，比如点滴的礼貌、友善行为，或是予人玫瑰手有余香的小瞬间。当我们在没有防备的时候，我们往往可以在小的事情面前展现我们真实的性格。在看起来不重要的事或者简单的习惯当中，我们通常可以看到人们自我个性的流露。

>> 很多人际关系看起来都是阳光哲学，也就是说当环境条件好的情况下，所有的关系看起来都是晴空万里一片祥和。然而，除非它们都是基于性格的本质，否则它们仅仅是看起来平静且暂时麻痹的。这种人际关系，在暴风骤雨来临的时候，往往会瞬间崩塌。人们会失去对他们脾气的控制，谴责、批判以及对他人产生敌意，会因意见分歧而发火，甚至将矛头转向他们自己。

>> 我们需要关爱、理解和接受。但遗憾的是我们没有得到诸如此类的温暖，于是我们学会了角色扮演并且为避免伤害而自我辩护、捍卫我们的话语、站在正面的背后、通过对他人不实的判断和贴标签人为地把我们自己抬到另一个高度。由于这种行为模式，尽管他人曾试图给予我们关爱，但遗憾的是我们却并没有得到我们需要的爱。

>> 我们在人际关系中的角色应该是一束光，而不是一个法官。我们应该知道如何可以克服不安以及自卑，并且得到自信和内在的平静。然而，几乎没有任何意见提供者致力于人类性格、法律以及生活计划的本质工作。自我异化是人际关系瓦解的根本原因。

我们的文化模板可能会教给我们如何开发和管理人际关系、学会捍卫我们的骄傲、在受到伤害之前去伤害别人、学会怀疑和假装、学会走捷径、学会索取更多而给予更少、学会满足我们自己的喜好和自私的愿望及兴趣。如果有必要，甚至可以以牺牲他人为代价。但是，当我们逾越了这些负面的文化标准并且追随更高的道德准则时，我们会从这种文化条件下更多地释放自己。

2. 建立亲密关系。在父母与子女之间、客户与供应商之间建立紧密联系

的关键就是要拥有双赢的思维方式。当你建立了这种关系后，客户会过来对你说：“你可能比我们更清楚地知道我们的需求。我们只知道我们现在的需要和需求。从某种程度上来说，我们只是通过自己的角度去看待这个问题，因此我们可能是盲目的。而你有更加广阔的视野，我们想让你告诉我们现在真正的需求以及我们未来的需求。但是我们也会同样告诉你，你还不够了解我们，所以我们会让你发现更多那些你还不了解的事情。”

这样的对话会建立更加内在的人际关系。若你在和一个人或者一家公司建立相互联系的时候问这样的一个问题“我能从中得到什么？”，那么想要建立关系就变成一件非常困难的事情。当这段关系越紧密的时候，你就会越加表现出关心。你们彼此就会再向前迈出一步。那些通过彼此互惠互利建立起紧密人际关系的人不会是自私的。结合和自私是相互排斥的概念。

3. 分享知识和信息。要愿意对彼此的信息进行分享，分享那些问题以及挑战，并且试图彼此理解、找出帮助彼此的方式。可以在对话中引入诸如此类的话语：“我看到你在降低这方面成本时非常的纠结。这是我们了解的情况，供你参考……”

“我们在这方面同样遇到了困难，你所了解的是什么呢？”大多数情况下人际关系的培养是通过人与人之间的交流并且寻求彼此间的相互理解而形成的。

我曾经问过一组首席执行官，“你们当中有多少人进行了360度的全面评价以及评估呢？”他们当中大部分人都是这样做的，这令我感到非常意外。他们都是杰出的领导者。他们当中的大多数人，在股东与股票价格之间、员工与底线回报之间都不曾断了联系。它们是一个整体。他们知道这就是生态系统。当今的世界供应商与客户之间的相互依赖关系更加显而易见。

4. 关注所有利益相关者的人际关系。如果你只关注一个利益相关者的利益而把其他人的利益排除在外，那么你可能会失去所有利益相关者的满意并以牺牲所有雇员为代价达成所有客户的满意。高效的经理并不想拿走雇员所应得到的好处，因为这些雇员才是他们的供应商。我们所有人都兼具供应商和客户两种角色，我是我客户的供应商，同时我也是我供应商的客户。当你满足了我的需要的同时，我也满足了你的需要。最终

的研究结果表明，商业的所有环节其实都涉及了人际关系。当然，在商业中也有科技的一部分，但是我认为应该更好地处理人们的需求——也就是所有的利益相关者。没有所谓渺小的人。我曾经遇到过这样一间公司，它就客户建立了强大的人际关系维护网，但是对待它的供应商却非常糟糕。他们把事情做了不同的划分。他们通过污染环境，杀死了可以下金蛋的鹅，惩罚下一代以及忽略现今社会的需求。

5. 关心那些处在一线的人。那些工作在一线的服务提供者，通常在管理中会经常受到责骂以及不被欣赏。但是他们却是任何一个服务性公司成功的关键因素。所以我们应该怎样做才能培养这样的人际关系？才能让他们提供更加卓越的服务呢？同样的原则就是互惠互利。你会发现这些一线的服务人员处于客户需求以及公司管理操作政策的交叉火力中间。他们处于真空地带，他们需要被理解和被欣赏。例如我曾看到一名航空公司的空乘人员，在遭受了不好的待遇之后，走向飞机的后面边落泪边讲述他的悲伤遭遇，然后当他在为其他人进行服务时，他就变得麻木了。

科林·鲍威尔将军曾经这样描述一个特别的将军的领导风格：“他是一个严格的监工，他用强迫而不是给予动力的方式完成工作。员工的会议变成了他的高谈阔论。视察变成了调查。无休止的负面压力让每一个指挥官和员工筋疲力尽。”与此截然不同的是，伯纳德·莱弗勒将军的领导风格，他是科林·鲍威尔的同事和导师。他创造了伟大的团队合作精神用来鼓舞整个军队。在越南战争中，莱弗勒将军奖励在他编队中表现最好的士兵，让他晚上睡在他的帐篷，而他自己替他在前线执勤。谁不会为这样的领导者而卖命呢？

6. 选择宽容而不是“以牙还牙”。在莎士比亚的戏剧《针锋相对》和《威尼斯商人》中，他用“一磅鲜肉”和以牙还牙的方式生动地刻画了道德的困境。在《威尼斯商人》的结尾，美丽的波西亚用诗一般的语言表达了仁慈的美德：“仁慈的品德是不会牵强附会的；它像从天堂而来。像轻柔的雨一样滋润地下的土壤。它是被双重祝福的。既祝福它的给予也祝福它的所得：在强大中强大，这会赋予他王冠更大的力量；他的权杖展现的是暂时的权力，恐惧和王权的特质造就出贪生怕死的国王，但是仁慈可以高于所有的王权统治；它是一个国王统治的核心，它是自己神的象征，当宽容与公正结合，那么世间仿佛出现了神一般的力量……在公正的进程中，我们不会看到奴役，我们恳求宽容。祈祷者们告诉我们说其实所有的回报都是由于宽容而来。”

请意识到其他人其实和你一样都需要关爱、理解和宽容。不断地坚持应用这些原则，可以让你与内在主体强大紧密相连。

顾客营救法则

在一些互惠互利的人际关系案例中，一些顾客会集体支持一间公司甚至是需要的时候拯救这家公司的危亡。

很多年前，泛美国际航空公司开始在市场中陷入挣扎的经营状况。我知道有一些终生客户对泛美公司有着非常高的忠诚，并且想帮助这间公司摆脱财务上的困境。在一些人试图帮助这间公司的同时，另外一些人就想趁着最后一分钟抓住机会购买极低价格的打折机票。公司的领导们从来没有真正刻意地为了得到支持与帮助组织和集合这些客户，他们也许低估了在无数次的飞行中，他们在顾客情感银行账户中累积的公平价值观的重要意义。

偶尔我们会看到，商业环境中领导者在陷入困境时会对他们的利益相关者变得非常开放和诚实，因为他们希望可以得到利益相关者的帮助，让他们得以摆脱困境。很不幸的是，当他们的公司稍有好转时，这些领导者通常会忘记那些拯救过它的人们和原则。

我们在政治中可以看到几乎同样的事情。一些当选官员在陷入调查的时候，从同情他们的选民那里得到了第二次机会，但遗憾的是他们还是照着老路行事。

互惠互利的人际关系提供了一个健康的投资回报。牺牲是付出。你通常在长期的播种中得到收获。这是一个普遍的法则。牺牲通常会给他人的内心带来很大的影响，因此它也常常会给你带来十倍的回报。再一次强调，在商业领域中只有两种人际关系：客户和供应商。无论是在内部还是外部，我们都在同时扮演着这两种角色。商业的基础就是人际关系。如果它是坚定地以原则为基础，那么它必将会导致生成丰硕的果实。仁慈是不会陨落的。

你可以欺骗你的顾客、孩子或者选民一时，但是本性是不容欺骗的。所有的债权债务都是基于美德。互惠互利的法则就像重力的法则一样是一成不变的。如果你破坏了这个原则或者自然法则，那么你将承受其所带来的后果。我们每个人都有一张每天付出和回报的余额表，它会一直陪伴我们到生命的最后一秒。

互惠互利的法则就像重力的法则一样是一成不变的。

如果你破坏了这个原则或者自然法则，那么你将承受

其所带来的后果。我们每个人都有一张每天付出和回
报的余额表，它会一直陪伴我们到生命的最后一秒。

应用及建议

>> 写下你的答案：我们和他人和谐相处的能力是我们和自己和谐相处的自然流露。“我更加喜欢和尊重自己的时候，我发现更加喜欢和尊重他人也相对变得容易。我给予自己更多的自由。我少了些防备，更加开放和尊重他人的感受。”你和自己相处得怎样呢？你在什么地方遇到了麻烦？你可以怎样做来改善对自己的感觉？

>> “对于任何一段关系好坏的检测都是通过每一天的小事而来，比如点滴的礼貌、友善行为，或是予人玫瑰手有余香的小瞬间。”在你的日记中写下从今天开始你可以迈出怎样一小步来改善你在工作和家庭中的重要人际关系。写下这些步骤并且记录结果。

