

后浪·小学堂023

比学历和智商更重要的“抗压力”锻炼法  
日本商业精英首选抗压指南

让松下幸之助和乔布斯受益匪浅的积极心理学诀窍  
高盛、壳牌石油、葛兰素史克都在应用的人才培训课程



[日] 久世浩司 著

贾耀平 译

# 抗压力

逆境重生法则



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 目录

封面

序言 让全世界精英不断取得成绩的必备能力是什么

石头型精英和玻璃型精英

在培养石头型精英的“人才工厂”的工作经历

培养出优秀人才的三大原因

在著名商学院也学不到的真理

序章 学习“抗压训练法”前

part1 Resilience是什么

从“借口”时代到“抗压”时代

失败恐惧症引发的自我无力感

行动回避习惯会滋生慢性的不满

当习惯逃避的我掌握了抗压力时

适用于企业和学校的抗压训练法

三大理由说明抗压力的必要性

七大技能培养抗压力

part2 理解失败才能不害怕失败

失败后滋生的消极情绪很危险

“习得性无力感”会引发离职危机

对“习得性无力感”的研究

为何某些公司的员工士气低落

“好的失败”和“坏的失败”

超出自己可控范围的失败

什么是值得欢迎的“有价值的失败”

和失败友好相处

第一章 第一个技能：摆脱消极情绪的恶性循环

感觉到恐惧不是问题，感觉不到才是问题

消极情绪会反复出现

出现消极情绪就要马上解决

消除压力的运动型郁闷排遣法

生气时离开公司进行快走散步

沉浸在好音乐中的音乐型郁闷排遣法

呼吸和情绪的密切关系

实时实地让心灵平静的呼吸法

写作缓解压力

第二章 第二个技能：驯服无用的“思维定势犬”

刺激与反应之间藏有幸福的钥匙

面对困难也不畏惧的人

给体验染色的有色眼镜

思维定势和消极情绪的密切关系

盘踞内心的七只“思维定势犬”

痛苦经历烙下的思维定势

降服“思维定势犬”的方法

“思维定势犬”不代表本来的你

第三章 第三个技能：科学培养“我能行”的自我效能感

锻炼从低谷向上攀登的体能——“弹性肌肉”

[科学地培养自信心](#)

[得意领域易于提高自我效能感](#)

[培养自我效能感的四个方法](#)

[成功体验越多，自我效能感越高](#)

[英语口语差是因为实际体验不足](#)

[向榜样学习](#)

[通过模仿上司来提高商务技能](#)

[化不可能为可能的榜样](#)

[有鼓励自己的人在身边何其幸福](#)

[书信式的“鼓励”有长期效果](#)

[JAL公司的“感恩卡”](#)

[感到不安时需要有意意识地改变心情](#)

[改变公司风貌的朝日啤酒试饮会](#)

[第四章 第四个技能：发挥自我优势](#)

[谁都有优势](#)

[要想事业有成，就要发挥自我优势](#)

[找出三个自我优势](#)

[挖掘自我优势](#)

[测定优势的三大工具](#)

[优势指导](#)

[弱点就是弱点，很难转换为优点](#)

[有效对待弱点的三种方法](#)

[能充分发挥自我优势的工作方式](#)

[第五章 第五个技能：建立心灵后盾](#)

[夏威夷考艾岛的“高危家庭”调查](#)

[冲绳长寿村的长寿秘诀](#)

[追逐幸福的“亲密感”与招致不幸的“孤立感”](#)

[同事也是宝贵的后盾](#)

[支持你的人就在身边](#)

[与人交流的“治愈”效果](#)

[有家人做后盾的传奇企业家乔布斯](#)

[凭职场人际关系跨越逆境](#)

[顾客的支持让我重新振作](#)

[高级咨询师经历的最艰难逆境](#)

[岁寒知松柏，患难见真情](#)

[你的后盾在哪里](#)

[最重要的五个人](#)

[让你成为他人心灵后盾的“安抚”习惯](#)

[第六章 第六个技能：常怀感恩之心](#)

[感恩之心的种种益处](#)

[“感恩大爆发”的体验](#)

[《海贼王》主人公路飞在逆境中的感恩之心](#)

[培养感恩之心的日记](#)

[在开会前总结好事](#)

[不能当面感谢对方就写信感谢](#)

[第七章 第七个技能：从痛苦中汲取智慧](#)

[跨越修罗场，收获成长](#)

[挣扎奋起之人的五大成长](#)

[经营之神松下幸之助的“最大危机”](#)

[松下幸之助如何跨越危机](#)

[跨越危机之后的欣欣向荣](#)

[俯瞰人生，从逆境中汲取智慧](#)

[倾诉逆境体验可以使你明白逆境的意义](#)

[对三种工作观的研究](#)

[谁把工作看成使命](#)

[遵从自我使命的CEO](#)

[你的工作是不是自己真心想做的](#)

[在逆境体验中得到的教训和启示是成功的关键](#)

[结语 向2020年发起新挑战](#)

[出版后记](#)

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理 , [ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质  
电子书下载！！！！

封面

后浪·小学堂023

比学历和智商更重要的“抗压力”锻炼法  
日本商业精英首选抗压指南

让松下幸之助和乔布斯受益匪浅的积极心理学诀窍  
高盛、壳牌石油、葛兰素史克都在应用的人才培训课程



[日] 久世浩司 著

贾耀平 译

# 抗压力

逆境重生法则



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质  
电子书下载！！！！



# 序言 让全世界精英不断取得成绩的必备能力是什么

## 石头型精英和玻璃型精英

我曾有幸和世界一流的精英们共事，在这段宝贵的时间里，我明白了精英大致分为两类：石头型精英和玻璃型精英。

当然，这里的“石头”指的并不是精英们的身体强健如石，而是指精英们精神上的耐高压性和情感上的自律性。只有那些内心强大的商业精英才能够不断提高业绩，在公司内外的残酷竞争中游刃有余，在职业生涯中取得非凡的成就。

也有一些人，从履历上的学历和经验看，他们好像是“精英”，可一旦担当重任，精神上的“玻璃性”就会暴露无遗。结果是，他们不再被重用，在残酷的竞争中如履薄冰，最终在职业道路上折戟而归。

我不禁困惑：这些玻璃型精英们无论从学历还是IQ上看都无可挑剔，但他们和石头型精英之间的差距为何如此之大？这种差距是先天形成的吗？是否可以通过后天的训练消除？我想只有我们正视困境，从灵魂深处渴望坚定的意志和自控力时，这个问题才能迎刃而解。

好了，在给出详细答案之前，请允许我先做个自我介绍。

## 在培养石头型精英的“人才工厂”的工作经历

在介绍自己的工作经验时，我通常会说自己没有在工厂工作的经验，但是有在“人才工厂”长期工作的经验。实际上，我曾在外资企业宝洁工作了十六年，他们培养出了众多在国内外企业中担当要职的商务精英。

通过在宝洁的历练后，有不少国际型精英进入海外的一流企业担任高层。而在日本，有很多对我关照有加的上司和前辈在日本法人公司里担任社长或骨干。所以说宝洁是名副其实的“人才工厂”。

这些精英名声在外，所以有过在宝洁的工作经历的人不会为跳槽发愁。只要做到管理层，自然会有很多猎头发邮件打电话来介绍新工作。

猎头也曾不厌其烦地说，即使我现在没有跳槽意愿也没关系，想辞职的时候给他们打声招呼就行，但我多次郑重地回绝过他们。因为在我看来，这与其说是因为我个人的能力和成绩，倒不如说是“有宝洁经历”这个闪亮的招牌使然。

那么，宝洁人才辈出的原因究竟是什么？作为曾经的宝洁人，我的确略知一二。

## 培养出优秀人才的三大原因

人才辈出的第一个原因是宝洁的“入口”——筛选世界上最优秀的人才。

不光是在日本，无论在哪个国家，宝洁公司都极受那些希望出人头地的年轻人欢迎。全世界有超过一百万的人员在竞争宝洁的大约五千个岗位。也就是说，从“入口”开始就大有千军万马过独木桥的阵势。并且，被录用之人中不乏一些著名的商学院的 MBA 获得者。

被录用后，这些有潜质的年轻人就会被宝洁雕琢加工，真正成为宝石，最后又从宝

洁的“出口”毕业。而宝洁人才辈出的秘密就在这“一出一进”之中。

第二个原因就是即便身处日本，也能够获得世界顶级精英的指导。

对于宝洁来说，日本市场是一个战略性的重要市场。即便是在众多外资企业缩小在日本企业规模、退出日本市场的浪潮中，宝洁依然立下誓言称：“只有做出让全球最挑剔的日本消费者满意的产品，宝洁才能赢得世界。”所以，为了在日本市场上取得胜利，很多顶级的精英就从世界各地被输送到了日本。

这其中有一位曾在日本分公司做出成果、立下丰功伟绩后回到美国总部担任 CEO 的管理者，除此之外，还有许多经营骨干管理着几千亿日元的公司，他们接受着日本消费者的考验，并创造着出色的业绩。

回首往昔，我曾经与这些放之四海而皆有非凡成绩的真正骄子们一起共事。他们既作为直接上司指引和影响了我，又在工作上为我树立了模范和榜样，还像长辈一般不断给我以箴言教诲。这让我感到无比幸运。

第三个原因就是宝洁为了培养人才，会把重要的工作交给新人。我曾在宝洁负责过很多工作，从负责厨房洗涤的一般员工到化妆品市场总监，去过很多部门。进入公司第三年，我开始负责新产品，支配庞大的预算，好让新产品在市场脱颖而出。三十岁之后，我开始负责全球规模的商品开发和运作数百亿日元的业务。而我所在的市场部总部正好是宝洁培养管理骨干候选人的关键部门，所以从最基本的团队管理到公司的经营管理，我受到了完备并且彻底的锻炼。

著名的管理学者彼得·德鲁克曾在他的书中写道：“成功的钥匙是责任，是积极主动地承担责任。责任是万事之源，成功不在于地位而在于责任。”我也深以为然，坚信正是因为被委以重任才得以成长。

# 在著名商学院也学不到的真理

当然，还是有想要逃避责任的人。他们害怕失败，不愿正视自己的责任。另外，还有些人，他们眼高手低，责任超过了能力范围后不可避免的失败让他们心灰意冷，难以东山再起。

而我共事过的那些真正的精英们却从未逃避过责任。即便失败，他们也总能重整旗鼓。他们身上的那种“吸取教训、卷土重来”的精神让我由衷地佩服。

真正的精英与普通的精英的不同之处在于，他们怀揣着对事业的责任心，积极投身于日常的工作中。

这种工作态度很难在商学院中习得。而商学院中缺少的这一环，恰恰是使这些真正的精英们不断地创造出成绩、在职业生涯中收获成功的关键所在。

使人才成为真正的商务精英的关键不是智商也不是学历，就在这一环中。我这么说并不代表我看不起智商和学历，我只是强调在这些头脑聪慧的人才中，既有硕果不断、坚如硬石的精英，也不乏因事业受挫而心灰意冷的脆若玻璃的精英。

那么这两者有什么区别呢？在本书中，我将其归纳为“抗压力”的有无。

在外企和海外的工作经验让我注意到抗压力的重要性，而且，我也注意到，包括自己在内的大多日本商业人士都对抗压力的知识和技巧一知半解。这很有可能成为未来职业中的绊脚石。

因此，我也不惧失败，开始从事需要抗压力的工作——向人教授抗压力的相关知识。最开始教授的对象仅限于商业人士，但是我在指导的过程中发现不仅是商业人

士，大家都在追求幸福充实的生活方式和工作方法，而抗压力是再好不过的“必备品”。所以，我现在的指导对象下至儿童上至老人，范围很广泛。

话说回来，这个给人生带来成功、幸福和充实感的抗压力到底是什么呢？让我们怀着好奇心到书中一探究竟吧。

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 序章 学习“抗压训练法” 前

### part1 Resilience是什么

#### 从“借口”时代到“抗压”时代

“Resilience”原本是指环境学中生态系对于环境变化的一种“复原能力”，后来被引入现代心理学，表示人的“精神恢复能力”。牛津英语辞典中，“resilience”被解释为“受弯曲、拉伸、碾压等外力作用后灵活恢复原状的能力”，“不畏惧困难局面，迅速恢复的能力”。美国心理学会将“resilience”解释为“能够直面逆境、麻烦、强压的应变能力和心理过程”。后者的解释更符合商务人士的情况。实际上，“恢复”“再生”这些词也很容易帮助人理解抗压力的意思。

我认为，“恢复”“再生”同样也是现在日本社会的关键词。

日本走过了泡沫经济崩溃后“失去的二十年”。这“失去的二十年”的消极影响至今仍未消除。这二十年中日本社会长期停滞不前，所有的日本人也仿佛因此随波逐流，不再“勉强自己”有什么大的追求奢望了。

自从经历过泡沫经济的崩溃，日本人的生活陡然一变，在力所能及的范围内经营起了自己的公司，维持着自己的个人生活。我在这里并不是否定那些脚踏实地认真生活的人。相反，我十分欣赏那些不逞强、按自己的方式生活的人，因为这样的生活方式能带来很大的幸福感。

但是，我要说的是，日本人似乎误解了这种生活方式的真正含义。在出现困难和新事物时，他们不想“勉强自己”，不敢向前迈步，而是恐惧失败，逃避挑战和困难。他们无意地将“不勉强自己”的概念偷换成“按自己的方式生活”。

另外，挑战失败的人往往不先反省失败的原因，而是一味地妄自菲薄，而且，对接受挑战的人指指点点的社会旧风气也在作怪。

然而，总是害怕失败，怯于应对挑战的话，绝不会开辟出新的道路。“勉强”不等于“鲁莽”或“过分”。比如说那些资金不足却非要白手起家最终让家人露宿街头的四十多岁的职员，我们称其举动为“鲁莽”。还有那些连日通宵不眠不休工作的人，我们称其举动为“过分”。鲁莽之人的成功不易来之，过分之人的成功好景不长。

而我所说的“勉强自己”是指灵活理智的思维方式，不惧怕失败，勇于向困难挑战。如果挑战失败，也能迅速恢复状态，从失败中吸取教训，开始新的挑战。

失败恐惧症引发的自我无力感

上文谈到的国家、经济问题也许离我们比较遥远，那么现在我们来谈一下商务人士的“失败恐惧”是什么。

其实，答案很简单。请读者朋友回想一下自己在工作上遇到的烦心事。比如说，自己担负重任的新项目，由于风险太高而变成一味地寻找终止理由，或是跟不上跳槽过来新上司的节奏。