第十四章 多样性的杠杆

家长们应该尽早教育孩子们多样性是美丽且强大的。

——玛雅·安杰卢

追求外在次要强大的人意图克隆和他们自己近乎一样的人；他们周围围绕的都是和他们一样的人，他们只听取那些和他们意见相同的想法，然而他们对于不同的意见、背景、教育、经历等等的容忍度和接受度却很糟糕。但是，千篇一律的行事风格和思维模式只能让你退步或者耗费你的精力。内在主体强大则寻求的是多样性。没有什么能比有限的数据和狭隘的思想更快地扼杀掉成功。没有多样性也就没有协同合作，没有协同合作也就没有新的事物产生。

现如今我看到很多企业正在使用一种负面的协作，也就是人们一方面陷入解决团队中不同声音的挣扎，而另一方面却要维系积极、多产的人际关系。通常这种人际关系中负面的动力会扼杀潜在的创造力。但值得欣慰的是，他们也在为如何将这种关系转化成更加有创造性、革新性的思维以及得到积极的结果做着努力。问题的关键是要停止对自己的克隆并且开始珍视多样性的价值。

自然倾向令我们每个人都喜欢身边围绕的是和我们类似的人，而不是创造一个互补的团队。然而，克隆自己其实创造的是负能量，因为它扼杀了其他人的才能和天赋。另外一方面，建立一个互补型的团队——也就是说大家拥有一个目标但是却有不同的角色、角度、方式和方法——可以展现出更为全面的智慧结晶并且释放出积极的能量。

为什么克隆自我的趋势是如此盛行且强大呢？这是因为克隆自己可以给领导者们一个对于安全感的错误感知。当他人和你拥有同样的想法、同样的处事方式、同样的说话方式，参考你的行为方式、引用你所说过的话，甚至和你的穿着类似、打扮类似时，你会有一种作为领导者坚定不

移的认同感。由于其他人展现出和你相同的价值观，因此可以让你认为自己的存在是有价值的。然而他们告诉你的只是你想听到的话，而不是你需要了解的真相。所以你可能会得到一些虚假的和谐、一致或者统一。克隆来源于内在的不安全感以及以大众观点为中心的心理。

克隆可以给领导者们一个对于安全感的错误感知。当他人和你拥有同样的想法、同样的处事方式、同样的说话方式，参考你的行为方式、引用你所说过的话，和你的穿着类似、打扮类似时，你会有一种作为领导者坚定不移的认同感。你会认为自己是有价值的，因为其他人的价值观和你一样。然而他们告诉你的只是你想听到的话，而不是你需要了解的真相。

经济发展的需要让我们看到在许多大公司其实遵循的是同样的原则。事实上，现如今我已经看到在很多大型企业中多样性和协同作用都占据了主导地位。当我阅读他们的报告或者倾听他们领导者的谈话时，我发现他们所有人都在谈论团队多样性、协同作用以及革新。这些原则是全球市场得以发展的最重要的基本表现。越来越多的领导者意识到没有什么比有限的数据和狭隘的思想更能扼杀成功。

他们认为相同化并不是一言堂，统一也并不是一致。一个新型理想化的互补型团队是由那些有着不同才智的人集合起来组成的——他们拥有同一个愿景和目的但是又肩负不同的角色、角度，拥有不同的能力和职责。我的经验告诉我，除非你拥有卓越的目的和分享型的价值体系，否则这些不同反而会变成负面的、反作用的效果而达不到正面的或者协作的结果——其原因非常容易理解，也就是说在根本层面没有达到一致。如果在根本层面上达成一致，那么你可以容忍在其他方面存在差异，并且一直保有积极的协同作用。在艾瑞克·舒马赫的经典书目《困惑指南》中探讨了聚敛型和分散型问题的区别。一个聚敛型的问题就好比一辆汽车存在的问题。如果你有一个机械上的问题，那么只需要检查车上的这个部分或者那个部分直到你的判断过程趋向集中于其中一个问题。然而，发散型的问题却是你越多地研究它，你就会越来越偏离最初的想法，那么就会产生越来越多的不同观点。如果不是基于卓越且稳固的目的，那么失败的可能性也会更大。

舒马赫用法国的座右铭“自由、平等、友爱”来阐明这一原则。如果你足够深入地研究自由和平等这两个概念，你会发现它们其实是分散型的价值观——它们完全是两个相反的概念。平等的意思是每一个人以同样的方式相互对待，而自由的意思是每一个人都有权力变得与众不同。更高的价值观是友爱。所以说，如果关爱或者友爱是你更加卓越且稳固的价值观，那么在自由和平等之间就不存在矛盾。

舒马赫说当你遇到一个分散型问题时，你需要为这个问题找到一些更高、更深层的目的。这样你就可以得到积极的协同作用。

例如，我和我的太太在不久之前和房屋建造商及建筑师会面，讨论一个问题。我问建造商说：“你觉得建筑师关于这个项目的观点怎样？”他说：“我觉得不错。”我说：“你对此有什么感觉吗？”他说：“如果他觉得可以，我也觉得没有问题。”我说：“嗯，现在，你能告诉我你对他想法的真正看法吗？”他说：“好吧，我想我认为他想的非常好。”我

说：“既然这样那我们就不再需要你了。”他说：“你是什么意思？”我说：“当双方都同意的时候，一方就显得没有必要了。这里没有协同效力。除非你表达了自己真实的想法，否则我们不会知道你最好的想法或者你达到了团队协作的作用。”

在这之后积极的能量在我们的会面中发挥了巨大的作用，因为我们都完全表达了自己的想法。不同的意见碰撞出积极的火花。尽管我们看待事物的角度不同，但是我们所有人都有同一个目的。我们为这个项目加入了独特的想法。这些独特的差异变成了强大的能够具有协同性的替代想法，这比我们最初的想法要好得多。

安全感可以培养协同作用

不管你是在建造一所房屋、设计一个产品、提供一个服务还是改善一段婚姻，珍视差异的原则可以为达到协同作用起到关键的作用。

如果你赞同这个原则，那么我们为什么不时常来练习和使用它呢？在我们的诸多项目和人际关系中未能达到协同作用的根本原因通常是我们个人的安全感受到了多样性存在的威胁。如果安全感真的基于此的话，那么我们的安全感建立的基础则是非常脆弱的。

欣赏和赞美他人的能力，其根本在于我们自己拥有的安全感是和共享的愿景、普遍的目的以及基于诚信的原则相联系的。如果我们的安全感基于此，那么我们就能够拥有即兴、适应、变通、改变以及容易承认“我错了”的能力，因为你并不是把整个事情看成你个人的事情。这样你就可变得非常积极和协作。

我的儿子约书亚曾经在他的高中足球队新人选拔中为了后卫的位置进行角逐。一天他告诉我说，他对自己的球技表现非常自信。我告诉他：“你的表现将会是你自信的产物，但那不仅是来自于你的球技更是来自于你正确的生活原则——非常在意你团队的成员、以团队协作为优先、每天提高你的球技、对你的教练保持诚实并且学会珍视可以让团队获得正能量以及保持协作的差异化。”

我不确定他是否听进去了我的话，但是在一周后的一次比赛中，另外一个试图竞争后卫位置的男孩因为他前半场的表现受到了教练的批评。中场休息时，在休息室里，这个男孩非常沮丧，他甚至不想再踢下半场

了。

我儿子之后对我说：“我真的不想参加这个比赛了，他是我最要好的朋友，我非常在乎他的感受。但是我同样在乎整个团队的感受，所以我要试图做到最好。”

他和他的朋友以及教练创造了一个位置以发挥他朋友在速度、力量，以及位置感上的优势并且结合了他自己传球和灵敏的强项。他这么做是因为他非常在意他朋友的感受，并且想帮他重新树立自信。

我们所有人都需要基于我们的特性、安全感以及自信而不是我们的表现、位置或者公众观点。如果我们分享一个共同的愿景和使命，那么我们就可以把我们的特质建立在一个可以把我们统一起来的正确原则以及更高目的之上。我们同时需要拥有明确的目的和原则、愿景和价值观。如果我们的使命仅仅关乎原则，我们的出发点就可能是好的，但是为什么好呢？如果我们的愿景没有原则或价值观的体现，我们可能会到达顶峰，但是当不可避免的碰撞和挫折来袭时，很多人会由于模糊的原则和价值观轻易倒下。

我们所有人都需要基于我们的特性、安全感以及自信

而不是我们的表现、位置或者公众观点。如果我们分

享一个共同的愿景和使命，那么我们就可以把我们的

特质建立在一个可以把我们统一起来的正确原则以及

更高目的之上。

阿尔伯特·盖里是一个充满传奇色彩的保险公司首席执行官，他用其一生去寻找他所称的“成功的公分母”。最终他的结论是，每一个成功人士的秘密都在于这些人的成功是基于一个事实，也就是他们形成了一种做事的习惯，面对自己不喜欢做的事情也会按照客观的做事习惯完成，而不是屈从于他们强烈的个人意志。而这些却是失败者无法做到的。

每一个追求内在主体强大的人都需要有一个激励人心的愿景和一个崇高的目的，他们必须避免一方面搁置他们的洞察力或者他们做事的方法，而另一方面却又在和他人讨论着多样性的价值。

一天，当我结束了公司的董事会议时，我意识到把我们召集在一起是为了公司的一个共同目的，而所有的成员都表达了为实现这一目的可供采用的各种不同的想法。会议的讨论开展得非常顺利和激烈，但却并没有任何的负能量产生。

如果我们在人际交往中分享一个崇高的目的、统一的愿景和共享的使命，那么我们可以接受各种不同的声音，而它们都会成为使我们强大的动力。如果我们没有这些差异化的存在，那么我们将总是被不完整的数据和片面的观点所束缚。你将仅仅拥有自己的观点、自己的历史、自己的价值体系，然而这些将像透视镜一般放大你职场或者婚姻中的一切。

21世纪的商业环境需要我们每一个人的参与，需要倾听他人、倾听我们的客户、建立合作关系。所有这些环节的根本都是基于对多样性的尊重及对与众不同的欣赏。

积极协作的果实

协作的美好果实包括产品质量的提高、服务质量的提高以及人际关系的提升。你会看到整体要比部分的总和强大得多。当你拥有真正的创造性合作时，你就可以完成那些曾经没有人可以单独完成的事情。一个团队被给予一个从每个角度看来都不可能完成的伟大目标，但是他们一起为这个目标而工作，并最终一起找到新的方法去完成这件事情。

另外一个关于协作的好处就是它可以把人们紧密地联系在一起。无论任何时候，当你和我共同拥有一个创造性的经历并一起创造出一些不曾有过的事情时，这种记忆将会把彼此紧密地联系起来。