碰到这种问题时，有很多人往往会“把讨厌的事情先搁一边”“对新目标三天打鱼两天晒网”，或者引发“工作出了纰漏无法向公司交代”“不敢打电话开发新客户”等状况。这正是恐惧失败引发的心理问题。

这些行为是一种“行动回避”的习惯——无意识地避开本应该实施的行动。经常“行动回避”的人拒绝行动时的口头禅就是“我不行！”，比如说，当有人请求他们帮忙做一项工作时，他们会说自己不行而拒绝帮忙。而当有人鼓励他们勇敢挑战时，他们仍会觉得自己不行。即使领导要求他们“打电话开发新客户”，他们也会退缩拒绝。

“无理”这个词从前并不是这个意思，但如今无论是孩子还是大人都把它当作“找借口的便利词语”来使用。在面对新任务或新挑战时，他们不说自己“能力不够”，而是说“无理”，太难了，就好像这个“无理”能把工作和挑战修饰得困难重重，从而让他们顺利开脱而不折损自尊心。

那些一面对新尝试新工作就说“太困难”而回避行动的人，都有一个共同的心理，那就是“恐惧失败”。这种“失败的话很糟糕”“不想面对麻烦”的心理会使他们无意识地选择回避有失败风险的行为。无可厚非的是，谁多多少少都会存在行动回避的心理，并做出不少行动回避的事情，但是一旦养成“行动回避”的习惯，会造

成什么后果呢？

这种坏习惯只会让你的人生、事业平庸低调，甚至不断朝着不幸的方向发展。你不觉得这后果正像日本“失去的二十年”一样吗？

站在商业角度来说的话，工作上毫无成果的停滞状态也与此相同。特别是像存在许多不确定要素的新客户开发的工作，或者是工作步骤不明确的新项目等，面对这些情况，有很多人束手无策，思想瞬间卡壳。很多人在企业有意培养新业务人才、展现自我才能之时，因做事瞻前顾后、搁置拖延，而与机会失之交臂，错失事业转折点。

现在，有很多企业积极进军亚洲新兴国家，并期待有进一步发展，但即便是有去海外发挥才能的机会，还是会有人害怕“自己不擅长英语”，担心“孩子的教育”，而回避行动。

不仅是个人，企业也会回避行动。如果“失败的话很糟糕”的思想在企业文化中根深蒂固的话，那么即使有好的业务机会，企业也会找“没有过先例”“我们公司不行”的借口选择回避，而把机会拱手让给国内的竞争对手，甚至韩国或中国企业。

## 行动回避习惯会滋生慢性的不满

我认为有行动回避习惯的人很难获得幸福。

虽然这话听起来有些过分，但对商务人士来说却是八九不离十，因为在商业上令人感到充实和幸福的瞬间大多都来自超水平发挥——发挥自己最高能力去挑战“不可能”的目标。

在挑战难题时，你不会感到疲惫，会忘记时间，能达到一种忘我的境界。跨越难关



后，你就获得了成就感。幸福感的要素之一就是成就感。

可是，如果一个人害怕失败、采取回避行动的话，他就会倾向于蜷缩在自己安全心理领域的“舒适区”。因此他能体验到的充实感和幸福感就少之又少了。

也有很多人因过度害怕失败而压抑自己，不去尝试自己真正想要做的事情，这也属于行动回避。“为了家人选择忍耐”这种话听起来好听，但也属于逃避行动。还有，说自己“做好准备后马上开始”，也是在找借口。

长期的行动回避只会滋生慢性愤懑，让我们很难获得幸福。这种慢性的不满会在我们内心筑巢搭窝，让压力日积月累，使我们心烦意乱。不仅如此，工作的充实感和人生的幸福感也会一点点地被蚕食殆尽，而我们也会觉得自己的人生厄运不断。

## 当习惯逃避的我掌握了抗压力时

别看我张口闭口都是大道理，其实我也曾是为没能实现自己内心所想而找借口，觉得自己是很不幸的职场人。

我在演讲和培训时用过人生曲线图（见第11页）来做自我介绍。该曲线图中，纵轴表示幸福感，横轴表示时间，曲线代表了我进入社会以来幸福感的变化。

为了能让人更好地理解，我在白板上简洁地写下一个大写的 N，以此吸引观众的兴趣后开始讲我的故事。在本书里我也同样以一个 N 字开始，希望读者边参考边阅读。

我进入社会后，事业基本上安安稳稳的，没什么风浪。工作虽有不顺心，但上司、前辈厚爱有加，我感到很满足。

但是，我三十五岁左右第一次被调动到海外时，工作上各种意想不到的问题和麻烦接二连三地袭来了，随之而来的压力和疲劳还有对未来的不安交织在一起，我的精神一落千丈。虽然还没到看医生的地步，但长期失眠、不安，还有肩、腰、头、腹部的疼痛等一些抑郁的症状也表现出来了。那段时间我非常痛苦。

在很长时间里，我像被卷入漩涡、坠入幽深的海底一样抑郁低落，其原因正是不安、恐惧、忧虑、自责等这些消极情绪造成的恶性循环。那段时间，我每晚睡觉前脑袋里都装满了工作上的烦心事，睡着后梦见自己一败涂地，早上昏昏沉沉睁不开眼，只好强打精神坚持出勤。如果我精神上出现问题上不了班，怎么养活我的家人？

那个时候，正好有个从英国来的心理学家的集中讲座。之前我对心理学毫无兴趣，但当时也是想解决自己的心理问题，就抱着“不管黑猫白猫，能抓住老鼠就是好猫”的想法去听了讲座。当时讲座的内容就是关于抗压力的。

讲座的内容都是经过科学论证和实证研究的切实内容，正是我需要的，所以我像海绵吸水一样掌握了它，并且迅速地将学到的七大提高抗压力的技巧运用到了工作中。

虽然要掌握抗压力技巧需要大量的时间和高度的自律，但因为不想依赖医生与抗抑郁药，我就振作起了精神。

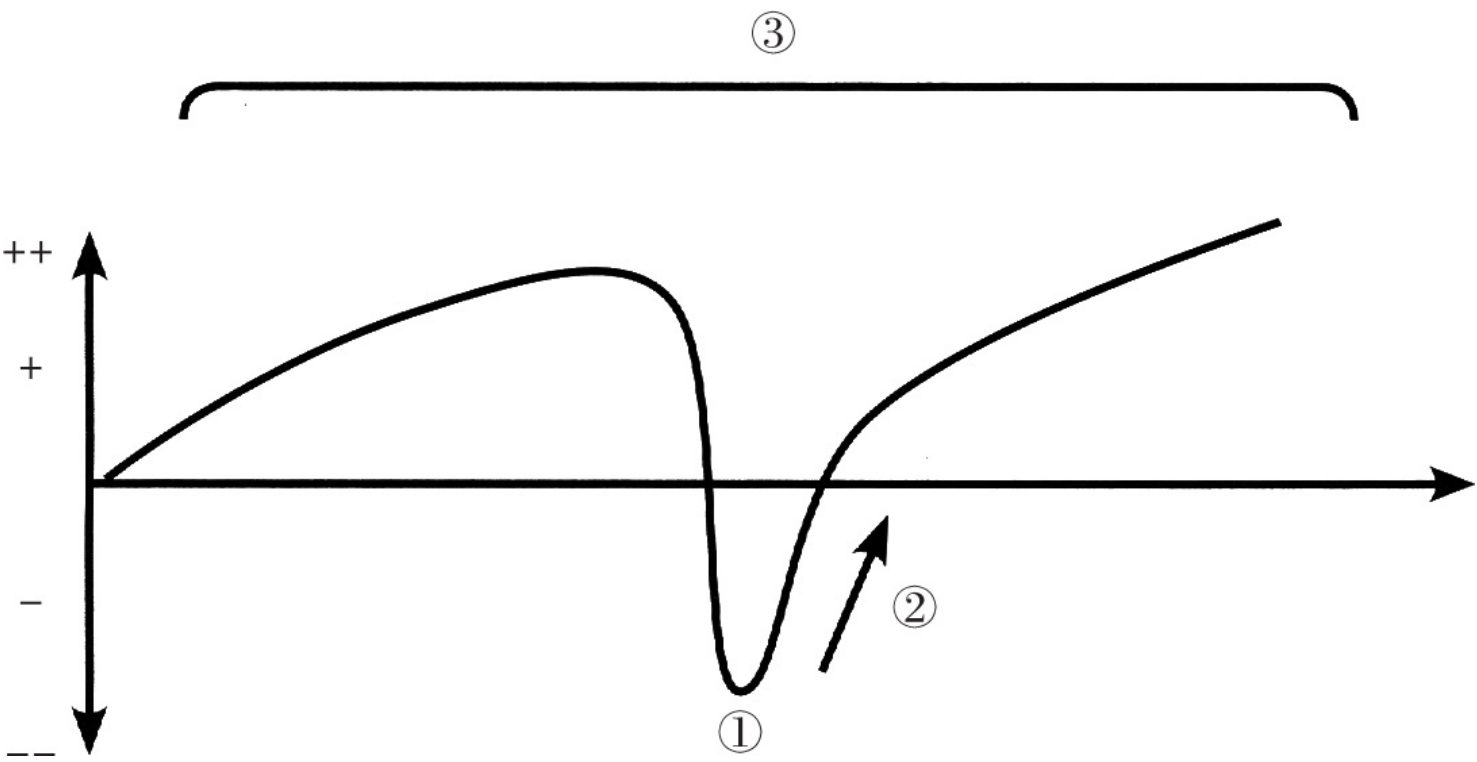
最后，我终于从消极情绪的循环中挣脱出来，精神上也不再低落消沉，内心的情绪已经有“止跌回升”的迹象了。这和商业、股票投资一样，市场低迷，股票遭遇熊市时，重要的是及时地抛售股票促使其止跌回升（图中①处）。

接着，就是朝着自己的目标拼命攀登的过程（图中②处）。虽然是向前走，但这个

过程走起来并不轻松。重新振作的道路荆棘满地，处处是让我们再次陷入消极情绪循环的陷阱和必须跨越的绝壁。

那时，我认真地叩问自己内心真正的渴望，并以此为目标立下了决心。而那个目标就是我曾经告诉自己“你不行，你做不到”并放弃的目标。我决心不再找借口，勇敢地迈出步伐，朝着目标一步一步地攀登。

作者的人生曲线图



- 纵轴表示幸福感，越高幸福感越强，越低越感觉不幸。
- 横轴表示时间，代表从进入社会到现在这段时期。

我重新振作后，所有的事情都明朗起来了。曾经挫折不断的工作也能顺利进行了。责任加重了，部下增加了，薪资也有所增长了。因为相信自己能够从失败中重新站立起来，所以我自信满满，能够毫不畏惧地挑战新工作（图中③处）。

因为找到了自己真正想要做的工作，所以我现在能独立生活、自主创业，而且现在还能将抗压力的训练方法教授给孩子们和进入社会的人。如曲线所示，我现在过得非常充实，非常幸福，期待着未来曲线右侧依旧能够徐徐上升。

## 适用于企业和学校的抗压训练法

现在，我在作为抗压训练专家向商务人士教授培养抗压力的技巧。如我的经历一样，这是种从内心受挫的困境中重新振作起来的技巧。正因如此，关于抗压的研究在竞争白热化市场中备受全球企业的关注。

壳牌、高盛、葛兰素史克等海外巨头将抗压训练法应用到管理层培训或锻炼领导力上，以培养抗压力强、内心坚韧的经理人。

而在日本，人们对它的关注也在升温，有日本企业也将抗压训练法的培训引入公司。前段时间我就去了爱知县濑户市的一家老牌企业，这家有着百年历史的企业生产以制瓷加工技术为中心的高压配电用机械玻璃，以稳定的销售和坚实的经营著称，而且，它一直以来应用的是家族式的经营方式，公司不会出现裁员现象。

不过，当海外的廉价产品来到日本，同样领域的市场竞争会愈发激烈，因此企业不能掉以轻心。这家企业的现任社长四十岁时就当上了董事长，他决心施行经营改革，推动企业进一步发展。这次改革重点就是运用最先进的技术，研制“烧结石英”这一制瓷材料，以此为武器开发新客户。如果能在迫近的一年一度的国际展销会上商谈成功，企业的目标就不难实现。可是，营业团队非常害怕商谈失败，因为他们在过去三年的展销会上都没获得期待的成果，所以团队中产生了“自己再怎么努力也会失败”的无力感。

因此，想要改变这种消极的姿态、培养团队坚韧的心理素质的社长就注意到了抗压

训练法。以培训为契机，骨干员工的态度开始发生了转变，而且培训的早期效果显著：展销会之后，商务邀约的反响也比以前好了。这些都在于员工的态度从内心发生了转变。

我在教授商务人士抗压训练法的过程中也深深感觉到，从年轻时候就应该掌握这种不败于困境，逆流而上的力量。

抗压研究已有三十多年之久，主要是针对“抑郁症年轻化”这一学校教育中的问题形成的。如果青春期患上抑郁症，那成人之后抑郁症复发的概率就相当高，所以，有海外的学校为了预防抑郁症，将抗压训练法引入孩子们的日常课程之中。

我和志同道合的朋友一起成立协会，为的就是培养老师，将抗压训练法引入从小学到大学的所有学校。这个课程作为一项新的心理教育起着很大的作用。

和民集团的缔造者、现在的日本参议院议员渡边美树所担任理事长的名校郁文馆梦学院就有国际高中部。这所高中里的全体学生都要在一年级的冬季到海外留学一年。这对十多岁的孩子们是一种考验，很多学生在留学前压力非常大。

所以，这些高中生在留学前进行了抗压训练法课程的学习。令我吃惊的是这些学生目光炯炯的表情，他们满脸好奇，专心听着抗压力训练法的说明，并积极地参加练习。

最后，他们对训练法评价非常高。连老师也感慨地说：“内心坚韧的话题很容易落入含糊不清的精神高深论，但是这次课程的成功之处在于和学生之间建立了真正的共同联系。”

课后，老师用感情控制、乐观性、自尊心、自我效能感、人际关系能力所构成的抗

压力标准来测试他们的学习效果。看到测试结果得到改善，无论是我们还是学生都很欣慰。

另外，对心理素质越低的学生，抗压训练带来的效果越是显著。它的意义在于培养学生不屈于困境，勇敢面对可能在留学中遇到的严峻考验。如今，高考前的高三学生也在开始了抗压训练的课程。

### 三大理由说明抗压力的必要性

在序章中我说过，商业精英的共通点就是：精神上的抗压力能让他们从失败中重新站起，突破逆境，从而进一步成长。我在之前也说明了日本需要进行抗压训练。现在我就它的必要性再进行更具体的说明。