你曾经和你的孩子有过这种创造性的经历吗？这对你的人际关系有什么样的影响呢？当我和孩子们有了整整一天单独相处的机会时，我创造了一个开放式的日程安排，也就是由孩子们写下这个日程安排并且我们一起做一些与众不同又有趣的事情。实际上我的女儿柯林有好几本日记都记录了她的爸爸和她一起共度的美好时光。

协作的另外一个特别大的好处就是它建立了文化的免疫系统。我们对于存在的问题或者多样性变得更加具有免疫力了，这是因为我们的文化已经有强大的免疫淋巴细胞和白细胞去应对这些了。它们知道如何面对这些分歧是因为它们之前就有过相应的战斗经验并且取得过胜利。

最后的忠告

一个明智的父亲曾经在儿子寻找婚姻伴侣的时候给出这样的忠告：“你可能想要尽可能地在你未来的伴侣身上找到许多相似的地方，但是不论如何你最终还是会发现你们存在着很多的不同。”从某些角度来说这确实很有道理。我看到很多公司用他们自己的方式去寻找多样化、去拥护多样性的目标，但是他们产生分歧的原因却是他们没有基本的共同目标。

最重要的共性代表了你的思想、目的、价值体系以及你看待问题的视角，而不是你的民族、信仰、性别或者国籍。举例来说，如果你和你的配偶在对待孩子的问题上没有一个基本一致的目标，那么在养育孩子上存在的不同方式方法也会离间你们的婚姻。尽管你们有一个相同的愿景和使命，但还是会在沟通这个事情的时候存在矛盾。但是最终，如果你们都关注于更高的价值，那么你们就会寻找到第三种解决问题的办法或者其中一个人会说：“好吧，这对我来说并不重要，让我们按照你的方法来做吧！”

每一个成功人士的秘密都在于这些人的成功是基于这

个事实，也就是他形成了一种做事的习惯而这是失败

者不喜欢去做的。

—阿尔伯特·盖茨

很多公司在采用多样化项目的时候也会面临着纠结，因为他们拥有足够自我意识的领导者知道他们需要更多的多样化管理、在招聘用人和晋升

决定上更加仔细。如果你是为了多样性而多样性的话，你只是做到了表面功夫，而更糟糕的是你有可能埋下了一个人们对关键任务毫无准备的炸弹。所以说，这也就是为什么我们渴望最诚挚的协作和沟通的原因。如果我们如此渴望多样性以至于无论何时或者无论何地在找到它的时候都要紧紧抓住，那么我们会存在更多的分歧而不是协作。

我在这里的观点所要明确的是对于多样性要有灵活的限制。要在关键的事件中拥有真正的共性，而不是为了不同而不同。在目的和价值观上必须保有共性，而且价值观是要基于根本的原则。最终，安全感是来源于更高目的和原则下的诚信。

应用及建议

>> 试想一下，一个克隆的团队拥有相同的想法、行为甚至长相有什么样的危险？你认为这些危险有哪些具体的例子？将这些记在你的日记中。

>> 互补型团队是由那些有着不同才智的人集合起来组成的——他们拥有同一个愿景和目的但是又肩负不同的角色、角度，拥有不同的能力和职责。你要如何做才能让你的工作团队更加互补呢？谁的才智是被忽略的呢？什么样的小组思维让你退缩？你在团队的哪一方面有缺失呢？

>> 写下这些问题的答案：描述一个你曾经拥有的不同寻常的创造性和协作性的经历。在这个经历中其他人扮演什么样的角色？你会如何重新创造这些条件并且领导诸如此类的协作呢？

第十五章 学习的杠杆

无论你是20岁或是80岁，只要你停止了学习，你就会变老。那些保持学习的人可以永葆年轻。

——哈里·福特

追求外在次要强大的人对学习并没有浓厚的兴趣，但是重视内在主体强大的人却要求做到这一点。在商业领域中，如果一个人不能持续地更新他或是她的技能或者知识，那么这个人就会变得跟不上时代。除此之外，我们称学习为主体美好，也就是说其本身是有价值的。对学习的热爱和对智慧的追求可以帮助我们生活得更有价值。对于在我们生活中非常重要的人以及对我们自己来说，我们都有道德上的义务，那就是要永不停止地去学习、进步。

我们总是谈论继续教育在工作环境中的必要，但我们却很少提及它作为管理生活原则的地位。事实上，持续不断的学习将会拯救你的生活，如果没有它，你将会很快脱离跑道。

我想说明的是，包括我们的工作在内，我们都有义务去学习和获得进步。在人生的长河中，学习不单指那些大型的竞赛、项目、学术学位，以及各种证书，它同时也包括每天短期的学习以及由小部分人组成的工作培训。每一天都撬动你学习的杠杆会让你保持睿智并跟上时代的步伐。

我们都有义务去学习和获得进步。在人生的长河中，

学习不单指那些大型的竞赛、项目、学术学位，以及

各种证书，它同时也包括每天短期的学习以及由小组

个人组成的工作培训。

平衡原则的关键是要持续不断地学习。我建议这个平衡是应该在个人和公司发展之间、在目前工作需要以及未来的要求之间、在行业相关的学

习和普遍的教育之间。并且确保你的这些方法是系统的，同时也是基于对你个人和专业的反馈。你的学习应该平衡理论与实践、艺术与科学。

另外，要确保你学习和发展的动机是为了更好地为自己、他人以及社会服务。在哲学家亚当·斯密的著名论述《道德情操论》中指出这种本性善良的目的就是内在主体强大的中心。太多的企业想要开发针对个人的知识和培训项目，但是却不在这个知识和培训方面进行投资；同样地，个人也在不断地消耗由他们企业提供的培训和教育机会，但却不做出相应的反馈。

这种不可持续的短暂行为对于个人与企业双方来说所付出的代价都是非常昂贵的。因此双方需要有共同的责任。如果企业在学习和人力资源发展上进行大量的投入，那么我相信那些在企业培训项目中受益的人也会对这项投资进行反馈。亚当·斯密曾说过这种积极的能量必须不断地在个人和企业中进行磨合和练习。双方必须认为对彼此是有责任的。斯密认为，如果要想使这种自由企业系统运行得当，那么所有经济当中的关系必须是基于美德以及一方对另外一方的责任。

企业责任

当我在对企业需求进行评估时，我很清楚地看到如果一个企业没有营造出一个持续学习的环境以及企业文化，没有那些持续增强技术和提高技能的知识型工人，那么这个企业是不具备竞争力的。

我猜想有20%的现有劳动力是跟不上时代的。在接下来的10年中，如果我们不克服现在这种文化常规也就是当学校学习结束后我们的学习也随之终结的思维定式，那么我认为会另外增加20%跟不上时代的人。无论是在个人还是职业发展当中，我们都需要就持续不断的学习为自己制定要求。

霍斯特·舒尔策，丽思卡尔顿酒店集团的联合创始人是每天日常培训的发起人之一。他坚信人们需要每天都学到一些新的东西。在他们的企业中，他们每一天都有一个简短的针对现有工作的培训环节，这些环节中大多数都包括所有员工的交互式对话。每一天酒店的经理们都会接到从公司总部办公室发来的信息，他们把这些信息进行改编以符合他们员工的需要。这种涵盖整个公司的系统性培训应该被强烈推荐。然而我可以想象到，霍斯特·舒尔策肯定常常会听到关于这个培训花费太高的论断。然而，毋庸置疑的是，这些钱不会白花而没有起到任何作用。我想

任何一个成本效益研究都会倾向于研究持续不断的培训和教育所带来的益处。

直到现在，我们当中的很多人还没有看到持续不断学习所带来的价值。很多企业的首席执行官还没有对系统的培训和发展进行投资。正是由于他们对此没有进行投资，他们的员工、他们的产品以及他们的企业将会处于与时代脱轨的危险，他们同样也会变得失去安全感，因为这种竞争环境也会让他们的企业逐渐与时代脱节。

如今的安全感不再依赖于老一辈的终身雇佣制合同。现在的安全感基于不断制造市场所需要的新产品的能力以及不断改进变革的能力。安全感是基于不断学习的力量。除非人们不断地学习、改变和成长，并且适应这个市场，否则将不会有安全感可言。

个人责任

个人必须承担起在个人职业发展上的责任而不能完全把这个责任留给企业。有先见之明的人会将企业作为一种和他们的学习紧密相关的资源和信息源泉。但是作为个人必须要让这种事情成为现实。

作为有先见之明的人，他们会为自己的学习和职业发展承担更多的责任，他们把企业看作是一个补给资源。他们不会把自己本该承担的责任转嫁给企业。他们不会期望他们的企业免费提供超出他们工作范围的他们所需的所有学习及培训；然而，当企业提供相关的企业培训时，他们会从企业提供的相关培训中得到充分学习，并且他们将做出巨大的贡献来回报企业。

一个企业可以做到的只有这么多了，剩下的要取决于个人。作为个人，我们也应该把企业的需要考虑在我们个人以及职业发展当中，否则我们可能就会以一个错误的原因或者错误的时间对我们自己进行提高。我们个人的发展计划应该与现在的经济形势、行业情况、公司发展以及现在的工作相关。

然而，我们同样也需要开发自己广泛的知识面以避免因为公司或者部门跟不上时代而影响自身的进一步发展。如果我们的自身发展跟工作结合得太紧密，那么我们可能更容易受到市场变化的影响。我们不仅需要成为现在工作中的专业能手，我们还需要开启和保持我们广泛全面的教育培训项目。

我坚信在我们每一天的生活当中抽出1到2个小时来进行自我学习是非常不错的。我们同样需要大概每个月一天的时间用来做系统的培训，这不仅是为了我们现在工作的需要，同时也是为我们的未来打下基础。我给自己每个月都安排一天的培训，同时我也每天都花费1到2个小时用于广泛全面的知识学习。

发展选择

如下的一些与工作相关的学习选择对很多人来说都非常适用。

>> 分析和综合的研究技能。尽管是工厂车间的脑力型工人，也需要不断地在整理、分析以及综合数据等各种方面提高他们的思维技能。在21世纪数据分析是最需要掌握的技能之一。举例来说，在我们公司有一个特别的项目，一些表面上的分析显示开发这个新产品会有巨大的市场。然而，一个在数据分析上得到很好培训的员工却通过几个小时的数据分析得到了完全不同的结论。并且很快地证明了这个特别的产品并没有广泛的市场。

>> 个人阅读项目。在过去的很多年间你接受的教育和培训是远远不够的。通过阅读《哈佛商业周刊》、《财富》，以及另外一些提供深层次分析的出版物可以保持你在现有商业上的敏感度。我同样建议阅读一些每周发行的商业杂志或者报纸，例如《商业周刊》、《华尔街日报》，以确保你涉猎足够的与科学、经济、政治以及文化相关的知识。主要的社交媒体网站同样在商业领域提供了快速且发人深省的分析。回顾那些著名的商业以及领导力书籍同样是非常重要的。

>> 回顾经典文学。个人学习项目的另外一个部分应该是阅读伟大的文学著作。我认为由于在大学学习的时候在这个方面放纵了自己，因此在很多年之后还在试图尽力弥补。我的两个孩子学习的都是英文专业并且研究古典文学。我可以看到这些古典文学给予了他们不同的视角以及智慧。

>> 个人大学。创造你自己的个性化大学。你可以在网上找到TED演讲以及MOOCs（大量公开课程）来丰富你的学习并且提供给你重要的视角。加入线上或者线下的书友会。在当今的世界，每一个具有先见之明的人都可以对自己的学习以及职业发展负责并且通过为自己进行课程设置建立起他们自己的大学。

应用及建议

>> 你承认无论个人或者职业发展都是一个持续不断的过程吗？写下你的答案：在哪方面你需要提高你的知识或者技能？提高和改变所面临的障碍是什么？你如何克服这些障碍？你可以通过什么样的机会提高你的学习水平？建立一个学习目标或者里程碑：“在某一天我将得到某一方面的证书或者在某一天我将完成某一方面的网络课程。”

>> 通过网上丰富的资源，建立你自己的个性化大学。建立一个过程式的目标管理来确保你持续不断地学习。你需要什么样的网站、期刊、杂志或者资料？建立一个你可以跟踪的网络书签，并且每一周都做计划来检查这些资源阅读的完成情况。

第十六章 更新的杠杆

话语就像从高处掉落的鸡蛋一样。你既不能把它们收回来，同时也无法忽视当它们落下的时候所造成的后果。

——史蒂芬·柯维

如果你忽略自己——自己的健康、自己的思想、自己的情感以及自己的精神生活，那么你也无法达到内在的主体强大。这些都是你生活中的重要方面，都需要持续地甚至是每一天地不断更新。每天撬动一点儿这个更新的杠杆可以抵消或者放缓那些对你的负面影响，甚至可以避免一些灾难性状况发生以拯救你的生命。

很多年前，我开始为学生和职场的经理们教授每天和每周更新的原则。这个原则在我的论著《高效能人士的七个习惯》当中被归纳为第七个习惯，也就是不断更新。阿伯拉罕·林肯曾经说过：“如果我想花两个小时砍倒一棵树的话，那么我会先用第一个小时去磨我的斧子。”对这个句子的引用有很多个版本，但是它们的基本原则都是一样的。这种智慧可以说是具有普遍公理性的，然而我们却看到很多人在忙着做（工作、制作、表现、为了做而做）但是他们从来不（或者很少）停下来进行更新（休息、重新创造、学习、准备、反省、重新思考、重新制造工具、重新审视）；并且他们也从来不对新型的高科技力量进行投资。他们用并不高效的工具进行工作，取而代之的是被落后的社会技能、木讷的思想、懒散的身体以及孱弱的精神所占据。

四种假设

我鼓励人们用四种假设来应对人体自然的四个部分：身体层面、精神层面、社会层面以及心灵层面。当我们定期在这四个维度上对我们自己进行不断的更新时，我们最终可以在个人和职业层面上同时达到协同作

用。

身体层面的假设：假设自己已经经历过一次心脏病的危险（个人的）或者有过一次商业失败的经历（职业的）。在这种假设下工作，你会通过好的锻炼和营养计划让自己活得更加仔细、明智，因此你就可以有更多让人满意的生活状态。当人们经历过一次心脏病的危险时，他们大多数的人都会彻底地改变其生活方式。

举例来说，我的朋友吉恩·道尔顿在哈佛商学院学习和教课的时候经历过一场非常严重几乎可以致命的心脏疾病的威胁之后又活了25年的时间。在这次疾病发生之后，他完全改变了自己的生活方式，选择了一个压力较小的工作，他调到了杨百翰大学并且在那里教授了25年的生产领导力培训课程。我曾经在亚特兰大的机场碰到过他一次，他正趁着转机的时间不停地来回走动锻炼身体。每天的锻炼给他的生活带来了巨大的变化，他同时也对饮食非常之注意。这需要很多自我约束原则的控制，但是他很愿意这么做，因为他知道不这么做会出现糟糕的状况。

精神层面的假设：想象你的知识（个人的）和技能（职业的）会在三年之内过时。如果你抱有这种假设并且使用得当，你就会进行一系列系统的学习和阅读；你不会只停留在自己狭隘的兴趣、喜好或者舒适地带当中。你将会走出自己的舒适地带，并且在你的领域以及在你脚下这个不断变化的世界的冲击力下进行更加广阔和有深度地阅读和思考。你需要学会有策略的思考，只有这样你才可以审视这些假设或在你的领域当中存在的这些事例。收听一些播客或者有声读物这种泛泛的学习方式和这种外部刺激下的学习可能是有用的但却是远远不够的。我建议你阅读一些在你专业之外的期刊——这些期刊可以挑战你的思想，以一个月四本为宜。这可以扩展你思想的领域和宽度。从很多广受好评的在线资源、期刊和书籍中也可以阅读大量的文章。

在面对自己职业生涯的问题时，要注意在职业发展这条道路上是存在真正的危险并且有可能遇到导致职业生涯受到影响的致命事情的。所以，我们现在就要想到防止这些事情发生的一些方法，为你想要的未来做好准备。

社会层面的假设：想象一下你说的关于他人的所有事情都会被他们听到，无论是在家里（个人的）还是在工作环境中（职业的）。你可能一直是一个富有批判性的人，但是你的批评应该被听到的人认为是非常负责且有建设性的。为什么不每时每刻都把这个假设放在心上呢？如果你

想让现场的人保持对你的信任以及对不在的人表现出你的忠诚，那么请记住：那些活在批评的刀剑之下的人也会死于批评的刀剑之下。不负责任的批评以及背后对人进行打击的行为会削弱一个人的个性以及摧毁一个文化氛围。

我曾经阅读过一期《科学美国人》，这期杂志上说，科学家正在发明一种技术用于恢复声音。这给了关于闲话的古谚语一个新的含义：你说的每一句闲话都可以掀翻整个屋顶。当你开始接受这个原则的时候，它会让你在所有人际关系中变得更加有责任感，并且它可以对你做的每一件事情和你接触过的每一个人都起到有益的影响。

那些活在批评的刀剑之下的人也会死于批评的刀剑之

下。不负责任的批评以及背后对人进行打击的行为会

削弱一个人的个性以及一个文化氛围。

心灵层面的假设：想象一下你将很快拥有一个和你爱的人以及爱你的人的一对一情感账户（个人的），并且和你的老板以及团队的成员有一个一对一的合作账户（职业的）。你将被给予一个个人管理账户：你如何保持自己的身体健康和体态优美？你学到些什么并且你将如何运用这些知识和技能？你是否真诚以及忠诚地对待他人，特别是在他们的背后？你如何开发你的心灵层面？假设你和你的老板以及和你一起工作的人也将将会有一个这样的管理账户。当然也许你已经有了类似的年度评价，但是这种360度的评价同时也要考虑你对自己表现的感觉，关键的问题是，“你对和自己一起工作的人都做过些什么呢？”

强大的优势

为什么这四种假设具有如此强大的作用呢？如果你按照这四种假设行事，你就会开始把重要的事情优先做。为什么这么说呢？你将经历大量的模式转变，你将通过不同角度看待整体的情况。转变你的思维模式比试图转变你的行为和态度更加有力。如果你应用了所有的这四种假设，你将会发现它们内部是有紧密联系的。当你更加关心身体层面时，你将会带动更加有革新性的思考。当你假设自己的所有话都将被他人听到而去行事时，你将不仅仅改善你的人际关系，同样也会提高你心灵上的健康。每一个假设都会带来它自己的好处。

身体层面的。你有节制的生活习惯，不仅将延长你的寿命，并且也可以提高你生活的品质。你会更加有质量地活着，并且可以提高你在各方面的表现。很多健康的老年人都在尽他们的所能完成他们的工作，并且在他们生命的最后几年中给后人留下了宝贵的遗赠。

精神层面的。你持续不断的研究和学习会为你的将来制造更多的机会。持续不断的学习将让你保持对自己的控制力，甚至是在经济发生巨变的时候。然而如果你停止学习，特别是在你职业发展道路上非常重要的方面停止学习，那么你将很快被时代所淘汰。你可能会抱有一种受害人的心态并且开始责怪你所在的企业。然而，真正的现实是因为你的技术变得跟不上时代，所以你不能增加额外的价值。

社会层面的。在你的社会和职业人际关系中你将得到更多的理解以及协同发展。你对他人名字和名誉的关心会让你以他们的角度看待事情，并且首先去理解他人。你将同时有勇气表达出你对事物的看法并且寻求他人的理解。因此你们可以一起完成有价值的目标和项目。

心灵层面的。你将经历内心的平静并对你的能力产生新的自信。假设每一天都是你生命的最后一天，这将会鼓励你去做更加正确的事情，并且在当下做出正确的选择。当你做了有良知的选择去做正确的事情时，你将获得内心的平静。作为额外的好处，你将对自己的能力获得新的信心。持续不断的更新将使你在个人和职业的追求中处于更高的层面。

应用及建议

在你的日记中写下对于下面每一个场景的回答：

>> 试想一下，你已经经历过一次严重的心脏病，你将会因此改变些什么呢？

>> 如果你知道你的知识会在3年之内过时，那么你会做些什么？

>> 如果你知道你说的每一句话都会被他人听到，那么你将如何对自己的说话方式加以改变呢？

>> 假设你将很快拥有一个和你老板以及团队成员的一对一的职业账户。你将如何回答这个问题：“你对和你一起工作的人都做过些什么？”

>> 考虑一下不断更新的最好方法：休息调整、重新创造、再次学习、积极准备、认真反省、重新思考、重新制造工具、重新审视问题。你将如何把这些放在每天和每周的首要位置？制定一个在身体层面、社会情感层面、精神层面和心灵层面不断更新的每周实践计划。