第一点就是现代社会的“心理健康”的问题。

现在，越来越多的人由于压力和工作繁忙会出现精神疲劳，特别是抑郁症已经成为一种社会问题，职场上的抑郁症更为严重。很多人以为女性或年轻人容易患抑郁症，但最需要注意的是四十到五十岁的人群。这个年龄段的人会出现所谓的“中年危机”，即随着身体衰弱，精神上容易受打击，一旦感觉到自己事业的上升空间有限，就会丧失希望、毫无干劲，变得灰心丧气。

对于一个商务人士来说，事业是持久战。虽然有时候需要“短跑”、硬拼一下，但是持续不了太久。事业更应该像“长跑”，要像马拉松选手一样，保持节奏跑完全程。

因此，如果在事业初期没有掌握持久战的工作方法，等到了中期后就更容易出现身体或心理上的问题，导致“提前退出赛场”。而事业上带来巨大回报的时期却是个

人实力和经验不断积累的后期。很多商业人士的大部分资产都是在最后十年间积累的。要想长期健康地工作，迎来事业的黄金时期，就有必要掌握培养坚韧内心的抗压训练法。

第二点就是日本正在迅速推进全球化进程。在这个全球化的背景下，很多企业都在寻求应变力量，从海外来日本工作的人数年年都在增长。安倍的新经济政策，让越来越多的外资企业开始重新定义日本市场的位置。2020年的东京奥运会将进一步加速这个发展趋势。

全球化到底对我们商务人士带来了怎样的影响呢？这个影响就是社会越来越需要那些不抵触全球化、对这种多样性能灵活应对，在海外也能一展才能的人才了。并且，对能够自主创新，具有改革素质的管理人才的需求也在增加。与日本国内相比，海外的商业精英在全球化的潮流中显得更坚韧。因为他们之中很多人都是从比日本更严酷的环境中脱颖而出的杰出人才。

虽然现在由于语言限制，他们在日本国内企业中施展拳脚的空间有限，但是随着英语作为企业通用语的进一步发展，五年、十年之后就会有来自中国大陆、中国香港、东南亚、印度的精英们越洋来到日本工作，这些追求本地化的精英有可能会夺走高薪资的主要岗位，或者使这些岗位流出日本。付给国外精英的薪资毕竟比不上日本国内的水平，所以企业也可以节约人事成本。

为应对全球化，光靠英语或商务技巧是不够的，必须有不向失败、考验低头的抗压力。实际上，在欧美国家，高抗压力的管理人才培养正在逐步发展。

第三点是苦恼工作方法的人正逐年增多。现状是周围没有可以学习的工作范本，特别是接受“宽松教育”后进入社会的年轻职员，总是不习惯铆足劲儿拼命工作赚

钱。

有抗压力素质的人可以为我们提供工作方法的范本。理性地对待工作，灵活地应对困难，心智坚韧地突破困境，然后从残酷的教训中汲取经验、逐步成长，是抗压力强的人在工作中的共通表现。

在这本书中，我会把松下幸之助、樋口广太郎、史蒂夫·乔布斯、大前研一等名人的抗压型工作方法作为范本，介绍给读者。

这些人既有勇气挑战“不可能”的工作，又采取了适合自己的工作方式。他们既能站在高处审视自我，又能在自己的工作领域里用心取舍，并怀着感恩之心，珍惜身边的伙伴。他们的身上体现出了一种个性十足又不失本真的工作情怀。

现在越来越多的人不再阅读书籍，这种情况引起的弊害之一就是很难找到能学习的榜样。互联网上不完备的信息并不能提供可以作为参考的工作方式。想要在自己的事业上取得成绩的人必须以那些能不断取得事业成果的人为榜样。如果榜样不在身边，那多读书就更重要了。

## 七大技能培养抗压力

也许前面说得比较笼统，不知道读者朋友是否抓住了抗压力的概念。抗压力就是改变害怕失败、回避行动的习惯，摆脱受挫失落的情绪，朝着目标重新迈步的力量。

这本书的主要目的是向大家介绍如何系统地锻炼抗压力的技能，首先我说明一下训练的主要内容。

掌握抗压力分三个步骤（见第19页）。第一个阶段就是从精神低谷中挣脱出来，让情绪停止低落的阶段（图中①处），请读者朋友设想一下自己被浪卷入海里、几乎



溺水的情形。再不采取行动就会被大海吞没，无法重新爬到岸边。这个阶段就需要在关键时刻利用各种方法让自己从漩涡中脱身。

因此，第一个必备技能就是摆脱消极情绪的恶性循环。恐惧失败、焦躁不安等不良情绪的反复会产生“行动回避”的恶性循环。为了打破这个怪圈，就要掌握让自我心情畅快的方法。

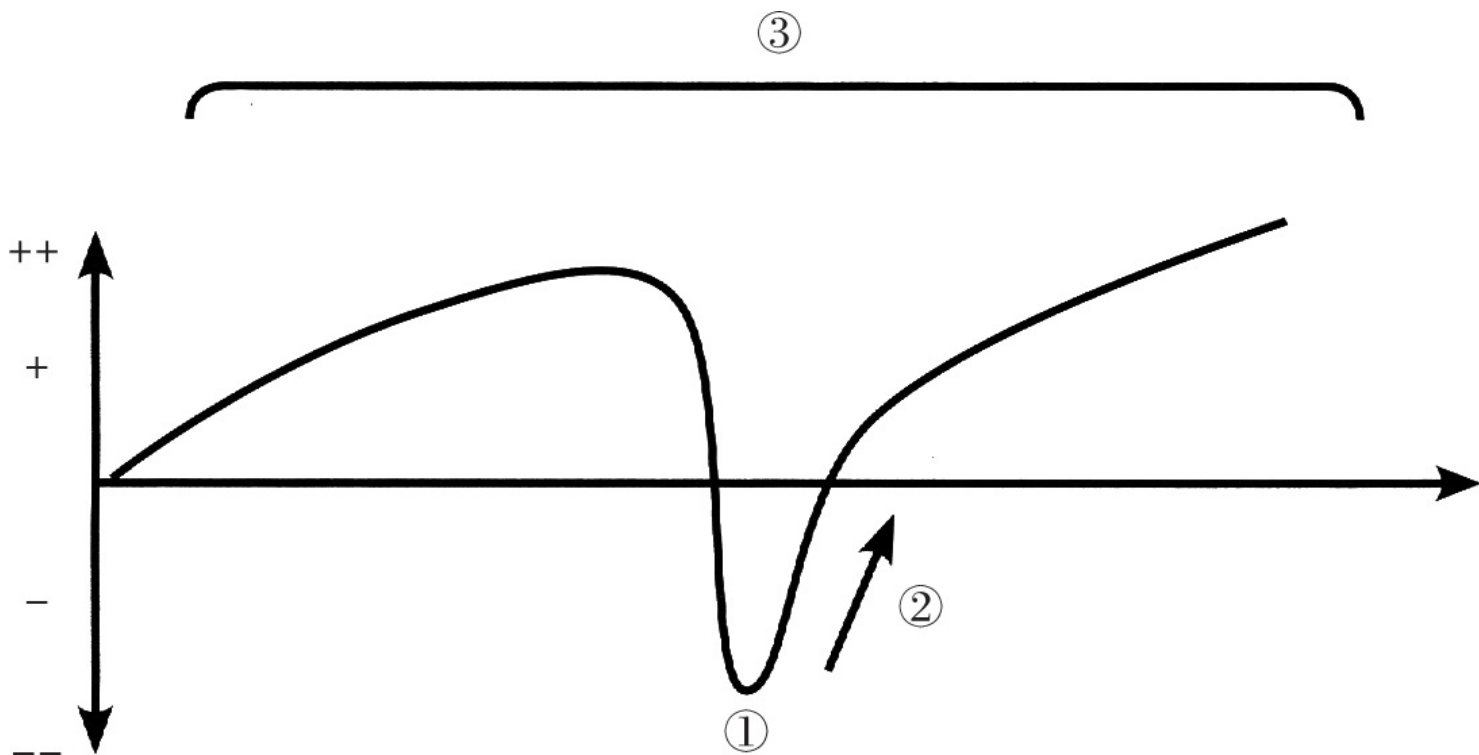
第二个技能就是驯服无用的“思维定势犬”。如果能找到藏在内心深处的思维定势并对症下药，那么产生消极情绪的根本原因就能得到消除。

如果能灵活运用这两个技能，就能有效阻止失败、麻烦而导致的精神沮丧，但这并不是抗压力的最终目标，只不过是完成了第一步，就像马拉松的“折返点”一样而已。

当精神停止“滑落”后就进入了第二个阶段，即向上攀爬的阶段（图中②的范围），如果在这个阶段趁热打铁、乘胜追击，则如同顺水行舟，很快就能迎头赶上。

我们经常说的“利用逆境，完成飞跃”指的就是这个过程。

掌握抗压力的三个步骤



①摆脱精神消沉、停止精神“坠落”的阶段

②调动“弹性肌肉”、重振旗鼓的阶段

③高视角俯视过去困境体验的阶段

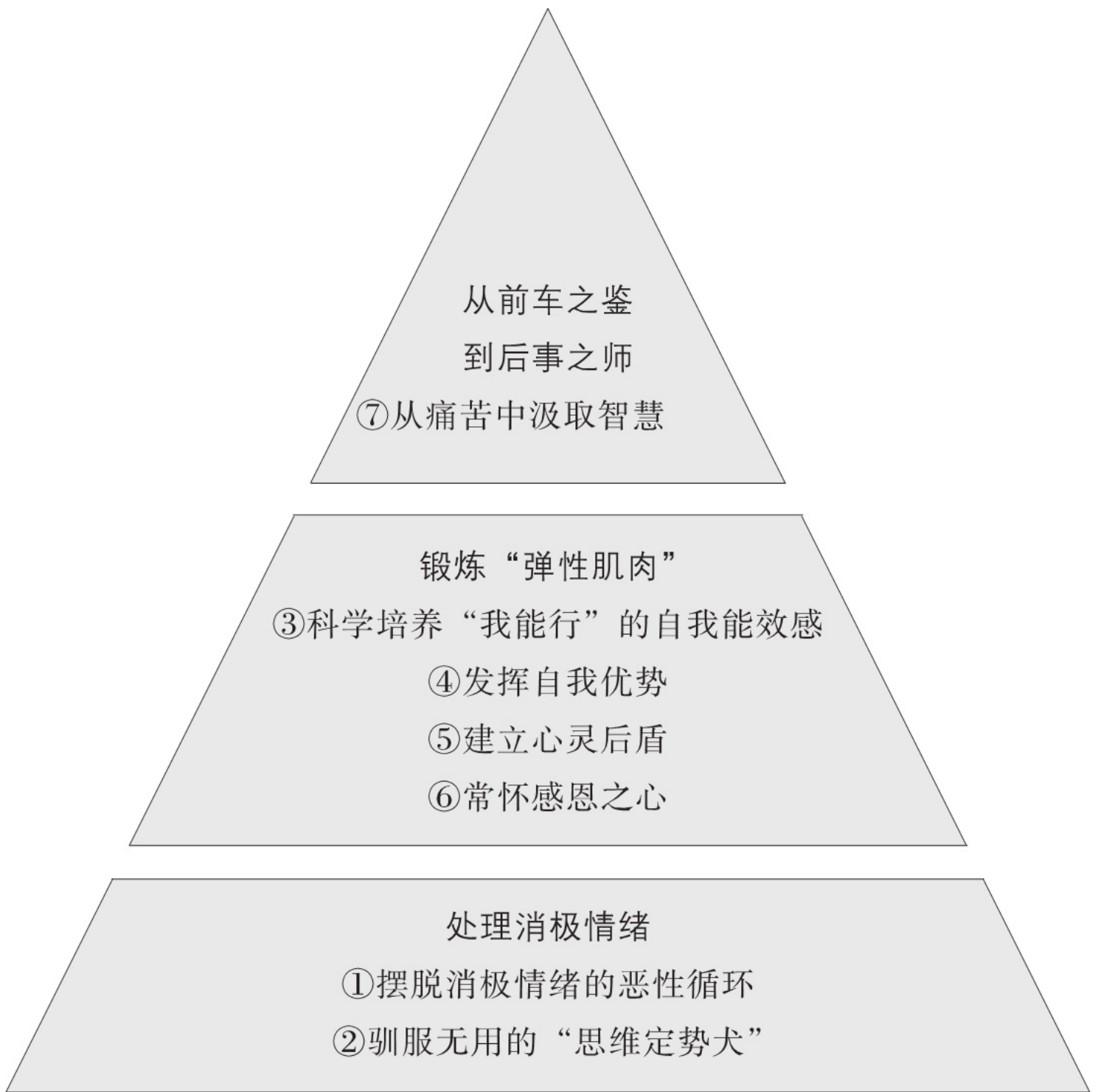
不过，想要顺利突破逆境的话，还需要一鼓作气地向上攀爬的“体力”。想必经历过的人都知道，一旦遭遇失败和失误，情绪低落，即便是想回到原来的状态也很困难。

光从漩涡中挣脱出来还不够，等待他的下一个挑战就是在海面上生存。想要继续生存下去，还需要有能够克服重力不断上游的体力和节省体力的游泳技巧。也就是直面困境的力量和克服困境重振旗鼓的精神性“肌肉”。

本书中所介绍的抗压训练法奠基人是英国东伦敦大学的伊洛娜·博尼韦尔博士，她将这种精神性肌肉命名为“弹性肌肉”，意思是“重新振作的肌肉”。它既是突破逆境、重新振作的勇气之源，也是在高压体验下保护我们心灵和自尊的缓冲剂。

锻炼“弹性肌肉”，就要培养抗压力的第三到第六个技能。第三个是科学培养“我能行”的自我效能感。第四个是发挥自我优势，灵活运用。建立心灵后盾是第五个技能。第六个是常怀感恩之心。最后是从痛苦中汲取智慧，获得成长。这些就是掌握抗压力所需的七大技能。如上图中③处所示，是将前车之鉴转为后事之师的力量。

掌握抗压力所需的七大技能



## 学习七大技能之前① 抗压力与积极思维不同

在学习七大技能之前需要知道两件事。

上文我讲过“恐惧失败”这个问题。害怕、不安、忧虑等消极情感会剥夺我们的积极性，但我并不是说有负面思维和情绪很糟糕，也并不认为我们必须积极。

我希望读者朋友们记住的第一件事就是，抗压力不等于积极思维。人对未来抱有不  
安是理所当然的，害怕失败也在所难免。当事情发展不顺利，焦躁不安也是人之常  
情。强迫自己积极思考，反而有违常理。