第十七章 在教中学习的杠杆

如果你想建造一艘船，不要只是把人们聚拢在一起去收集木头或是只分配给他们任务和工作，而是要教给他们对浩瀚大海的渴望。

——安东尼·圣修博里

将你所学的关于内心主体强大的杠杆作用于自己身上最好方法是什么呢？那就是把你的所学所感传递给他人。当你这样做的时候，你对杠杆的理解也会随之更加深入。其他人也会把你视作贯彻执行这些原则的榜样。这样一来，你将会成为内在主体强大方面的权威。

我们来讲一个故事。它开始于1975年，那时我正在参加由从圣何塞洲际大学过来授课的华特·贡教授的关于如何提高教学的课程。他的基础课程非常简单，那就是：最好的学习方法就是把你学过的东西教给他人。而我也对贡博士每天都在他的家里练习这个原则的事情印象非常深刻。在每一天吃晚饭的时候，贡博士都会让他的儿子盖里特和布莱恩以及女儿玛格瑞特教给他们今天在学校所学的基本知识。这样做得到怎样的结果呢？这三个孩子最终都成为罗氏奖学金的获得者并且得到了他们在牛津、斯坦福的博士学位以及弗莱切法学博士学位。

尽管这个不证自明的道理现在得到了大多数人的认可，但是遗憾的是它却不常在商业领域甚至教育领域中使用。我从这个培训中学到的最重要的事情就是要把你自己的所学教给他人。

贡博士的教学过程就是让每一个学习者扮演三个方面的角色：（1）抓住或者理解基本信息；（2）把这个知识延展并且应用到自己的生活当中，并作为自己的目的和价值观；（3）为了让自己得到进一步的成长，我们需要把这些所学所感教授给他人。当人们在把他们的所学所感教授给他人时，这种成长是非常巨大的。每一个人都需要在他们所从事的领域中肩负起身为学习者和教授者的责任。

~~每一个人都需要提高他的知识和技能。我们都应回到学校去接受再次培训和教育。在最新的培训和教育理~~

~~念中强调的是要对每一个人的思想和技能进行提高，同时也要对全球经济的重要肩负起责任。~~

当我在20世纪70年代中期开始推动这个教学杠杆时，我自己的学习也得到了巨大的积累，而且我的教学也有所提高。我不仅找到了可以教授更

多学生的方法，而且也可以带给这些广大的听众更大的影响力。

在大学的时候，我起初在有25个学生的课堂进行授课，但是在一个学期结束之时，我的课堂有500到1000名学生共同上课。我的师生实际数量比从之前的一比一降到了千分之一。然而，应用教学杠杆的教学方法，使我在教学质量上达到了一比一的效力。在大多数的情况下，学生们的成绩甚至比以前更高。事实上，在我千人课堂当中的学生比那些20个人一组的学生学习到的知识更多，因为他们都是一对一地在教授彼此的所学所感。

我和我的同事同样在我们的工作坊中应用了这个练习，我们让每一个人都彼此教授他们的所学所感。这个简短的练习给参与者们一个非常直观的感受，那就是在彼此作为学习者和教授者时，学习成果可以不断积累并且它可以让你更加多角度地理解自己的所学并且进行恰当的应用。再一次强调，当你学会把自己所学到的知识教授给他人时，你获取的知识将会更多。

培养捕捉和表达能力

大多数人都没有培养出将他们所学事物的本质加以捕捉和表达的能力。贡博士通过对下面的五个方面进行思考和反思告诉我们应该如何捕捉我们所学事物的本质。

目的：试着领悟老师或者演讲者所要传达的重要目的。即便他或是她的组织能力或者表达技巧不是很好，你也可以组织自己的思想并记录下这个演讲者的演讲目的。

关键点：什么是关键点或者中心思想？

有效性：什么样的证据或者案例具有代表性？这个人可以怎样证明他或者她的观点呢？

应用：这些观点可以怎样被应用于生活中呢？

价值：老师教授这个课程的价值有多大呢？

在教中提升学习的四个优势

我认为在应用这个原则的时候，会有四个巨大的优势。

当你在教授他人的过程中，你将会更好地学习。当你在教授他人的过程中，你会得到更好的学习，其主要的原因是因为你对自己的角色进行了转换。当你把自己看作是一名教师的时候，你会对你学习的态度更加负责。当你知道你有责任去教授这个知识的时候，你将会对学习这个事情更加有动力。你不仅把自己作为一个旁听者和学习者，并且也作为一名教师或导师。所以你会成为一个更好的学习者。

当你在教授一些你认为美好的事物时，你也增加了在生活中应用和实践它的可能性。当你在教授某种事情或者事物的时候，你也在发表着自己对此的观点。它让你对你教授的人们负有责任。对于你教授的人群，他们同时也希望你把这些观点和态度应用在自己的生活中。教授模式创造出的是一种社会支持体系、一种社会期待以及隐含的社会合同体系。如果你用教授他人的方法和知识去生活，那么你将是一个更加可信赖的人——而你的教学也会变得越来越鼓舞人心和充满动力。

当你在教授自己所学的时候，你会促使人际关系的紧密结合。那些受到过优秀教师影响的人们通常觉得他们与自己教师的关系非常亲近。看看他们给予他们教师的尊敬以及感谢我们就可以知道。同样请注意，当一个学生非常在意教师所教授的教学材料时，他们的教师要如何回报他们。在教学中不断加深的人际关系可以把人们紧密地联系起来。

当你教授他人你所学习的知识时，它同时可以对你自己的改变和成长起到润滑的作用。当你自己或是他人用一个新的视角看待你时，那些改变看起来就是如此的顺理成章。当你开始用新的角度看待自己的时候，你的经历会让你得到更多、更快的成长。如果你和我分享一些最近的学习情况和经历的事情，那么我会对这个信息和传递信息的人变得更加敞开心扉。我同样也会向你分享一些我的所学以及一些与你有关的事情。在这个过程中，我们可以同时得到一些改变和成长。

当然，你需要意识到有一些时间适合教学，而有一些时间却不适合。适合教学的时间是：（1）人们不处于恐惧当中时——如果试图在人们感到恐惧时强加灌输给他人知识，那么只会增加他人的愤恨。所以，你需要等待或者创造一个人们感到安全和放松的环境，再进行教学。（2）当你不处在生气或者沮丧的情绪中，并且感到充满感染力、尊重以及内在的安全感时。（3）当他人需要帮助和支持时。（当一个人情感上陷入低潮或者在很大的压力之下教给他们成功的秘诀就好比试图教会一个

正在溺水的人游泳一样。)

记住，我们无论在何时何地都会教授一些事情，因为我们总是在不断地传达我们是谁这样的电波。

教给他人自己所学可以释放新层面的行为表现

我相信在教与学的过程当中人们对彼此固有的印象会随之改变。当这些形象被重塑之后，人们可以在一个新的高度上进行行为表现。当越来越多的人开始帮助彼此去实现他们特定的角色时，正面积极的文化氛围也会随之进一步发展。一个学习型的企业就是由为了共同的任务、角色和目标得到实现而做出努力的彼此互相帮助的个体组成的。

有一些人认为他们不用把自己的所学所感教授给他人，因为别人已经知道或者教学对于他们来说是一种外来的或者让他们感到害怕的经历。有一些人甚至对教学感到恐惧。例如，那些想要停留在现状的企业首席执行官们认为教授新的、未被开发的技能会暴露其自身存在的弱点。

然而，教授他人是扩展你对他人影响力最好的方式。教学是一个有前瞻性的行为。我坚信我们的本性是去自然流露而不是去被动行事。前瞻性的行为不仅可以使我们对我们当下的环境作出选择性的回复，并且赋予了我们改变或者创造环境的力量。当我们敞开心扉接受他人影响时（可教的），我们同样也会对他人产生更多的影响。（作为老师）当我们以更加有意义的方式融入他人时，我们也将对他们产生更多的影响。

现如今的很多培训和发展项目都投入了大量的金钱，然而却没有得到好的效果。原因之一就是参与者们从中仅能得到非常少的应用价值。大多数的学习者经过一个晚上就把这些知识完全忘记了，很少有学习者把这些所学的知识教授给更广泛的听众。有一些人不再期望培训会提高他们的知识和技能，也有一部分原因在于他们自己从不对分享这些知识和技能抱有责任。

我对你的承诺就是：应用这个教授杠杆，分享你个人的所学所感可以给你带来巨大的益处。

应用及建议

>> 当处于家中或者工作环境中，你会在什么时候创造机会进行教学呢？

制定一个计划下周去教某人你在本书中学到的一个原则。它进行得如何？你自己对这个原则的理解有何变化？

>> 如何做才能增加你教授自己所学所感给他人的机会？如果你坚持不懈地向他人教授这些原则，那么将会有什么样的产出呢？这些原则对你的生活有何影响呢？

结语 个人可持续发展即大智慧

太过相信自己所拥有的智慧是不明智的。所以我们应该时刻提醒自己即便自己再强大也有被削弱的一天，即便最明智的人也会有出错的时候。

——甘地

如今我们听到最多的无非是信息、智能及知识的大爆炸，却很少提及智慧。外在次要强大的目标是要实现自我提升，然而实现内在主体强大的目标是获取智慧。

我们不总是能够明智地行事。当我们环顾四周时会发现很多人所从事的工作并不是自己的兴趣所在。是什么导致了这种错误的判断或是智慧的缺失呢？而这些又可以被修正吗？接下来我将提出6种相关的错误成因及其改正方式。

1. 骄傲的自我认知。改正方式：变得谦虚谨慎并听从绝对遵从原则的指引。

通过研究人类史，我们可以得知人类是见多识广且受过良好教育的（智慧的）。人类自认为很明智，所以常常拒绝向更为聪明或经验更为丰富者学习。这是为什么呢？我认为这是因为这些人内心深处已经基本背离了绝对的原则。这种背离原则的情况毫无疑问将会导致失衡、扭曲、困惑以及迷失——以至于即便到了已经来不及的时候，人们还没有意识到这些，尤其是当一个人自视过高时。

如果你依靠的是这些原则，而非自身的判断，这些较高的原则标准会使你变得谦逊、幸福、善于学习且愿意从内部及外部资源中获得相对客观的信息。

在7种习惯的多年教授中，我学到了一件事，那就是要学习这些习惯所

花费的时间和精力肯定要远远大于休闲阅读的时间和精力——要养成这7种习惯并让它们成为第二天性需要花费多年时间并且做出长期不懈的努力。眩晕是指因无法感知客观世界所产生的迷惑及扭曲。这会使最基本的空间感、运动感及张力感都变得模糊不清。当你处于眩晕中，世界上的所有信息及数据都将变得对你不再有用，因为眩晕会扭曲你解读世界的方式。这样会导致你被过量的信息压得喘不过气。我必须承认如果你自身的定位是自私的、以自我为中心的或者有自我倾向的，你势必就处于一种眩晕中。你将不自觉地走下坡路，除非在客观现实世界中你有一个强有力的支持可以将你再次提起。这种支撑则正是我基于生活中的原则所看到的力量。

2. 仅仅依赖信息。这是一种很愚笨的做法。改正方式：将信息转化为智慧及有导向的行为。

我的一生见证了从工业时代向信息时代的转变。我认为信息时代可以分为四个部分。首先是原始数据或信息。信息在今天的价值仅仅是1946年价值的极小一部分，尤其是当电脑技术被引进之后。如今，任何人都可以获得大量信息，信息已经变成了一种商品。信息时代的第二个组成部分就是知识。知识是围绕着某种概念模式及范例组织形成的信息。第三部分是系统思考，也就是信息的连贯或整体化组织。第四部分是智慧。是一种为了达到某种目的或依靠某种原则来获取知识的行为。

在任何一个企业中，智慧必将体现在所有的决定及行为中。这也说明了为什么今天的领导及企业要有远见及使命感，要明确自己的角色及目标，这样自己的努力才会有意义、有方向、有价值。

3. 由于缺乏道德所导致的困惑。改正方式：通过加强道德感让目标变得清晰明确。

当我环游世界时常常会不经意间留意到许多不那么道德的事情发生。有时许多人会丧失他们的道义。也就是说，他们正在经历道德的眩晕。我看过的例子，很多人以为自己在朝着正确的方向努力，结果不过是南辕北辙而已。

但是我同时也相信道德正在复苏——正在回归到基本的原则中。人们时常会忍不住思考一些更为深刻的问题：比如，我生命的意义及我的工作到底是什么？真正重要的是什么？我的真正价值体现是什么？当人们能够提出这些问题时，就证明他们是立足和扎根于那些统领世界万物的

自然法则与原则之中。

4. 人类自身价值和价值管理之间的出入。改正方式： 市场价值的客观化。

对一个人或一个产品自身价值的主观及情绪化的评估往往区别于客观市场价值的评估。我认为管理者遇到的最棘手问题之一是员工对他们自身价值及对企业的贡献有着不同的认知。既然所有人都认为自己是合理的且从道德上看认为自己是正确的，在我看来决定这种差异的终极方案是借助于市场的民主，将这些个体放入同一世界范围内与其他个体进行比对。基本上所有的经理都会说：“好吧。既然你认为自己值这么多钱，那么我们拿市场统一的标准看看对你的价值是如何评估的吧。”我并不是在从财务角度讨论你对企业作出贡献的净价值。市场是指将你同其他人一并从职业的角度进行同等对待。这些人就与你共同组成了你这一领域的价值市场。

虽然我们目前已处于市场评估中，但从市场获得客观的反馈对任何人来说都是有点难以接受的事情。超过25万人次参加了七个习惯的个人调查，但这对他们来说可能是一次不那么愉快的经历。然而从这些调查中我们可以非常肯定的是：他们自我的评估分数远远低于市场评估。所以说评估报告既是好消息，同时也暴露了盲点。

5. 一个封闭系统会导致忽视及冷漠。改正方式： 在可管控的范围内使系统尽可能开放。

不断呼吁信息共享及系统开放经常会导致这样一个假设：所有的人都有权利提取所有的信息。然而，我认为这种开放和获取必须建立在一定信任层面上。信任层越高，你就会越开放。如果信任层很低，你就很快变得很开放，这反而会导致人们无法进行判断。 如果从你的目的性角度判断的话，人们可能觉得你的动机不纯。

6. 使用当地标准评估质量及竞争力。改正方式： 使用全球竞争标准。

从根本上说，生意场上是十分务实的。你必须符合四种务实标准才能够进入商业竞争圈。一个是质量；另一个是低成本。但是低成本高质量的商家确是随处可见。另外两个标准是速度和创新。要达到这四种标准，需要人们的通力合作及创新思维。当然，合作需要信任。而信任则来自值得信任的基础。

智慧的边界是对表现的客观反馈为准的。我们很少会抗拒7种习惯是因为他们是不言自明的。关键问题是这些概念是否会在个体及组织产生实际效果。如何确定这些概念是成功的？我们可以获得何种回馈？

找到成长途径就可以找到你力量的源泉，就可以攻破自身的缺点。也就是说你必须信任反馈的过程，并且不能被这些反馈击倒。一旦你走上了成长途径，慢慢地、一点点地，经过一些时间，你就会越来越清楚自己的盲点并改正它们。

智慧的四项准则

有四项基本的智慧准则是值得我们认真思考的。

智慧是持久的、来自内部的正向改变。转变一个团队或家庭要从个人层面做起。没有个人的发展及改变就去追求企业的发展及改变是不可能的，甚至是愚蠢的。因为市场所需要的就是更多的透明、更多的诚恳及更多的信赖——简而言之，就是内在主体强大的自然法则。

只有个体的成长、转变及发展才有可能实现企业的发展及转变。然而，诚如我看到的一样，这一点往往被极大地忽视了。很多人认为改变是来自外部的。但是，从根本上来说，改变是由内而外的，不是由外而内的。

智慧同时需要性格及能力。我们经常谈到学习和提高自己的能力时，想到的仅仅是技术能力或概念能力的提高，很少想到社会能力或者说性格能力的提高。然而，一个人如果最终想要有个人存在的意义、实现持久的改变或是不断的提高，这个人就必须具备相互依赖、同情心及协同作用等特点，同时也必须有正直、成熟及丰富的心态等特性。

为什么这么说呢？这是因为人的性格具有不断接收影响及不断沟通的特性。基于人们对非语言沟通的解读，他们会选择相信或者不相信我们。

我们对个体信任程度及企业对我们的可信任度与我们的性格、能力及我们的判断、决定及行为所展现出来的智慧程度直接相关。

性格就是由正直，即我们对于做出的承诺所赋予的价值，成熟，即勇气和考量之间的平衡，及我们任何人都拥有的丰富心态组成。这三种特性分别对于技术改变、理念改变和社会性改变极为重要。

庆幸的是，我们可以不断地提高并取得进步。性格和能力之间的互动很有可能是革命性的，不论是在性格方面还是能力方面。所以我们无需对别人品头论足，也无需为他人贴标签，或者直接认定他人是不可能在这些方面有所改进的。我们可以开发技术能力及概念能力之外的能力。我们可以培养自己对人、过程、技术及新的规则还有市场的客观情况进行独立、系统思考的能力。

我非常喜欢伟大作家及导师马瑞妮·威廉姆森说过的一段话：

我们最深的恐惧不是我们的不足。我们最深的恐惧是我们强大到无法衡量。最让我们害怕的不是我们的黑暗而是我们的光明。我们会问自己“我是否聪明？大方？有天赋？无与伦比？”事实上，任何人不都是这个样子吗？你的自我轻视并会给他带来好处。自我轻视不会带来什么启示，只会使你身边的人感觉到不安。我们所有人注定都是要发光的……并不仅仅限于我们其中的部分人。确确实实是所有人。只要我们允许自己发光，我们就能无意识地也影响他人发光。只要我们战胜了自己的恐惧，也就能帮助他人从恐惧中解脱出来。

仔细想想，害怕比较只能将隐藏在我们天性内的巨大潜能困住。

只有当性格和能力重叠的时候，智慧才能得以显现。很多著名的智者都能作出正确、扎实的判断。他们的知识是同那些亘古不变的法则联系在一起的。智慧或者明智的判断——性格和能力的融合——是追求生命品质过程中的关键组成部分。

为什么这样说？这里有诸多商业思维趋势及风潮，比如全面质量、再造重组、破坏性创新。谁知道下一个会是什么呢？各种趋势都有一定的价值，但真正的智慧却是远远超过价值的。

在我看来，最基础的就是最高级的。纯粹的技术或概念解决方案确实是有必要的，但是这些是远远不够的。往往所缺失的就在性格层面。没有性格，你就不会有智慧，尽管可能会有能力。没有智慧，你不能建立或者长久运营一个组织或机构，不管是婚姻、家庭、团队还是公司。所以，你可以建造一些东西，但没有智慧，这些东西肯定不可能长久。现在80%的新兴企业往往在一年内就失败了，只有十二分之一的企业可以存活十年。

我们越来越发现，超越常规的智慧可以很聪明地解决当今的二元分类及

当今的种种两难境地。 没有货真价实、基于性格的且有能力作支撑的智慧，我们无法处理变幻无常的市场、充满分歧的意见、艰难的权衡及脆弱的关系。

我认为历史上从没有任何一个年代会像现在这样如此需要智慧；比较矛盾的是现在正处于一个伟大的信息时代及知识大爆炸时代。事实是：即便技术更先进，没有智慧，也会变成坏事情。智慧是所有人最强大的手段——一个智慧的人可以将消极知识转化为对世界的贡献。

智慧远远超越知识和信息。既然我们生活在一个知识随处可得，可以随便以越来越低的价格出售的信息时代及知识经济时代，最为关键的事情将不仅仅是你的竞争对手、顾客、产品及工艺的信息，而且是隐藏在这些信息背后的智慧。 伟大的哲学家阿尔福德·诺斯·怀特海德曾说过：“从某种程度上说，知识萎缩时，智慧就会增长。因为所有的细节都已经包含在原则当中。详细的知识点尽管很重要，却可以在人生的任何场合中习得。养成积极运用理解透彻的原则的习惯将会是智慧的最终产物。”

最终看来，性格的成长仅源自于我们的判断同正确的原则相吻合。 这不仅仅需要智力上的努力。最主要的是需要将自己的头脑、意志及灵魂朝向那长久存在的原则。这也是正直的组成元素。

如果你在技术上及概念上都很有能力，你就会有一个比较大的远景，也会看清楚各部分是如何关联在一起的。但很有可能你的工作不会卓有成效，因为你缺乏某些性格品质。只有当你同时拥有性格和能力时，你才有能力培养关系、高信任度的文化及长久存在且不会被市场的日常波动影响到的氛围。