其实，感觉不安并不是什么糟糕的事情。因为有了不安，才会有紧张感，才有可能  
达成目标。害怕失败也没关系。出于对失败的恐惧，我们才会认真学习。你也可以  
生气，有时候有理性的愤怒是成就巨大成果的原动力。负面情绪有时候也会产生积  
极的作用。

但是，前提是我们没有被这些负面情绪牵着鼻子走，陷入不良循环中。因此，在培  
养抗压力的过程中，要重视三种态度。

直面现状

灵活机动地认识问题

科学合理地思考

一些人陷在不安、恐惧、愤怒等消极情绪中时，容易夸大自己失败或倒霉的体验，  
固执地认为自己束手无策，不去解决问题而是选择退缩放弃。

而有些人能正确地认识现状，灵活机动地考虑对策并科学理智地行动。从结果上看  
这是积极的行动。这种思维方式与虚妄的乐观或毫无根据的积极思考不一样，这是  
一种脚踏实地的态度。

根据我的经验，我可以自信地断言，无论是谁都能通过学习掌握弹性大、韧度强、  
灵活度高的心理素质。抗压力的掌握不存在什么适龄期。事实上，我亲眼看到很多  
儿童和成年人都成功掌握了这种能力。

而且我可以确定地说，一旦掌握了抗压力，无论是工作方式还是生活方式都会发生翻天覆地的变化。抗压力的效果是非凡的。只要我们敢于踏出挑战新事物的第一步，无论是工作还是人际关系都会迎来转机。

不论是一个人还是很多人，我都希望他们能具备抗压力，幸福而充实地工作、生活。

## 学习七大技能之前② 前车之鉴后事之师

我们在学习抗压力的七大技能之前，还要理解另一个问题——失败。

无论谁都讨厌失败，谁都想避开失败，但无论是工作、学习还是运动中，失败都如影随形。

古人常说“失败是最好的老师”“摔得越重跳得越高”还有“失败是成功的一环”。但是，不可否认，失败是不愉快的体验。连续的失败、失误不仅会给人带来麻烦，还会让人在公司失去立足之地，在还没取得成功时就挫败不已。

正因为失败会降临到每个人头上，所以就要事先做好心理准备，一旦遭遇危机不能慌张焦躁。为此，我们要了解经历过失败后我们的身体和精神会做出怎么样的反应。

所以，在介绍抗压训练法前，我想在序章的第二部分就“失败”进行详细的说明。只有真正了解“失败”，才不会惧怕“失败体验”。这是学习抗压前必须掌握的预备知识。

## part2 理解失败才能不害怕失败

## 失败后滋生的消极情绪很危险

当面对重大失败时，我们往往会慌张不安、思维停止转动，丧失了冷静思考问题的能力。满脑子都是“这次失败都是我的责任”“给别人造成麻烦很愧疚”等自责的念头，而这个时候恐惧、不安、忧虑、罪恶感、羞耻心等消极情绪就会乘虚而入。

消极情绪会影响我们的行动，比如恐惧情绪会引发逃避行为，不安情绪让我们为了避免更多的失败而不敢去挑战，忧虑会让我们蜷缩在家不外出，罪恶感推动我们向受影响的人谢罪，而羞耻心则是特别值得日本人注意的消极情绪。从某种意义上说，羞耻心是日本人的美德，不过一旦超过界限，羞耻心就生根发芽，变得顽固起来，以至于让人避免人际交往，并且自觉低人一等，变得唯唯诺诺。

失败是无可厚非的。失败的真正问题在于失败之后我们会陷入消极情绪而无法自拔。一旦失败体验过多，就会对无力感和疲倦感习以为常，我们称之为“习得性无力感”。

### “习得性无力感”会引发离职危机

我们会在反反复复的失败中，无意识地“习得”无力感。问题是，这种无力感还会扩大蔓延。

比如说，工作进展得不顺利，就会认为自己在其他领域也会失败；跟某人的关系出现裂缝，就觉得自己也会和其他朋友同事相处不好；工作失误受到上司批评，就会觉得周围都在对自己指指点点。这是一种受害者意识。

这些想法都是夸张的、具有严重破坏性的消极情绪。一旦一个人在某个领域感到无能为力的话，这种悲观感就会波及其他事情，让他陷入精神低谷。

我个人认为，年轻员工擅自缺勤、拒绝上班，中老年人实践动力的丧失，员工的抑郁症等，各种职场问题都源于这种无力感。在这种无力感的支配下，他们的内心陷入不良循环，并且无法从这种循环中挣脱出来，有可能造成离职。所以我们不能忽视这种无力感。

这些职场问题和青少年中出现的拒绝上学、闭门不出、感情冷淡或尼特族（一些不升学、不就业、不进修或参加就业辅导，终日无所事事的族群）相比，根源相同。在学校里，出现多次失败后，就悲观地认为自己将来也会一事无成，心里满是无力感，对任何事都表现出无能为力。

## 对“习得性无力感”的研究

无力感是可以习得的。美国宾夕法尼亚大学心理学院教授马丁·塞利格曼博士就在进行这种“习得性无力感”的研究。塞利格曼教授是“积极心理学”的奠基人之一，是在世界范围内享有盛名的心理学者。但他在该心理学领域的研究初期，不是“积极心理学”，而是抑郁症研究的权威。

那时，塞利格曼还是二十几岁的研究生，还没有取得博士学位。他在实验室发现研究员正面临苦恼：“问题出在狗身上，它们有些奇怪，好像没什么劲儿。”

关在实验箱里的狗身上都被设置了巴甫洛夫实验条件，但是这个实验却不是巴甫洛夫博士做过的响铃喂食的条件反射实验，而是让狗学习恐惧情绪的实验。实验人员在发出响声后给予狗轻微的刺激（就像干燥的冬季门把手产生的静电刺激），观察狗会不会因恐惧刺激而跳出箱子的围栏。但是所有的狗都不过是哼哼几声，还是毫无动作。狗不动的话实验就无法进行下去，所以研究员都束手无策。

但是，在同样的情况下，年轻的塞利格曼却领会到了不同的意思。



做实验的狗并不是笨狗，它们即便为了避开刺激而跳出围栏，还是会被抓回实验箱再挨刺激。因为知晓了一定会发生的情况，狗就染上了“罢手的习惯”，自然就不由自主地“无力”行动了。

那为什么只有塞利格曼注意到实验中的狗习得了“无力感”呢？

原因在于他的父亲。塞利格曼的父亲是一位认真到废寝忘食的劳动者，但是正值四十多岁体能黄金期时，他的父亲却病倒了，陷入了肉体 and 精神的麻痹状态。年轻的塞利格曼去病房时，经常看到父亲被无力感压榨下悲哀的样子。

所以，当看到狗在实验中出现让人困惑的行为时，塞利格曼马上联想到了自己的父亲。他决心挽救那些和自己父亲一样陷入不良状态的人，这也促进了塞利格曼的“习得性无力感”这一划时代的心理学理论的发现。

## 为何某些公司的员工士气低落

下面我简单地说明一下习得性无力感。

- ①有不愉快的体验
- ②认为自己有无法掌控的情况
- ③悲观地认为不愉快体验将会持续下去
- ④认为自己也无法掌控将来的状况
- ⑤习得了无力感

一旦理解习得性无力感，我们就能科学地分析是怎样的系统导致员工感到无力并失

去工作热情的。

①布置让员工产生不愉快感的工作（如过重劳动）

②让员工认为自己无法改变状况

③让员工认为将来这种不愉快的工作还将持续，并由此产生悲观情绪

④让员工认为自己也无法掌握将来的状况

⑤员工在工作上习得了无力感

这一系列过程导致员工出现心理问题，身心疲惫，最终选择离职。

现在，有越来越多的公司甚至一部分上市公司不得不交给老员工一些会伤害他们自尊的工作。

以前日本人到六十岁时可以退休，现在推迟养老金领取年龄之后，政府鼓励企业聘用员工，直到后者年满六十五岁。但另一方面，如果依然让老员工担任之前的岗位，那么不仅会出现高龄人的失误，对年轻员工的工作也有影响。公司也无法实现年轻化，会成为平均年龄偏高的“老龄化公司”。

所以，一些公司会把一些不同于日常业务的其他工作交给六十岁以上的老员工。有时，这在无形之中又让老员工远离工作岗位，增加了体力工作。

也有一些老员工把自己的一辈子奉献给了公司，虽然上了六十岁，但还是老当益壮、精力满满。尤其是管理层的老员工，自尊心自豪感都会特别强。不过，一旦超过一定年龄，老员工还是会被迫去做一些无法发挥才能的无聊工作。这对老员工来说是一种提不起劲的不愉快的体验。

现在日本的少子化与老龄化更是让这种情况雪上加霜。一直以来把员工雇佣稳定放在第一位的日本企业在对待高龄员工的问题上依然是束手无策。一旦让老员工太活跃，就会影响年轻员工的发挥。反过来，又不能逼着老员工辞职。这个问题的解决方式在海外还没有什么先例。如果这种矛盾状况持续下去，势必会有更多的高龄员工出现心理问题。

## “好的失败”和“坏的失败”

我们在体验过失败后很容易陷入恶性循环。这个恶性循环基本如下：

- ①体验失败后，陷入慌乱，停止思考
- ②开始自责，产生各种消极情绪
- ③不愉快的消极情绪不断循环与加重
- ④回避可能产生不愉快体验的行动
- ⑤当认为自己在不愉快处境无能为力时，产生无力感

要想有效地处理失败，就必须切断这个恶性循环。因此，最重要的是冷静地分析理解恶性循环的入口——“失败体验”本身。之所以这么说，是因为失败也分“好的失败”和“坏的失败”。

美国哈佛商学院的艾米·埃德蒙森教授将系统中常出现的失败分为以下三种：

- ①可以预知的失败
- ②不可避免的失败

### ③智慧型失败

“可以预知的失败”是不留心、不用功造成的失败，由于忙碌或是睡眠不足导致注意力不足、精神无法集中造成的粗心失误就是典型的例子。这就需要改善人手不足的工作环境。

由于没有按照固定步骤或惯例执行而出现的失败也属于这种情况。应该彻底落实公司规定，因为有意违反公司规定而发生的失败需要批评，对待由于能力不足发生的失误或麻烦也一样。这些失败可以通过适当的培训、对工作必备技术的训练来避免。

医疗界的失误和失败生死攸关。因此，医院都有一套可以将“可预知的失败”最小化的系统。

我第一次听说这种系统是在某家综合医院向负责护理的管理层进行抗压力培训的时候。那家综合医院的护理部门的规模不输大企业，总共有五百多位护理人员。护理体系是传统的金字塔结构，以护理部部长为首的护士长的管理层有七十多人，下面是护士和实习护士。作为护理部部长，不仅要有经验，而且要有出色的领导能力。护士长管理层需要具备和其他护士长协同发挥团队精神的能力，还需要培养年轻的护士。

这个培训中，管理层首先要学习抗压训练法，掌握“自我管理”，然后再关照年轻护士，完成“纵线管理法”（line care）。

护理工作意义重大，做护士的动机也很高尚，但是很多老实敦厚的人有时甚至会压抑自己的情绪为患者服务，到最后护理热情燃烧殆尽，产生倦怠症（bornout）。另外，护士工作夜班较多，身体、精神上的巨大压力让年轻护士的离职率升高了。

这些也都是护士行业的普遍问题。

培训期间，我在和护理部部长、护士长一起吃中饭时，听到了一个有意思的词——“惊冷汗”。这是护理行业形容失败的专门用语，它指“虽然没有实际引发事故，然而一旦忽略某种行为和状态或者进行了无意识的动作就有可能引发事故的人为失误”。

当出现这种情况时，人总是大吃一惊，浑身冒冷汗，这个词就来源于此。它的正式名称是“事件”（incident）。事件多了就会造成医疗事故（accident），因此不能忽视“惊冷汗”。所以护士一旦出现小失误，就必须向护士长提交“近似差错报告书”。这个流程如果能够正确落实，就能预防严重的失败。

但是，运作这个系统还需要注意几点。比如说，新来的护士由于工作不熟练导致“惊冷汗”的情况时有发生。向护士长报告出现的情况时，有的护士长会严厉地追究他（她）的责任。新人护士就会因此感到非常自责，长此以往会丧失做护士的信心，从而产生离职的念头。

“近似差错报告”是将“可预知的失败”最小化的极佳系统。护士长可以利用这个系统，将“责备”转换为“教导机会”，指导他（她）从这次失败中汲取教训，鼓励这位因失误而自责的新人护士积极朝前看。实际上，存在这样利用系统而培养出下一代护士管理者的最佳实践。而且通过这些实践，整个组织同样会变得更加坚实稳固。

## 超出自己可控范围的失败

有些工作上的失败看似“可预知”，但其实是工作流程上的问题或者任务本身难度太高造成的。这些问题的根源是不完善的工作岗位或是布置任务的上司。这种类型

的失败和我在上篇介绍的失败不同。

我把这第二种失败称为“不可避免的失败”，它是复杂流程等环境因素造成的失误和麻烦。这类失败多数会发生在前景模糊、存在不确定性的工作项目中。

被卷入自己无法控制的问题中而产生的失败也属于这一类，比如工作上自己没有决定权，而作为决策者的上司又出现了错误判断，这种情况下出现的失败就是“不可避免的失败”。工作项目由于市场环境的变化出现意外的失败也不例外。

但是最重要的一点是，面对“不可避免的失败”时，没有必要过度自责。虽然失败后没有内疚的表现也许会被别人看作傲慢，但是背负不必要的内疚感并不是灵活理性并踏实地观察事物的抗压态度。

对这类失败，不要把原因推到他人身上，而要灵活地看待，想想是不是由上司或是环境要素本身造成的。

## 什么是值得欢迎的“有价值的失败”

第三种失败是“智慧型失败”。这是美国杜克大学的西姆·希特金教授所创的词条，也可以理解为值得欢迎的“有价值的失败”。

“智慧型失败”主要发生在实验性的领域，比如说证明方案和设计可行的实验，或是探求革新性知识的实验。在这些实验中，就算出现失败，人们还是会褒奖一句“这次失败很有价值”。

新业务的开发、新产品的的设计、新药品的研制过程中经常会发生“智慧型失败”。实验性的项目失败并不是什么坏结果，这种失败可被归类为“好的失败”。

我个人认为，日本企业并不像海外一流跨国企业那样能活用“智慧型失败”，其原因在于日本人“只要是失败就没什么好东西”的狭隘观点。这种看法非常不理性、不灵活、缺乏弹性。