拥抱智慧

人们常常问我，为什么要关注内在主体强大——或者为什么要注重内在强大？有些人觉得自己已经过上了不错的生活，看不出有任何原因要做出改变。对于这些我不予置评。

但是在我们心中一直有个声音呼唤着我们不断变得更为强大。如果我们不听从这种声音，我们时刻可能面临堕入外在次要强大的境地中。我们将会被社会滤镜限制我们观看世界的角度。更有甚者，我们将把自己固定在那些约束我们的力量上，从而成为偏执狂的受害者。

相比之下，如果将内在主体强大作为智慧并充盈我们的人生，我们最终获得的将是智慧——透过智慧，我们可以拥抱所有原则、持续进步并成为一个完整的存在。智慧可以带给我们内心的平和以及世界的繁荣。智慧也可以带来安全稳定，因为我们的生活所依赖的法则是坚固的、永恒不变的。

应用及建议

>> 如果你的倾向是自私的，以自我为中心的或者自视过高的，你将处于一定的眩晕中。如果这是你的状态，你将如何战胜自己？

>> 对于这些问题，你可以在自己的日记中记录答案：既然针对这本书的应用你们已经做了回答，你们是否比之前更为立足和扎根在自然法则及内在主体强大的原则当中？你是否已经对于一些终极问题有了更加肯定的答案？比如：我的工作和生活到底是为了什么？最重要的东西是什么？我自己真正的价值是什么？在追寻自己内在主体强大的过程中，我应如何表现？

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

史蒂芬·柯维博士的七个习惯系列书籍从出版至今已经经历了25年，并一直风靡全球。柯维博士曾经担任国王及总统的顾问。他通过各种可能想象到的渠道教授了几百万人如何应用高效生活的原则。在2012年柯维博士去世时，他已经成为了全世界最具影响力的人物之一。同时七个习惯这本书籍已经成为了近一个世纪内在自我提升方面最重要的书籍之一。

柯维博士的一生都在教授七个习惯。特别要说明的是，在这个正在发生翻天覆地变化的时代从柯维博士的书籍中可以获取更深刻的智慧，有些我们现在想要跟你们分享一下。

下面的内容汇总了柯维博士在采访或演讲中经常被问到的一些重要问题的回答。我们尽量将柯维博士的思想用他自己的语言表述出来，这些可以看作是对柯维博士的最后采访。这些内容同样也可以在《高效能人士的七个习惯（25周年纪念版）》中找到。

当《高效能人士的七个习惯》这本书第一次问世后，发生了什么改变？

改变本身就在改变。改变是以大家从未想象到的速度在不断加快的。基本上每一个小时都在发生技术革命。我们要努力克服经济发展所带来的不确定性。全球力量关系发生了巨大改变，甚至一夜之间就会骤变。现今的世界充满着恐怖，不论是从心理层面上理解还是从字面意义上理解。

我们的个人生活也发生了翻天覆地的变化。生活节奏已经可以追赶上光速了。我们时时刻刻都在与彼此发生着各种类型的联系。我们习惯少付出但是却得到更多的回报。我们当下的许多人想要一下子做完所有的事情。

但是有一件事没有改变，将来也不会改变——也是你唯一可以依赖的事——那就是超越时间限制的亘古不变的原则。这些原则是永远不会改变的。它们适用于任何时候的任何地方。公平、诚实、尊重、愿景、诚信度及积极性等原则主宰着我们的生活，如同自然法则一样。比如重力就决定了从大楼坠落下来的结果。如果你跨过了边缘，你就会坠落。这就是自然法则。

这也就是为什么我从根本上是乐观的。我是乐观主义者因为我相信这些永恒不变的原则。我知道如果我以它们为生存法则，它们势必会给我带来成效。

不同于将一块石头从大楼上扔下来，石头必将坠落，我们人类拥有选择是否要跳的权利。如果有非人为的力量拉扯或推动我们，我们是不可能意识到的。作为人类，我们被赋予了诸多天赋，比如良知、想象力、自我意识及独立的意志。动物们是不曾拥有这些神奇天赋的。我们可以明辨是非。我们可以退一步进而审视自己的行为。我们可以借助于想象力，创造我们未来想要的生活，而不被过去记忆套牢。我们越多运用这些天赋，就会越多拥有选择的自由。我们可以选择让这些原则为我们工作或者与我们对抗。对于选择的权利，我极为着迷。

为了改变，我们需要那些永远不会变化的原则作为基石。

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

然而，有一个问题。我们太多的人——比以前都多，试图找寻这些原则的捷径。我们想要爱但不想付出。我们想要成功但不想付出代价。我们想要纤细的身材，却对蛋糕恋恋不舍。也就是说，我们想要我们不可能得到的东西——我们的欲望太多却付出太少。

这也就是我为什么写《高效能人士的七个习惯》的原因。我认为我们的文化已经从这些原则中脱锚了，我想指出脱锚的后果——忽略这些原则只会造成我们的生活触礁。也就是说，我告诉你，如果你依照这些原则生活，从长远来看，你将会变得相对成功，不论是在个人层面还是职业层面。

这七个习惯是相互关联的吗？

我认为这七个习惯是相互关联的。

没有人会比我更惊讶、谦逊甚至兴奋地看到这七个习惯对人们所带来的影响。我已经不断地看到这本书对许多国家的很多人产生的效果。我也同样很欣慰地看到我的许多同事和朋友为挑战培养这些习惯所做的努力。

当然，和所有人一样，我每天也在努力地实践这七个习惯。它确实不容易，确实是个挑战。我发现每天早上醒来想象我人生使命及重要目标，想象着我是如何一步步朝它迈进的，就觉得十分有意义。我觉得第五个习惯对我来讲比较困难，即要先理解然后才是被理解。我在这条上花费了很多精力，我开始变得更为平和、成为了更好的聆听者，我觉得自己已经有所进步。

但是我要告诉你依照这七个习惯生活将会是人生中最刺激的挑战。这也就是为什么当大家读了这本书后我会担心。我害怕大家发现我并未按照我书中写的那样做。我担心他们会认为只要读了这本书一夜之间就可以变得高效——我希望人们可以严肃地对待这七个习惯所传递的信息。

我很兴奋地看到全世界越来越多的人开始接受七个习惯的训练。几千人已经被认定了可以教授这七个习惯。全球有140多个国家的人们通过网络或者传统的课堂参加了七个习惯的培训课程。更让我感到惊奇的是，成千上万的儿童也在学习这七个习惯。一些公司、政府机构、大学及教育体系已经将七个习惯作为他们的组织哲学并且发现这七个习惯效果还不错。

为什么这七个习惯可以影响生活？我认为这是因为通过这七个习惯可以帮助人们找到最好的自己，并让人们依照最好的自己生活。人们，尤其是年轻人，本能地就可以感受到蕴含在这七个习惯背后的力量。他们内心深处希望体验这七个习惯给他们带来的巨大动力而不是找到其人生成功的捷径。在这个超级世界迷失自己的人们也希望重新掌握自己的命运。

这七个习惯把生活还给了人们。赋予他们重新选择的权利。他们可以探索并发现自己最深层、最珍贵的目的和动机。他们获得了创造并掌控自己人生的工具。

今天我们听到了很多关于身份被窃的事情。最严重的身份被窃不是别人偷了你的钱包或者信用卡。最严重的被窃是你忘记了真正的自己，是你认为自己的价值及身份是同他人进行比较，而非真正意识到每个人都是拥有无法衡量的价值及潜力且无需比较的。这种被窃是因为人们长期浸淫在只想找到捷径，不想为成功付出代价的文化氛围中形成的。因此，在我们的家庭、朋友及工作中，我们只会展现一个人为的假象。当人类找到镜子的时候，人类就遗失了他的灵魂。他所关注的只是他的外在形象而非是真的自己。他成为了社会这面大镜子的产物。他的身份认知和价值都已经变成从外部来看，而非向自身内部寻找。

七个习惯让你成为真实的自己。七个习惯提醒你自己真实的本性。提醒你可以主宰自己的生活。你必须为你自己的选择负责——而非其他任何人。除了你之外，没有任何人可以主宰你的思想。这些习惯会提醒你说：你就是自己的程序员，可以为自己的未来编写程序。这些习惯教会我们：人生是一个团队运动。相互依赖、协同合作是比独立更高层次的一种状态。

改变是比较困难的，我要如何改变？

我建议通过两种练习改变自己的生活。一个是听从你内心的良知。在刺激（发生在我们头上的事情）和应激（我们如何反馈）之间存在着一个选择空间。这我已经说过很多次了。我们如何处理这些选择空间最终决定了我们的成长和幸福。在这个空间内，存在我们的四种天赋，即：良知、想象力、自我意识及独立意志。其中良知是占主导作用的。通常当我们无法与我们的生活和平共处时，主要原因是我们违背了自己的良知行事，而且内心深处我们知道的。我们可以叩问自己的良知，问自己问题，稍微停顿一下，然后倾听回答。比如，试着问你自己下面的问题：如果我要开始自己私密生活的话，最重要的事情是什么？这些事情应该可以对我产生极大的积极影响。深深思考一下。看看出现在头脑中的是什么。接着你问自己另一个问题，如果我开始自己的职业生涯，最重要的事情是什么？这些事情应该可以对我产生极大的积极影响。同样地，稍微停顿一下，思考一下。在自己的内心深处寻找答案。如果你和我一样的话，你将会意识到你可以通过聆听自己的良知知道对你最重要的事情——在你体内，存在着智慧、自我意

识及尝试等各方面的声音。

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

另一个你要问自己的重要问题是：现在在我的生活中需要我做什么？停顿一下然后认真思考。你可能意识到自己不太专注地生活，应该更为谨慎地对待自己的时间。或者你决定自己需要一个更为健康的饮食习惯并且多做运动，因为你时常感到疲倦。或是你感觉到有一段关系需要重新修补。不管是什，你的良知都会赋予你改变的力量。没有这种深深的信念，你将不会有力量越过艰险完成你所制定的目标。而这种坚信就来自于你的良知。

我们都过着三种生活：公共生活、私人生活及内在生活。公共生活是别人看到的样子。私人生活是我们自己一个人时的生活。内在生活是我们真正想要见识自己的动机及最深层欲望时所要去的地方。我强烈推荐大家开发自己的内在生活。这是我们的良知所在，是极具建设意义的。在这里我们有最佳的机会可以聆听内心深处的声音。

改变的第二个要点是要改变你的角色。我一直说，如果你想要你的生活发生巨大的变化，那么你必须要改变你的行为。然而，如果你想要有意义的变化，你必须改变你的行为模式——你看待及解读世界的方式。改变你行为模式的最佳途径就是改变角色。你可能被提升成为了项目经理。你可能要当妈妈或者外公了。你可能承担了一个新的社区管理工作。突然，你的角色改变了，你看待世界的角度也就不同了。更为良好的行为将会随着你视角的改变而自然流露出来。

有时候角色改变是外在的事情，比如工作职责的改变。但很多时候，我们只要改变自己的思维模式或我们对某一情况的感知就可以改变我们的角色。比如，如果你在工作中是个控制狂，你知道应该相信其他人并且学会放手。或许你要从另一个角度看待自己，你要重新定义自己，从一个监督者变成顾问。角色的改变就会带来头脑思维的改变。你将把自己看成你团队的顾问，需要做决定的是团队成员。他们只是需要你的意见，你没必要掌控一切并且时时进行跟踪。

我经常被问到：七个习惯中哪一个是最重要的？我的回答是：在你生命中最难改变的那个就是最重要的。借助于你的天赋比如自我意识及良

知，你就可以知道应该专注于哪个习惯。通常改变的最好途径是选定一个事情、选择养成一个习惯并慢慢做出行动，直到习惯养成并保持习惯。慢慢地，你的自律及自信将会增加。

七个习惯可以在个人层面上做出改变，在公司或企业中也可以吗？

任何改变都是从个体开始的，因为任何有意义的改变都是由内而外的。当你开始了个人的改变，你将会很快发现你同时也改变了你周围的环境，你的影响也将扩大，你的正直也会影响到他们。只有当你成功的转变后，你才能开始转变你的公司或是企业。

我现在的关注点是如何在大的文化范围内打造七个习惯——来帮助我们改变在工业时代中形成的自上而下的管控思维模式。

我们的头脑还是工业时代的思维模式。在工业时代，人和事情都是要被控制的。人是可以随便被交换的，所有的人都是一样的。尽管我们知道每个人都有独特的天赋都能做出自己特有的贡献。财务报表上把人当作花销而非高级杠杆资产。即便你是一个仁慈的独裁者，你仍然在控制。这是如今我们大部分组织最大的缺陷。

七个习惯可以改变一切。七个习惯的文化氛围可以赋予任何人力量。在这样一个文化中，任何人都是有着巨大价值的。一个完整的团队是经过精心设计的，发挥所有队员的生产力的同时，也会改正他们的弱点。就像一个合唱团一样，没有人想要取代女高音或者男高音的位置，因为合唱团需要任何一个成员。关键是要让他们发出自己的声音——让他们做自己想做的事情并把事情做好，满足它所服务的对象的需要。

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

看到七个习惯给世界上的团队及企业带来的转变，我更感到责任重大。

比如，七个习惯已经成为墨西哥一家大型煤矿企业的企业信条。上至煤矿企业的首席执行官下至煤矿工人都接受了七个习惯的培训。每个人都被企业珍视。生产力飞速提升，事故率却保持极低。因为每个人都极其负责。一些夫妻开始向公司询问“你们对我的妻子/老公做了什

么？”“他们完全改变了！”结果一家子都在接受相关培训。

我知道一个伟大的人如果要创建一个伟大的企业是要付出很多的。一个企业必须要依靠七个习惯形成它的组织框架。也就是说，它要有积极性，要有清晰的使命和策略，要不断审视事情的轻重缓急，要所有股东双赢，并且要协同地创新未来。在七个习惯的框架内思考对于一家企业的成功是极其重要的。打造七个习惯的文化氛围不仅仅是首席执行官的职责，更是其他所有人的职责。在这样的文化中，所有人都是领导者。

最后，我的所有热情要用来将以原则为中心的领导力注入到企业文化当中。这种领导力是属于任何人的，而不仅仅是首席执行官的。所有的领导力都是基于道德权威，而非形式权威。甘地从没有获得正式的职位，昂山素季和尼尔森·曼德拉也是因为其良知而获得更多的道德权威。

我的整个一生，都可谓是一名教师。我从未从事过很高职责的工作，但是却有很高的责任感并履行着我的使命。任何认真对待这七个习惯的人都最终变成了领导者。

你总是教导说人们应该想想去世后自己的遗赠，请问你的遗赠是什么？

就我个人来说，我希望自己最大的遗赠就是我的家庭，是他们的幸福和生活品质。让我最幸福最满足的莫过于我的家庭。这也是对我来说最重要的。我同意一个智者曾经说过的：“任何成功都不能补偿家庭的失败。”真的，对待你的家庭将会是你最伟大的工作。家庭是至关重要的，值得我们给予更多的时间和精力。人们花费了成千上万个小时来思考如何计划一份详细的工作策略，却从不愿意花费几小时规划如何打造一个更加稳固的家庭。

也就是说，我不相信家庭的成功必然会导致工作的失败这个二元对立的伪命题。这不是非黑即白的。通过细致的规划，你可以两者兼得。事实上，一方面的成功会促进另一方面的成功。同样地，如果你过去忽略了家庭，那么任何时候你想开始经营你的家庭都不会为时过晚。

从职业角度来说，当我被问到我想要以什么著称，我的回答非常简单：我为孩子们做的工作。我相信任何一个孩子都可以成为领导者，也都应该被这样看待。

谈到孩子的生活，不要随便定义他们的行为，反而要看到并肯定他们可以作为领导者。领导力可以十分清晰地肯定人们的价值和潜力，这样被肯定的人也可以看得到自己的价值和潜力。

我们可以通过教导孩子内在的价值及美好，培养一代领导者——主要是让他们看到自己内在的伟大力量和潜力。

我很高兴地看到世界上成千上万的学校已经开始在教授孩子们“七个习惯”，教给他们认识真正的自己和他们的能力。我们教给孩子正直、丰富、自律、双赢的生活方式。我们教会他们在面对异己时，应该持欢迎的态度而非怀疑和曲解他们。我们教会他们如何让自己变得更强大——要不断地成长、提高及学习。

这就是《7个习惯教出优秀学生》的领导力课程的开展项目。该课程已经在世界成千上万的学校得以实施。在这些学校中，孩子们学到：每个人都是领导，不仅仅限于那些受欢迎的人。他们学到主体内在成功和世界广泛推崇的外部成功之间的差异在于主体内在成功来自于真实的、诚恳的成就。他们十分珍视主体内在成功。我们认识到自己拥有许多神奇的选择天赋，他们不必成为机械化的受害者或者机械的组成部分。

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈

想象一下未来，孩子们深深依照这些原则成长——避免受害、依赖、怀疑及侵犯——成为一个完全负责的社会公民，极为严肃地对待他们自己并对其他人负责。这样的未来是有可能的。

这也是我想被人记住的。

你以后的工作主要做什么？

在我心中，一直认为自己是位老师。在完成了我的学业后，我成为了一

名教授，这是我十分喜欢的职业。自从我开始探寻自己的使命后，我渐渐明白了以原则为中心的领导，这也体现在《高效能人士的七个习惯》这本书及其他作品中。这些远远优于之前的自我。我知道除非设立一个机构传递这些信息，否则这些信息的重要性及与这些信息相关的内容会在我去世后消失得无影无踪。

我在心中决定建立一个公司，一个企业，专门用来在全世界范围内传播以原则为中心的领导力。起初是柯维领导力公司，后来和富兰克林公司合并，变成了富兰克林柯维公司。我们公司的使命是通过实施以原则为中心的领导力发现人们、企业及社会的伟大之处。 我们已经在世界上140多个国家运营。对于该公司的使命、愿景、价值及表现我都感到十分自豪。这个公司现在做的事，正是我自己想要做的。富兰克林柯维公司并不依附我而存在。即便在我去世后，也会依旧存在下去。

你已经说过你最后要传达的最重要的信息是要过一个逐渐变强的生活。这是什么意思？

也就是说你最重要的工作永远在前方等着你。它不可能在你的身后。你应该不断扩大并加深对工作的投入。退休是个虚假的概念。你可能从一份工作中退休，但你永远不会从有意义的工作及奉献中退休。

渐强是一个音乐术语。意思是以越来越多的能量及音量弹奏音乐，充满力量及生机。与它相反的是渐弱，也就是放低音量，退后，以比较安全的方式演奏，会变得比较被动，直到慢慢地退出你的生命。

所以要过渐强的生活。怀着这样的想法生活是十分重要的。不管你有没有成就，你都会有重要的贡献。避免朝后看，应该怀着积极乐观的精神往前看。我很高兴写出了《以渐强节奏生活》这本书。该书是我和我的女儿辛西娅一起写的。

不论你是什么年龄或什么职位，如果你依照七个习惯生活，你将永远会获得进步。你将追寻更高、更好的生活：挑战越让人着迷，你的理解力也会越伟大，你也会变得越浪漫，也会拥有更多更有意义的爱。你可能会对过去的成绩感到满意，但是下一个更伟大的成就正在等待着你。

你有等着你去打造的人际关系，你有等着你去服务的社区街道，你还有等着你去凝聚的家庭，你还有许多知识要学，你还有很多工作等着你去创造。

我的一个女儿问我，我所写的《高效能人士的七个习惯》是否影响了全世界。我认为我的答案让她大吃一惊：这样说并不是要过高地评价自己，我真心相信我更好的作品还在前方等着我。

史蒂芬·柯维于2012年7月16日去世，享年79岁。他留下了10本不同的巨著。从传统意义上讲，他的生命是不断加强的，直至他生命的终点。他思想的影响力快速地遍布全球，成为改变学校学生、领导者和普通人的指明灯。我们相信，柯维先生最伟大的作品仍在前方。

Table of Contents

序

[前言 内在的强大是个人可持续发展的源动力](#)

[第一部分 怎样才能成为一个内在强大的人](#)

[第一章 自我肯定的力量](#)

[第二章 性格超过能力](#)

[第三章 把你的目标、计划、行为与原则相融合](#)

[第四章 朝着正确的方向保持前行](#)

[第五章 转换思维模式](#)

[第二部分 撬动个人可持续发展的12个杠杆](#)

[第六章 诚信的杠杆](#)

[第七章 奉献的杠杆](#)

[第八章 优先的杠杆](#)

[第九章 牺牲的杠杆](#)

[第十章 服务精神的杠杆](#)

[第十一章 责任的杠杆](#)

[第十二章 忠诚的杠杆](#)

[第十三章 互惠的杠杆](#)

[第十四章 多样性的杠杆](#)

第十五章 学习的杠杆

第十六章 更新的杠杆

第十七章 在教中学习的杠杆

结语 个人可持续发展即大智慧

对史蒂芬·柯维博士的最后一次访谈