比如说，谷歌、苹果、3M等一些不断推出革新性产品和服务的企业不但不否定“智慧型失败”，而且还鼓励员工即便面对失败也要勇于挑战困难。我长期服务的宝洁也是以革新为主要成长动力的企业，管理高层自身也很认可“智慧型失败”的价值。在宝洁做了十年CEO，并于2012年再次当选CEO的阿兰·乔治·雷富礼将失败当作宝贵的教训。在某经营管理类杂志的采访中，他说：“从我的经验中看，比起成功，从失败中汲取经验更有意义。所有的失败对我的成功和进步都是不可或缺的。并且，端正姿态、认真学习失败非常重要。

“失败的对立面不是成功。有很多人将成功和失败的关系理解为是矛盾对立的。但是我认为失败是“值得学习”的，是可以从中汲取经验、改良方法的。

“最大的经验来源于最大的失败。因此，我觉得失败是上帝的恩赐。”（摘自《哈佛商业评论》2011年7月刊）

宝洁在向市场推出新产品时，会先在某一个地区试水。我所在的新产品开发项目，也是按照“少产量、小测试、大学问”的原则来活用“智慧型失败”的。

在一定的区域进行实验性销售，分配给特定实体店铺限量产品，在特定区域播放电视广告，向特定店铺的客户分发优惠券，设定多个价位，进行各种创意销售促销，这些都是对“智慧型失败”的活用。因为规模不大，所以不会造成很大的损失。正是这种“在小实验的智慧型失败不断叠加中产生的大学问”支撑着宝洁以革新为主要成长动力的企业文化。

## 和失败友好相处

我们在失败时容易变得慌张急躁、内心自责，这会导致我们陷入回避新行动的恶性循环。但是如上文所讲，失败分为三种类型，在知道将所有失败归咎于自身并不是理性灵活的思考方式后，我们就能更加科学地应对失败体验了。

比如说，“可以预知的失败”是没有做好事前准备导致的，失败原因在于该完成的事情没有完成。如果做得细致严谨，完全可以避免这类问题和麻烦。护士将“近似差错报告”作为学习和反省的手段也是出自同样的道理，认真理解可能造成大失败的原因，避免重复犯错。也就是说，需要以失败的惨痛体验产生的消极情绪为跳板，将失败转换为学习的动力。经历过惨痛教训后，领悟到的知识、经验会深深地印在脑中，无法忘怀。

第二类“不可避免的失败”是在人们卷入超出自己能力范围的事情时出现的。失败原因多在于情况的复杂性。工作的步骤、决策的步骤比较复杂，一定要三思而后行。

对于“不可避免的失败”不必感到内疚自责。这些失败的原因大多是自己无法掌控的，背负罪恶感是不理性的行为，这不是具备抗压力的人应有的理智灵活的态度。

罪恶感会带来恶性循环，因此要注意不让自己陷入下意识的内疚中。如果是“可从预知的失败”，需要在自责的基础上反省自身，避免造成更大的失败。但是在“不可避免的失败”和“智慧型失败”中，罪恶感就会变成一种不良情绪。所以一定不要过度自责内疚。

第三类“智慧型失败”是向新事物挑战后产生的失败。要从失败中吸取教训，转换为经验，促进个人成长和进步。如果将这种失败体验当作成长的洗礼，那我们就能



欢迎并接受这类失败的到来了。

有抗压力的人不会害怕“智慧型失败”的到来，反而会积极地接受失败，将失败作为锻炼自己坚韧性格、聪慧头脑的机会。

我将面对失败时的处理方法总结如下：

①遭遇失败时，学会将其分为三类

②不必过度自责

③根据分类，妥当对应，积极吸取教训

对于失败，我就分析到这里，想必读者朋友也加深了对失败的理解。我们将在下一章正式进入抗压训练法的具体环节。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第一章 第一个技能：摆脱消极情绪的恶性循环

为了让你把握抗压训练法的整体概念，我推荐从第一章开始阅读，尤其是现在遇到困难、心情低落的人。不过，如果你现在状态良好，可以从第二章之后喜欢的地方开始。每章内容独立，可以按照适合自己的方式阅读。

# 感觉到恐惧不是问题，感觉不到才是问题

在序章中我说明了失败、错误、纠纷会引起恐惧、不安、忧郁、羞耻感等负面情绪，这些失败、错误、纠纷是一种不快的体验，人们因为不想再度经历，所以就选择回避产生这种情绪的行为。换句话说就是：

失败→消极情绪→不愉快体验→回避会引起不愉快体验的动作行为。

这就是“行为回避”的消极态度的生成机制。

我们也解释了失败有多种多样情况，有些失败是指本身可以预知但却无法避免的失败，有些失败则是可以成为经验的有价值的失败。

没有什么工作是万无一失的。没有必要将所有失败的责任都揽在自己头上。不需要对失败恐惧过多。抗压法并不是要否认这种对失败的恐惧、对未来的不安、对于行为出错的愤怒等消极情绪。

比如说，不确定是否能胜任接电话的工作而感到恐惧，害怕一旦出错会被上司训斥，对于新的计划目标三天打鱼两天晒网，对自己也特别失望。但是，这时候出现的消极情绪并不是什么大问题。人非圣贤谁能无过，工作出现了延迟，给别人添了麻烦等都无可厚非。反过来说，如果没有出现什么消极情绪的话，有可能是情绪压抑或是感情麻木等不健康的反映。

我们发现，一些励志书籍中，那些所谓积极的思维方式往往将消极情绪看成是“不好”的情绪。“不应该愤怒”“应该抑制自己的恐惧”的观点在这种书籍中随处可见。它们认为有消极情绪的人就是精神上幼稚不成熟，是低人一等的。

然而，没有消极情绪的人也并不一定积极性强，也不一定有坚韧的内心，也可能是没有人类感情的机器。人有七情六欲，如果面对所有事情都积极热情，总是一副笑脸的话才是真有问题。无论是生活还是工作都有顺境和逆境。

走自己的路被称为“本真的生活方式”。这种生活方式不是压抑自我情感的日本传统生活方式，而是倾听自己内心的声音，率真从容地生活。

## 消极情绪会反复出现

在抗压法中，在遇到失败和困难后出现消极情绪时，应该接受这些情绪，而不是忽略或压抑它们。我们称之为“情感认知”。

我想日本人的情感认知技能掌握得还不充分，其中一个原因就是日本的学校教育并不重视情感的学习。

而在欧美，提高情感调节能力的课程（SEL/SEAL）早已被引入学校。在亚洲，新加坡也在几年前将 SEL 引入当地的所有院校，对学生进行情感教育。实际上，如果缺乏情感认知和情感调节能力，有可能会引发欺凌事件、青少年不良行为、抑郁症年轻化、儿童暴躁症、家庭暴力等问题。如果出现消极情绪时人们能够积极地接受，就可以在陷入消极循环之前得到正确的处理。

为什么这点非常重要呢？这是因为消极情绪会反刍，也会引起一些消极行为或高血压心脏病等威胁身体健康的病症。

问题不在于出现了消极情绪，而在于“感情会反刍”，会过度反复，让我们陷入消极情绪的不良循环中无法自拔。

比如说，当有人对我们撒泼耍赖、虚伪说谎、出言中伤或是强人所难时，我们感到愤怒是非常自然的。不过，如果被这种感情笼罩，愤怒情绪在自己身上反刍，愤怒就会变成憎恨和厌恶，而自己又会在这种情绪下痛苦不堪。

## 出现消极情绪就要马上解决

在抗压法训练中，出现工作问题纷争或人际关系摩擦等困难情况时，首先要认识到这是消极情绪，然后采取一些让自己心情开朗的方法，以防消极情绪的反刍。这样才能妥当、正确地处理棘手的消极情绪。最终能够防止不安和恐惧心理的反刍，养成行之有效的日常习惯。

①运动

②呼吸

③听音乐

④写作

这些都不是特殊的方法，而是有实证研究基础，操作起来简单便捷且有效的方式。每个人都可以按照自己的爱好，选一个符合自己工作方法、生活方式或是价值观的方法来做训练。

进行训练最理想的时候就是自己感到工作压力或是出现消极情绪时。不过，在工作场所做好像也不太现实。那么为了防止不安情绪反刍或蔓延，请在我接下来要说明的“郁闷排遣法”中选择合适的，在工作的时候进行训练。另外，不要把工作的压力带回家。今天的问题不能拖到明天，这也是保持健康的习惯。

在现在的养生热潮中，身体的健康备受关注，关注心理的健康的人却寥寥无几。这多半因为心理问题和身体问题不同，是眼睛看不到的，所以进行自我心理管理的人也不多，但是，心理和身体密切相关，想要拥有健康的身体，就要更多关注留意心理的健康状态。

在工作上出现的压力或是消极情绪不能带回家，需要尽早消除，养成这样的习惯才能保证晚上的睡眠。睡眠对我来说是非常重要的事，所以我养成了不让糟糕的回忆或感情“过夜”的习惯。

消极情感和压力要在当日解决，这样晚上才能安稳酣睡，才能神清气爽地迎接第二天。这种作息在抗压训练法中是非常重要的部分。

商务人士可被看作马拉松选手。商业战是持久战，职业生涯有几十年，成功的商业人士需要抗压力也是为了防止自己半途放弃奋斗或是直接弃赛。因此，商务人士必须改掉这种会引起消极情绪反刍、浪费宝贵精力的坏习惯。

## 消除压力的运动型郁闷排遣法

排解郁闷的第一个技巧就是运动。这里的运动包括有一定节奏的体操、舞蹈、游泳、慢跑、慢走等项目。这些都是有氧运动，可以有效提高身体健康度。而且它们还有助于减低压力，消除不安情绪，因为运动会使人体分泌出号称“天然灵药”的脑内荷尔蒙 $\beta$ -内啡肽。研究表明，它也有利于改善抑郁症的症状。

某项研究招募了几个年龄在五十岁以上并被诊断为有潜在抑郁症的男女患者，研究人员把他们分为三组后开始进行研究调查。第一组患者需要坚持四个月有氧运动，第二组患者需要服用四个月处方药，第三组则运动和吃药同时进行。那四个月后会

有什么样的效果呢？

四个月后，研究员发现每个组的成员的抑郁症都有所好转，而且幸福感、自尊心也有了提高。这证明运动也能达到抗抑郁症药物的效果，但是运动的成本远比药物治疗法低。

但是研究结果并没有到此结束。更让人震惊的是六个月后的情况。追踪调查的结果发现，运动组的抑郁症几乎没有复发过。而另外两组为了防止复发也必须长期服用药物。其他研究也证明了运动带来的各种好处。

预防糖尿病、大肠癌等疾病

增强骨骼、肌肉、淋巴，提高生活质量

改善睡眠

防止肥胖

散步等身体负荷小的有氧运动可以让人恢复自信心，效果可长达五年

激活大脑皮质前额叶（进行思考、抽象化，哲理思索等活动的区域）的高机能

改善大脑血液循环，防止脑中风

增加成长元素 BDNF，保持大脑神经元健康

促进神经物质源（能够生成新的大脑神经细胞），有助于大脑年轻化、健康化

除此以外，体育运动还有很多心理效果，比如可以起到缓解愤怒和抚慰挫折心理的作用，例如，将对手打过来的网球狠狠地打回去，也会起到发泄焦躁情绪的作用。

另外，运动还有其他作用：

游泳能够保持平稳情绪，减少不安感

柔道、空手道等拳术能改善忧郁情绪

马拉松、柔道可以提高自信

团体运动可以减少孤独感，提高社交能力

徒步旅行可以接触大自然，提高意志力

舞蹈可以刺激想象力，带来超凡脱俗的感觉

## 生气时离开公司进行快走散步

容易焦躁的人适合散步调节，其中就有快速走路的“快走散步”。这项运动也是国外的医生和临床心理医师向易怒患者推荐的运动。

人在散步的时候，呼吸会在不知不觉中稳定下来，无论是呼吸量、呼吸时间还是呼吸节奏都会变好，身体机能被激活，情绪也变得稳定，心情也会舒畅起来。再加上集中精神观察周围的自然环境时，大脑会摆脱愤怒的记忆，可以防止愤怒的反刍。

运动也有助于做好进行冷静思考的心理准备。反省自己“为什么心情会不好”“为什么如此生气”，有利于人们从咬牙切齿回到冷静镇定的状态中来。

散步的地方没有什么限制，但是最好不要在闹市，而要在植物茂盛的地方散步。这被称为“绿色运动”，人与大自然的接触可以起到减压的效果。

如果愤怒的情绪无法抑制，那么首先要离开“现场”去“快走散步”。如果在工作岗位上生气的话，就要马上离开办公室，去外面散步。离开生气“现场”也就是离开生气“对象”。如果一直盯着对方的脸，如强人所难的上司和懒散马虎的部下，那么我们会更加生气，去甲肾上腺素就无法停止分泌。

去甲肾上腺素又被称为“愤怒荷尔蒙”，它使人变得有攻击性，容易对别人恶语相加，伤害别人感情，甚至会让人产生暴力倾向。

过量的去甲肾上腺素对身体有害，会引起血压升高、动脉硬化、血管堵塞等问题。

心理学上把容易焦躁、没有耐心的人称为“A型人”，A型人患上脑梗死、心肌梗死的概率很高。原因在于“愤怒荷尔蒙”的过度分泌会导致血管收缩、血流变缓。

另外，去甲肾上腺素会引起百病之源——活性氧的生成，它会损害基因，制造老化物质，使人容易患上癌症等成人病。

那么，有害物质去甲肾上腺素一旦产生，会向哪个区域蔓延呢？

它蔓延的目的地是肝脏。肝脏号称“人体的处理工厂”，它连去甲肾上腺素这种有毒物质都能安全处理掉。但是，肝脏的处理功能也是有上限的。那些经常发怒、情绪焦躁的人容易产生过多的去甲肾上腺素，导致肝脏疲劳。

人们常说从脸色可以看出内脏的问题。易怒、嗜酒过度的肝脏会很脆弱，脸色就呈红黑色。据说古时候的名医曾通过观察面色诊断内脏疾病予以施救。红黑脸色的人易怒的可能性很高。

一旦发生纷争，心情焦躁的话，为了不伤害对方，也为了保护自己的健康，就要马上离开现场去“快走散步”。去甲肾上腺素在体内徘徊，肝脏处理它需要 90 秒左



右。只要去散步，保证在这 90 秒内不再发怒就好。

## 沉浸在好音乐中的音乐型郁闷排遣法

排遣消极情绪的第二个方法就是音乐。如果能使自己沉浸在音乐世界中，无论是演奏乐器还是聆听音乐都可以。

音乐会给我们的大脑带来惊人的积极影响。人们通过 MRI 等扫描大脑的磁力装置调查发现，音乐可以激活大脑中对愉快性刺激起反应的领域。

实际上，聆听音乐时，感情会变得高亢，身体会分泌出“快感荷尔蒙”多巴胺。多巴胺可以将消极情绪转换成积极情绪。音乐无论是缓解压力还是帮助长期治疗的患者，都是有效的方法。实际上，音乐治疗法本就存在。

不过，我们需要注意那些朋克或摇滚等节奏激烈的音乐，它们促进分泌的是愤怒荷尔蒙去甲肾上腺素而不是快感荷尔蒙多巴胺，有时也会让人有攻击倾向。在治疗疲惫心理方面，莫扎特的古典音乐很合适。不过，为了排解郁闷，防止消极情绪反刍，最好能够享受一些让人可以愉快地沉浸其中的音乐。

说起来有点儿不好意思，我喜欢三人乐队“生物股长”，心情不好或工作累的时候就会听他们的歌曲。现在这个热门乐队的精选专辑已获得百万销量，他们擅长创作以“日常生活中的小幸福”为主题的歌曲，光是听听歌词心情就会非常敞亮。

除了听音乐外，演奏音乐也有排遣郁闷的效果。我的儿子喜欢吉他，每天放学后都会去他的墨西哥吉他老师那里上课。他每天睡觉前都会自己练习 20 分钟吉他，就算作业写到很晚都会练吉他。对他来说，弹吉他是消除上学一天的疲劳和压力的重要习惯。

大家可以养成一个小习惯，把自己喜欢的可以排解郁闷的歌曲存在手机里，想情感平衡的时候听一下歌曲。如果小时候学过乐器，也可以养成自己玩乐器的习惯。

步入社会后，有很多人不再接触音乐。以前总是随身听不离手，现在听的歌曲只有汽车电台了，人们从主动接触音乐到被动接触，真的非常可惜。

随着年龄的增高，想要保持年轻的心态，就要把好听的音乐引入自己的生活。优美的音乐不是青少年的专属品，有时沉浸在音乐的世界里，可以让自己的每天的生活都幸福充实。

## 呼吸和情绪的密切关系

第三个排遣消极情绪的方法是呼吸。

你是否知道呼吸与情感有着密切的关系？我们常说“惊讶得忘了呼吸”。当受到高压带来的重大冲击时，我们会连呼吸都停止了。因为无法呼吸，所以不能开口说话。叹气是情绪忧郁的表现，但当我们心头石头落地时，会“呼”地出吐出一口气。舒畅的情绪和呼吸有着密切关系。

情绪糟糕时，呼吸也会紊乱。特别是消极情绪来袭时，呼吸量、呼吸节奏、呼吸时间都会缩减。碰见怒气冲冲的人时，观察一下，你就可以发现，他的嘴唇就像金鱼一样大口开合，几乎没在吸气，有时候甚至会陷入轻微窒息。

当我们有所不安时，就会感到胃收缩般的不愉快感。这时，反复深呼吸可以排遣这种不快感。因为人们一旦笼罩在不安情绪中，就自然变成短促的胸腔呼吸了。

但是呼吸也分好坏，好的呼吸是呼吸量大、呼吸时间长、呼吸节奏缓慢，也就是平

常的腹式呼吸。坏的呼吸是指呼吸量少、呼吸时间短、呼吸节奏急促，就像狗的呼吸方式一样。狗一般是张口呼吸的，但在张口呼吸时一般做不到深呼吸。深呼吸最好是用鼻子吸气呼气。

值得我们参考的或许是乌龟的呼吸。乌龟就是用鼻子做深呼吸的，它的呼吸非常平稳，也不会出现气息紊乱或呼吸不连贯。我们经常说的“千年乌龟万年鹤”中的乌龟就是长寿的象征。呼吸平稳，情绪才能平稳，才有助于长寿。而狗呼吸短促，一般是人呼吸速度的七倍。也就是说人的一年相当于狗的七年，就是我们通常所说的“狗龄”。

当人呼吸舒缓、精神安稳时，大脑就会分泌出被称为“抗压秘药”的血清素。血清素的别名是“治愈荷尔蒙”。它有镇定大脑、产生幸福感、降低压力的功效，并且可以抑制不安焦躁，减少失眠，甚至预防抑郁症。实际上它也是抗抑郁药品的重要成分。

有些人在开始冥想或者练习瑜伽后，心态就会变平稳。其实多数是因为这种荷尔蒙可以从身体内部治愈自己的缘故。而且这种练习也促进了血清素的生成。

## 实时实地让心灵平静的呼吸法

通过抚平消极情绪，可以抑制其反刍，摆脱恶性循环。这就是我介绍这种呼吸方法的目的。实际上，有各种各样的呼吸法。呼吸法本身就是每个人无论何时何地都能免费进行的练习，所以从古时候起，利用呼吸取得平稳心态的方法就备受关注。

呼吸法既有适合初学者的简单法，又有面向高水平的复杂法。我向大家介绍的是面向初学者的“专注式”，这种呼吸方法已经被证明有减压的效果，在欧美商务人士

中非常受欢迎。在处理工作中不断出现消极情绪上，它是一种有效的方式。

另外，在日常忙忙碌碌的生活中，心情涣散无法集中或是烦躁不安时，也就是说即便是刚陷入消极情绪的循环时也可以利用这种方法。如果在精神上陷入不断低落的回路之前活用呼吸法的话，是可以轻松地找回快乐的。

### 【专注式呼吸法】

舒服地坐在椅子上，放松脖子和肩膀

挺直后背

闭上眼睛，集中注意力呼吸

呼气时就像要把压力释放出去一样

吸气时就像能把能量吸收进来一样

有了精神后，回到工作岗位上

就这么简单。不过其中还有几个技巧，现在介绍给读者朋友。

注意，当你坐在椅子上时，肩膀和腰不要太用力，脖子和背要挺直。背部也不要依靠什么东西。这种姿势可以扩大胸肌，放松腹肌，有助于动态地呼吸。

呼气吸气主要在鼻子。横膈膜向下，空气由鼻子吸进后，充满肺部。之后横膈膜向上，肺部的旧空气通过鼻子被送出。这个过程中腹部是先鼓起后收缩的。腹部上下运动，所以是“腹式呼吸”，正式名称为“横膈膜呼吸”。

在呼吸的节奏上，注意不要紊乱，不要浅，需要深长舒缓的“龟式呼吸”，提高呼

吸的质量，可以逐渐抚平消极情感的反刍。产生激烈情绪时，要先有意识地控制急促的呼吸。当心情平稳后，逐渐地向平静的呼吸节奏过渡。

发现自己有愤怒、不安等消极情绪时，首先调整呼吸，平复情绪。这种初期的应对会对以后产生很大影响。

## 写作缓解压力

下面我要介绍的方法是写作，包括自由书写、反省记事、写日记等写作练习。

将自己心里的情绪、想法或某些模糊的感受表现出来，有利于把消极情绪从自己的大脑和身体中排解出来，起到冷静凝神的效果。而心理咨询师也会推荐抑郁症患者记日记。这也是以上面的研究为基础的。

这种方法要推荐给那些喜欢记日记和写信的人。如果人专心做自己的事情，沉浸在自己的世界里，就会忘记时间，不会感到疲倦。无论是在心理上还是情感上都有积极的效果。

专心致志地沉浸入某件事，我们就不会感到喜悦或痛苦。回想当时的情况，就会觉得“自己当时虽然沉浸其中，不怎么记得了，但是要形容的话还真是次愉快的体验”。这种心理状态被称为“神驰”。

“神驰”的命名人就是从事了三十多年心流理论研究的积极心理学之父米哈里·契克森米哈博士。

他曾经大胆地做过一个规模性问题调查，调查对象包括艺术家、科学家、运动员、企业家、僧人、修女、登山家、牧羊人等从事各行各业的人。他问这些人：“如果

你的工作不能为你带来财富和名声，那么你用一生去投入工作的价值和意义是什么？”

从这项调查中他发现，这些人都有个共同点。虽然他们的工作内容不同，但是当沉浸在自己喜欢的工作或活动中时，他们都会处于一种忘我的精神状态。有过这种体验的人都证实说“仿佛自己被带到了一种自然流动的状态”。契克森米哈博士便将这种体验命名为“神驰”，意思是指“意识毫无停滞地流动的体验”。

无论年龄、性别、职业、文化背景，每个人都可以体验这种“神驰”。

比如说，如果是作曲家，他会专心致志地把脑中涌出的旋律填在谱子上；如果是运动员，他的能量从内心溢出，能让他预测到比赛的变化和对手的动作，完全不会有服输之心；如果是舞蹈家，音乐和自己融为一体时，他（她）眼中将看不见观众，而将自己完全交给舞蹈的旋律。

在企业里也能体验到“神驰”。

实际上，在工作中，人们能更多地感受到“神驰”。尤其是那些有幸从事能发挥自我最大潜能的工作的人，他们常常忘记时间，沉浸在工作之中。只要条件齐备，完全有可能在自己的工作岗位上感受到“神驰”。

我在执笔此书时，曾专注地做过培训用的 PPT。年轻时也经常使用 EXCEL 来统计数据，那时候也常常体验“神驰”。当我把这个事情告诉妻子后，她却说自己无法相信。这是因为不同的人专注的事情不同。

妻子说，自己做料理的时候会进入“神驰”状态。而我不擅长边做复杂的工程边熟练地做料理，所以做不到专注。有些会计师在做客户公司清算时也会进入“神

驰”状态，这对会计师而言可以说是天职。

据说有一位本田的工程师，他在进入公司不久就得到上司允许，可以自由设计车身。他废寝忘食，每天都坐在桌子前全神贯注地看设计图纸。有一天，他在办公室里听见铃响后，想着“到午休时间了”便抬起头来，却发现很多同事走出了公司，那时候他才发现自己从早上一直做到了晚上，居然没有感到饥饿，不觉得疲劳，甚至忘记了时间。

而像我一样喜欢写作的人可以通过书写来体验“神驰”。写作可以消除压力，平缓消极情绪，抑制心灵能量消耗，引导我们走向充实的生活。

无论运动、呼吸、音乐还是写作都可以排遣郁闷。制止失败痛苦体验后产生的消极情绪的反刍，就可以摆脱恶性循环。

这是抗压法最基本的第一个技能。

## 总结

第一个技能 摆脱消极情绪的恶性循环

Escape from negative spiral

不安、恐惧、愤怒、忧郁等消极情绪会出现在失败体验和困境降临时。如果消极情绪反反复复，就会陷入恶性循环很难自拔。因此我把以下四种有效排解郁闷的方法教给大家：

①运动②听音乐③呼吸④写作

沉浸在自己的世界中，忘我专注的“神驰”有利于切断消极情绪的恶性循环。

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第二章 第二个技能：驯服无用的“思维定势犬”

### 刺激与反应之间藏有幸福的钥匙

有一天，我去了公司附近的大学，在图书馆堆积如山的旧书中漫步。其中一本书引起了极大的兴趣。我从书架上抽出它来翻阅，目光停在一个章节上。然后，我就遇到了一篇让我此后的人生翻天覆地的文章。

我反反复复地咀嚼着这篇文章。文章不长，主要阐释了这样一个简单的理念：刺激与反应之间存在着一段距离，成长和幸福的关键就在于如何利用这段距离。

这就是史蒂芬·柯维博士的畅销书——《高效能人士的七个习惯》（King Bear出版社）里的一篇文章，它讲述了柯维博士执笔该书的契机。当时，柯维博士在大学里担任教授，他长年任教，终于有了去夏威夷休假的机会。在夏威夷，他有时与家人在美丽的沙滩上散步，有时和妻子在大自然中骑自行车。一边回首过去，一边思考自己今后该如何工作如何生活。

有一天，他偶然遇见了一本书。这本书的作者是曾被送进德国纳粹集中营却奇迹般存活下来的精神病学家维克多·弗兰克。书中的一句话改变了柯维博士之后的人生。



“刺激和反应之间存在一段距离，而我们的成长和幸福的关键就在于如何利用这段距离。”

我们失败或是面临困难时，就会受到负面刺激。这种刺激会自动引起反应。这个过程就是刺激和反应的过程。

比如说遭遇堵车时，有的人会焦躁不安，发脾气。如果突然有车插到前面，就会不由自主地火冒三丈，按喇叭抗议。如果这种焦躁持续，又会把火气撒到政府身上，责怪政府不作为。即使和家人同行，也没心情去跟家人聊天。虽然知道这是干着急，但还是无法摆脱焦躁情绪。

意想不到的问题有一天突然来临了。我一个新加坡的朋友要在年末的时候来日本住一段时间。很多新加坡人喜欢日本，因为日本有很多新加坡见不到的东西，比如说雪、温泉、神社和迪士尼乐园。

朋友的旅途路线很豪华，圣诞节时去了东京的迪士尼乐园，除夕时去了奈良，正月时去了京都的神社拜神。他为了从成田机场坐飞机回新加坡，就想从京都坐新干线去东京。这个时候，麻烦出现了。新干线停运了。

因为东京的有乐町车站附近发生了火灾。朋友不得不在京都站等了四个小时，到东京后急急忙忙地赶去了成田机场。等到了机场发现已经误机了。虽然机场那边为他免费更换了第二天的机票，但是没有解决他住宿的地方。正逢正月节假日，哪个旅馆都没有空房。最后我和朋友只得在机场大厅里过了一晚。

一旦出现意外事件，我们中多数人都会自动产生消极的反应，这种反应被称为“自动驾驶”。就像飞机的自动操作一样，不快的体验带来的刺激会自动引起消极情绪或无效反应。

陷入堵车时会焦躁，没赶上早一班的电车、公交会后悔，考试不合格会灰心丧气，重要工作失败时会不安。消极体验是消极情绪出现的契机。

## 面对困难也不畏惧的人

面对同样的一个问题，不同的人会有不同的反应。

有的人即使遇到堵车也会边听音乐边等，有的人在工作上出现失败或是没赶上电车时也会坦然接受这个事实，不为其头疼。

我的朋友就是这样的人。即使新干线停运，没赶上飞机，他和他的女朋友也仿佛像在玩心惊肉跳却又其乐无穷的游戏一般。

因为找不到旅馆而不得不在机场大厅过夜时也是一样。那天，机场大厅里也有其他因有乐町附近的火灾而误机的人。我们在冷清的大厅里边喝啤酒边叽叽喳喳地聊天。

不久保安就来了，我们被迫移到不太显眼的大厅角落。但是他依然很享受这种把机场大厅当宴会的异常状况。他回忆起这次状况时总是说，那是他在日本旅行中最宝贵的回忆。这让我印象极其深刻。

对同样的体验，不同的人反应不同。遭遇消极体验时，有的人消极应对，有的人没什么反应，有的人反应积极。为什么会这样？

答案就在史蒂芬·柯维博士从偶遇的书中领悟到的“掌握成长和幸福关键的这段距离”之中。

# 给体验染色的有色眼镜

当出现困难或意外问题时，我们会进入自动驾驶的思考模式，自动地做出反应。但是仔细观察心理内部情况时，我们会发现不由得进入了自问自答“为什么这种事情会发生”的思考过程。因为这个思考过程是瞬时出现的，所以我们自己都没有意识到。

自问自答的内容是由过去的经验构成的。我们将其称为信念、意见、解释或者经常说的“想法”。但是每个人有不同的想法。同样的体验会经过有色眼镜过滤后来解释现实体验。所以人的感觉、行动等反应就会出现不同。

不同的人会看见不同的颜色，虽然有相同的体验，但是有的人看见了积极明亮的色彩，有的人看见了消极灰暗的色彩。开发认知疗法的阿尔伯特·艾利斯将这个思考过程命名为“ABC 模式”。

A (adversity=困境) 表示出现困难的状况

B (belief=信念) 表示自己对该困难状况的认知

C (consequence=结果) 表示我们作为反应的感受或行为

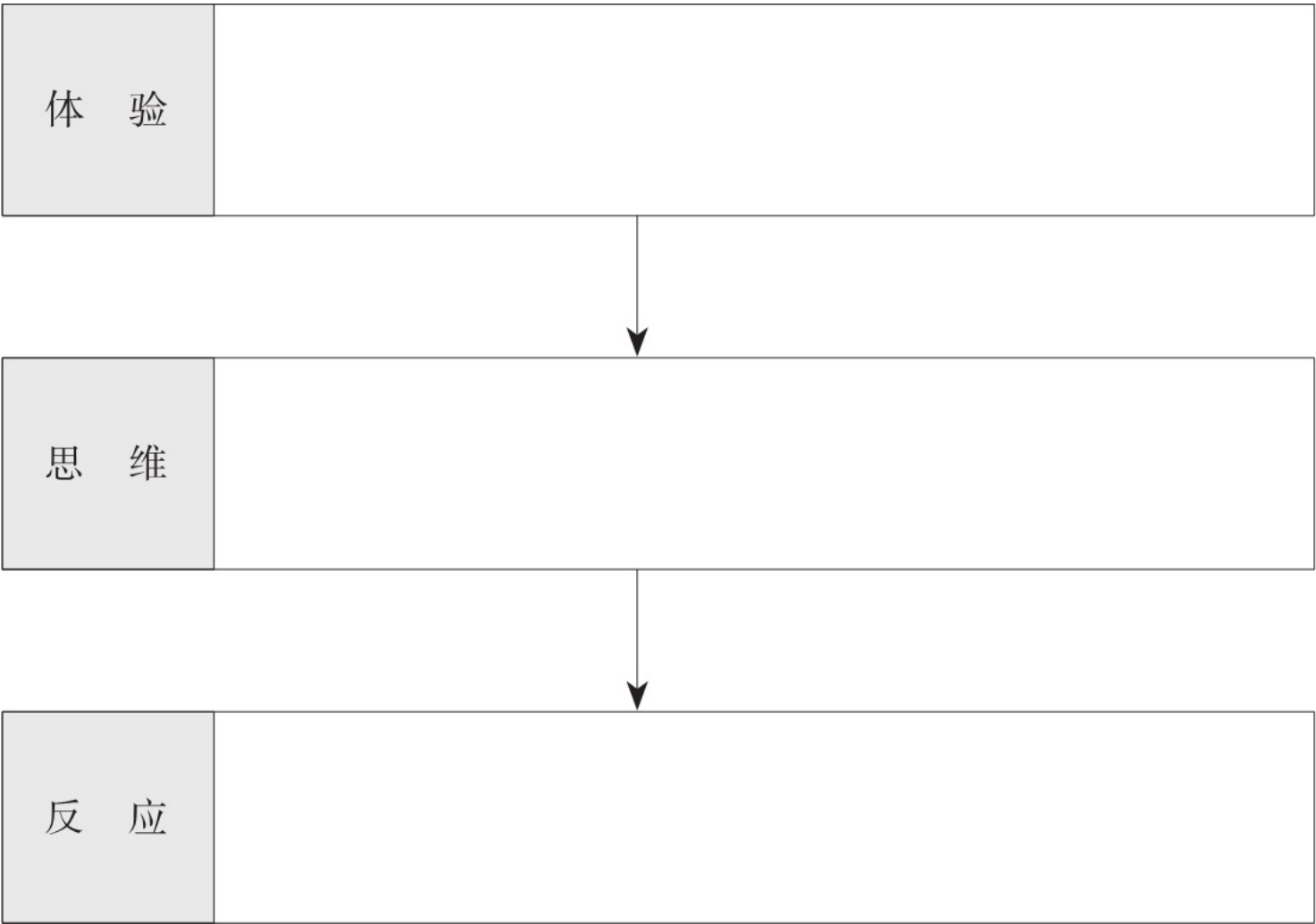
ABC 模式表示一连串的思考、情感、行动模式，问题发生时，问题的刺激和信息就会受到我们“有色眼镜”——信念、思维方式——的诠释，其诠释的结果又会引起某些感受和行为。也就是 A 引起 B，B 又引起 C。但是，如果可以活用“ABC 模式”的话，我们面临麻烦失败时，就能一瞬间明白将要发生的这一连串的过程。

在抗压力训练中，我们将用“思维定势运行表”来练习这个过程。为了更简单直接

地了解“ABC 模式”，这个思维运行表由“体验——思维——反应”的顺序简单组成。

我来介绍几个例子，这些例子都是我实际体验过的。

思维定势运行表



事例① 病房中聒噪的邻床

我有一次在国外的家里不慎从高处滑落，伤到膝盖。膝盖严重肿胀，腿部无法弯曲。医生诊断是我的膝盖骨出现裂缝，造成出血、瘀血，必须住一天院以做手术。

其实也不是什么大手术，不打麻药，只是将较粗的注射器插进膝盖内侧，抽走其中

的瘀血而已。手术很快就结束了，最后只在抽血的地方贴上药就可以了。不过，我还是完全不懂为什么我必须要住一天院。

那个国家由于没有国民保险和医疗点数制度，所以医生可以自由决定医疗费用。因此，不同的医院等级，收费也天差地别，医生也会根据患者的情况收取不同的费用。不怎么抱怨的日本患者更是他们的最佳收费对象。如果住院的话，医生可以收取高额医疗费，所以医生一定会推荐病人住院。这是一个有点仇富心态的朋友对高收入的医生行业的看法。

不管怎么样，院是住了，问题是同病房的一个小病人非常聒噪。虽然是同病房不得不将就一下，但是他总是把电视的音量开得很大，跟探病的家人海说神聊。这种情况持续的时间还不短。

我自己认为病房就应该是安静的地方，所以当时非常受不了。本来想读本书打发时间，却被吵得根本读不下去，只感觉邻床那孩子的声音越来越大，越来越聒噪。

如果将这次状况整理成思维运作表的话，就是下面这样：

【体验】住院一晚，邻床的孩子很吵闹

【思维】都怪不安生的邻人

【反应】生气、焦躁、失眠

我自动产生了愤怒的情绪，自动驾驶的按钮开启了。原因在于“都怪聒噪的邻人”这种思维。

后来问了一下护士我才知道，旁边住院的孩子有听力障碍，而且他即将做大手术，

家人和亲戚会来探病，鼓励焦躁的孩子。电视声音很大也是因为父母想要转移孩子的注意力。

我了解这个情况后，焦躁感立刻消失了。“都怪聒噪的邻人”的想法也消失了。相反，我变得很同情那个小小年纪却要住院做手术的孩子。

## 事例② 心情不好的上司

这是我进入社会的第一年在公司里发生的事情。那天，平时总是亲切地和我打招呼的上司突然从早上开始就没看过我一眼，好像无视我一样。

我感到非常不安。他是不是因为上周末要我提交的报告交晚了而生气的？是不是不满意我的工作情况，要给我点颜色看看？是不是跟别人比起来我进步太慢了？是不是觉得我这个部下没用态度才这么冷漠的？我胡思乱想了起来。

负面的猜测一次次出现在我脑中，我变得非常郁闷，感觉自己整个人都矮小了一圈。因为自己缩手缩脚，所以工作也变得不顺利起来了。将这种体验整理成思维运作表的话，就是下面这样：

**【体验】** 上司的态度冷淡，像在看自己

**【思维】** 怀疑自己是不是没什么价值

**【反应】** 郁闷，工作不顺利

跟别人比觉得自己没用，这种自卑感会产生郁闷的消极情绪，导致工作上没有干劲。

其实这件事还有后续。心里不安的我之后跟上司的秘书谈了话。她说：“那天上司

好像跟妻子大吵了一架，注意力根本不在工作上。”原来上司的心根本不在公司，他没什么精力去管我的事。听了这话，我心中的自卑感和郁闷感也消失了。

## 思维定势和消极情绪的密切关系

如上面的事例所说，我们眼中的问题其实透过思维定势这一有色眼镜而产生了消极情绪。如果理解思维定势和情绪的关系，就可以更深刻地理解思维定势本身了。

“愤怒”情绪来自“权利受侵害”的思维定势

拿堵车为例。司机拥有在道路上畅通行驶的权利，但是堵车使司机无法顺利前行。这种权利意识就成了焦躁愤怒情绪产生的原因。

“不安” “忧虑” “恐惧”等消极情绪来自“将来会受到威胁”的思维定势

当工作截止日期迫近时，担心工作不能按照计划推进或者感到其他威胁时，人们心中就会产生不安。那些怀疑事情不会如愿发展或是目标不能如愿达成等的一些否定将来的思维就会变成导火索，人们会就此产生恐惧和担忧的情绪。

“悲伤”和“受损”思维定势有关系

不只丢失实实在在的东西，人在丢失眼睛看不见的东西，比如说自豪感受挫、自尊心受损时，也会悲伤痛苦。

“失望”是“希望落空”思维定势产生的消极情绪

当工作不能像自己期待的一样顺利进行时，当自己辜负了别人的期待时，我们就会灰心丧气。

“难为情”由“我无法赢得他人赞同”的思维定势引起

容易害羞的人大多很在意他人的眼光。“是不是被别人嘲笑了”这种思维会引发难为情的情绪。

“内疚”“罪恶感”产生于“我侵害了别人权利”的思维定势

当所有物被占有时，我们会愤怒。当侵害他人权利时，我们会有罪恶感。

如果理解了这种情绪和思维的关系，以前自动回应问题的人就可以更加理智、有意识地处理困难事件了。

所谓“感情用事的人”就是指在发生意外问题时，冲动地处理问题的人。其原因在于对自己的思维运行模式没有认知，也不理解思维定势与情绪产生的密切关系。

而所谓“三思后行的人”就是指出现问题后不感情用事，立刻理解该情绪产生原因的人。这样的人能清晰认识自己的思维模式，熟悉思维和情绪的关系，所以一旦出现状况，他们不会慌张，不会自动做出情绪反应，能在团队中起到支柱性的作用。

## 盘踞内心的七只“思维定势犬”

人的心灵深处都住着“思维定势犬”，有些人甚至还饲养着好几条。

为了了解自己的内心居住着怎样的“思维定势犬”，我们可以活用“反馈法”，从内心“思维定势犬”的呓语中类推出自己体验困难状况时容易做出的消极反应。

思维定势和消极情绪对照表



思维定势犬类型	内心低语	消极情绪
批评犬	“都怪他们”	愤怒不满
正义犬	“这不公平”	厌恶 愤慨 嫉妒
投降犬	“我没用……”	悲哀 郁闷
放弃犬	“做不好……”	不安 郁闷 无奈
忧虑犬	“我不会……”	不安 恐惧
内疚犬	“是我不好”	罪恶感 内疚感
冷漠犬	“无所谓……”	疲倦感

如事例1中，住院时，我非常介意邻床的吵闹声，十分焦躁的消极情绪。我一想到“在医院吵吵闹闹的邻床真烦人”就一肚子怒气。

这就是“批评犬”的诡计。它责怪邻床，导致了愤怒、不满等消极情绪的产生。

事例2中，我的内心出现了郁闷的消极情绪。脑中想着“自己是个废物，在工作上没用”，这就是“投降犬”的诡计。

“投降犬”非常热衷拿自己和他人比较，非常介意自己的短处。我也是如此，在公司里总觉得比不上其他同事，感到很自卑。这也是“投降犬”在作怪。

## 痛苦经历烙下的思维定势

有一个关于思维定势的重要问题需要和大家说明。思维定势并不是先天的性格，而是后天养成的。为了更形象地描述它，在抗压法中，我们将它描述为一个虚拟角色“思维定势犬”。

能引起消极情绪的扭曲思维中，多数都因惨痛的体验而变得根深蒂固。比如说，小时候在家里，经常听母亲反反复复地唠叨，常被父母拿来和兄弟姐妹们做比较，上学后又被老师拿来和其他学生做比较，进入社会后会不幸遭遇失败，等等。

我思维中的“投降犬”是在高中时代的一次失败体验中诞生的。从那时候起，它就一直盘踞在我心里。

那是高一足球比赛中由我的严重失误所导致的失败。我们学校在冬季的新人战中获胜，顺利晋级决赛。我们和对手学校基本上势均力敌，所以以一比一的比分进入了加时赛，但是30分钟的加时赛中依然没有分出胜负，所以比赛又进入了 PK 战。

我对自己很有信心，足球队也把任意球和角球都交给了我，PK 战中我也是最后第五个主罚球手。而且我在平时的练习中也没有出过失误，教练和队友也都非常信任我。

当对手和队友都罚完球后，轮到我罚最后一球了，但是我却非常紧张，脑子里一片空白，身体变得非常僵硬，后背像背着一个非常重的包袱。

等我回过神来时，我踢的球已经远远飞过守门员，超过了门柱。球丢了。这是一次致命的丢球。我听见了朋友和啦啦队都发出了失望的声音。不过，侥幸的是我们的守门员精彩地扑住了对手最后的罚球，我们队取得了胜利。守门员成了最大的英雄。我虽然惋惜自己没有成为英雄，却十分在意全队只有自己罚丢了球，这种自卑感深深地印在了我的心里。

这次失败在我心中埋下了阴影，总觉得“自己和别人相比抗压力太弱”“自己总是在关键时刻掉链子”。在这种思维的不断反复下，“投降犬”就在我的心中住了下来。

# 降服“思维定势犬”的方法

不过有个好消息。后天烙印的思维定势能够有意识地被抛弃，即“去学习”（unlearning）。你的“思维定势犬”只是偶然住在心中，只要判断这是一只无用的狗，就可以将它驱逐出去。

对“思维定势犬”进行处理的选项有三个（见第78页）。

第一个是“驱逐”。如果你认为这只狗在心中反复吠叫的内容不正确，那就最好将其驱逐。

第二个是“接纳”。如果你认为这只狗吠叫的内容十分符合心意，那就接纳这只狗。

第三个是“训练”。这是使用得最多的方法。这只狗吠叫的内容虽然不是 100% 正确，但也不是 100% 错误。这时，就要反问自己该如何驯服这只狗并和它和睦相处。

我进行抗压法培训时，大部分的学员都在“驱逐”或者“训练”。当认识到自己的思维定势毫无用处时，就解开捆绑的绳索，从之前烦恼的思维定势中解放自己，获得自由时，有些人会豁然开朗。但是用得最多的是“训练”。“思维定势犬”的吠叫中虽然没用的内容很多，但是也有有道理的。

每个人都有自己训练“思维定势犬”的方法。没有适合所有人的固定方式。我的案例仅供读者朋友们参考。

就像上文所说，我心中的“思维定势犬”是容易批评他人，看问题容易陷入非黑即

白二元思考的“批评犬”。学生时代的我并没有饲养这只狗，直到步入社会之后它才出现。也许是在外资企业彻底锻炼“批判性思维”的缘故，我最终染上了对任何人任何事物都会进行批判性观察的毛病。

染上喜欢评判他人的思维弊病很麻烦，因为在无意识中就会喜欢用批判的目光观察他人。有一段时期，我居然每跟人见面就会用“这个人的年薪是多少”这种数据来评判对方。现在看来，当时的自己真是讨厌至极。

“思维定势犬”的三个处理方法

①驱逐	当感觉狗的意见极其错误、非常不现实时 当感觉狗的话语可疑，无法信任时
②接纳	当感觉狗的意见正确，贴近实际时 当感觉狗的话语可以接受、值得信任时
③训练	当感觉狗的语言可以信任，但不知道是好是坏时 当感觉有其他看法时

这种“批判犬”不仅会评判别人，也会评判自己。这也和我内心的第二只思维定势犬“投降犬”有关系。它趁着高中足球 PK 赛的失败盘踞在我的内心里，伙同“批评犬”一起拿我和他人比较，批评我的弱点，消耗我的自信。

不同的犬，吠声不同。“批评犬”叫起来气势汹汹。“投降犬”则呜咽抽泣。但是

相对来说，“投降犬”盘踞得更顽固，总是阴魂不散。

即便想要抚慰“批评犬”的暴躁，也是困难重重。有时候甚至会火上浇油。因此，我在“批评犬”开始狂吠时，采取置之不理的战术。之后，退一步来观察它狂吠的样子，有时会分析一下它吠叫的内容。虽然这种二元思考多半内容比较极端，但是我先不判断它的对错，只是对其进行理性分析。就好像自己化身成一个好奇心旺盛的侦探一般。

这样一来，“批评犬”的态度虽然没有发生变化（多数是继续狂吠），但是我的接收方式却发生了变化，不再介意这种叫声。而“批评犬”看见我好奇心变淡，也渐渐安静了下来。

对“投降犬”，我采取哄小孩的温柔战术，就是边安慰它边抚摸它的头。这样做并不是为了解决问题。虽然它哭丧着说自己不行，但也不能强行地鞭策它。只是伸出温柔的手，采取体谅的态度。这样一来，呜咽抽泣的它就不会再哭泣了。

## “思维定势犬”不代表本来的你

最后还有一点希望读者朋友们记住。

能够注意到自己内部盘踞着“思维定势犬”已经是很大的进步了。太多的人由于没有注意到“思维定势犬”的存在，导致将“思维定势犬”的声音当作自己真正的心声。其实那些声音只不过是狗在乱叫而已。

你自身不是“思维定势犬”，你不是思维本身，只是观察“思维定势犬”的其他存在。我们心里的思维不一定就是我们真实的声音。有时候不过是狗在乱叫而已。

当你注意到“思维定势犬”囚禁自己，让自己丧失自由时，如果用实际、合理、灵活的思维驯服它们，你就会将自我和“思维定势犬”拉开距离。

我去爱知县的一个老牌企业培训抗压法几周后，遇到该企业的某个部长。

他说：“以前我以为消极情绪都是不好的，所以一旦有这种情绪，我就会拼命地压抑。但是当你教给我可以接纳会出现消极情绪的自己时，我便舒了一口气。原来没必要勉强自己去控制情绪啊。”

“现在，我将‘思维定势犬’的内容记录成卡片，摆在工作的桌子上。当我感到压力大或是心情不好时，便推测到底是哪只‘思维定势犬’在吠叫。这样一来，不管叫声多么烦人，我都不再介意了。自从有了这个习惯，我就不再对部下乱发脾气，渐渐喜欢上这样的自己了。”

从部长开朗轻松的话语中，可以看出他变得灵活机动，非常幸福。

## 总结

### 第二个技能 驯服无用的“思维定势犬”

#### Challenge your hidden belief

“思维定势”是过去的体验所烙印的信念、价值观。以高压或者困难体验中产生的刺激为契机，思维定势能引发一系列感受和相关行为。

思维定势分为七种类型。了解自己的思维定势类型，从三大对策（驱逐、接纳、训练）中选择处理方式，最重要的是使自己避免陷入消极情绪的漩涡中。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质

电子书下载！！！！

## 第三章 第三个技能：科学培养“我能行”的自我效能感

### 锻炼从低谷向上攀登的体能——“弹性肌肉”

在前两章中，我向读者朋友介绍了抗压法的两个技能，用于应对在失败逆境里产生的精神低落。接下来的几章中，我要集中介绍在摆脱消极情绪反刍带来的恶性循环后重新振作的方法。

这个阶段也可以说是朝着高目标攀爬的阶段。要想爬上陡坡就要有相应的体能。我们将这时候需要的“心理体能”称为“弹性肌肉”。我们平时锻炼“弹性肌肉”的效果也会反映在我们对外界的耐性和克服困难的能力上。

“弹性肌肉”的锻炼方法分为四种。这一章中我将介绍其中一种。

### 科学地培养自信心

拥有充分的自信心、相信自己的能力不仅是抗压法的重要一环，而且是所有从事商务工作的人所必不可少的素质。

十分自信的商务人士相信自己有足够的去完成他人期待的目标和成绩。即使面对困难，他们也相信自己能够冷静解决、从容处理。

他们认为自己掌握了所有解决问题的必备知识。拥有这种自信态度的人一般对未来都很乐观。

但是，自信是一个模糊的概念。有一些人天生就自信满满，但有些人很难在别人面前展示自信心。人们普遍认为自信是先天特质，是无法改变的。

因此，我要教给大家一个能够科学提高自信心的方法。这就是心理学上的“自我效能感”。提高自我效能感的方法正是锻炼朝高目标攀爬所必需的体能——“弹性肌肉”的一个方法。而且，这种方法对于追求技能提高的商务人士来说是非常有用的。我也曾经后悔自己了解这个方法太晚。

自我效能感的研究在美国心理学家、斯坦福大学心理系教授阿尔伯特·班杜拉博士的推动下，于 20 世纪后半期获得了巨大发展。班杜拉博士是著名的心理学家，曾任全美心理学会的会长。他是这么定义自我效能感的：

“人们对自身能否利用所拥有的能力去完成某项目标或成果的自信程度。”

这句话比较难理解。简单地说，自我效能感就是对于某项目标或某个行为，“自己一定能做到”的自我感觉程度。自我效能感反映了一种强烈的信念——为了达成某项目标必须付出行动，即便有困难，只要努力就能做到。

下面列举了用来测定自我效能感的十个问题。你可以问问自己，下列描述是否符合自身的情况。“非常符合”或“比较符合”的答案越多，自我效能感就越高。

### 【测定自我效能感的十个问题】

只要拼命努力，我一定能解决难题



即使有人反对，我也一定能找到方法去获得自己想要的东西

不会搞不清目标，达成目标对我来说不是什么困难的事情

即使遭遇意外变故，我也有自信能高效地处理

我就是智多星，即使有意想不到的状况，我也有办法应对

只要不吝惜必要的努力，我就能解决大部分的问题

我相信自己对状况的处理能力，所以面对困难时我不会慌乱无主

出现问题时，总是能够找到两个以上的解决方案

陷入困境时，总是能够想到对策

无论出现什么问题，我都能够有效应对

## 得意领域易于提高自我效能感

有些人看上去没什么自信，但是却能在工作上做出成果。有些人自信满满，却在工作上劳心费神。

比如说，有些人一旦站在人群面前就没什么自信，不敢说话，但是如果让他写商业文书，他就可以挥洒自如。也就是说在书写商务文书达成工作目标上，他是个自我效能感很强的人。这种人在财务、会计领域或是律师、注册会计师等技能专家中较多。

还有一些人，各项运动的能力都很平均，但是他们对于要求耐力的马拉松或长距离

游泳的自我效能感很高。虽然他们会谦虚地说自己不擅长体育，但是却有惊人的耐力。

有很多女选手看起来娇小瘦弱，一点儿也不像能跑完马拉松全程的人，但是她们却能比男选手更快到达终点线。由此我们可以知道，在马拉松比赛所必备的耐力上，她们的自我效能感很高。

自我效能感在学习领域也有所影响。如果自我效能感高，那么即使在有压力的考试、资格考试中也能充分发挥自己的实力。

在数学上有自我效能感的人非常相信自己的计算能力和问题解决能力，他们觉得无论出什么考题，自己都答得上来。即使有紧张感，也不会因为考试压力而精神无法集中。

自我效能感和一般的自信不同，它是对某特定领域的目标发挥积极作用的心理能力。无论峭壁有多高，只要拼命努力就能跨过困难。这种对自我的信任正是自我效能感的反映。

## 培养自我效能感的四个方法

在工作上磨炼自我效能感，可以让我们在困难工作来临的时候也能自信面对。

拥有了自我效能感就像拥有了一台发电机。即便课题再困难，花费的时间再怎么漫长，自己都能坚持不懈地朝着目标前进。那些必需的精力能从自己的内心涌现出来。目前有经过研究证实的四种培养自我效能感的方法。

【培养自我效能感的四个方法】

有实际成功的体验（直接成就感）→ “实际体验”

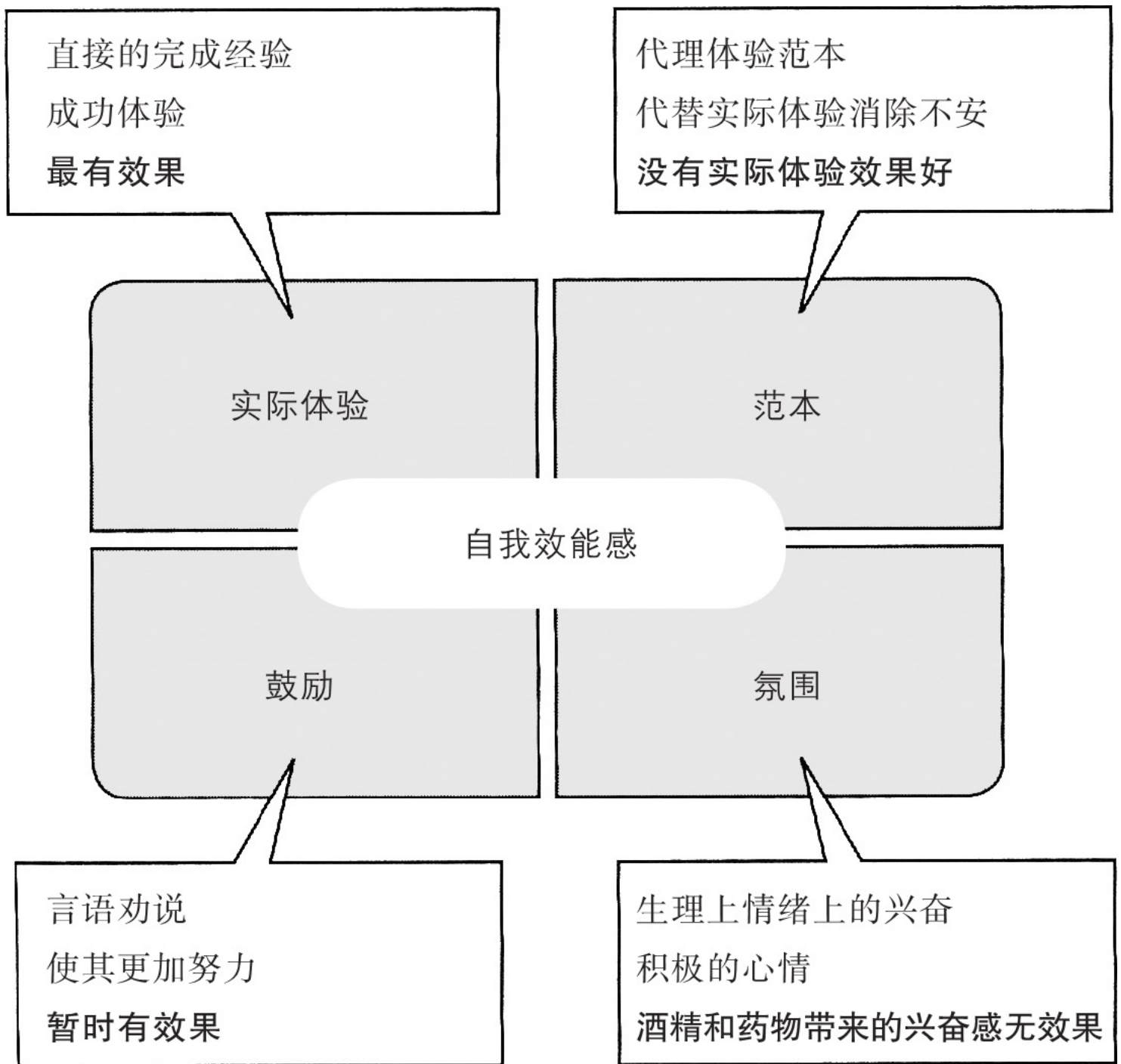
观察他人顺利处理问题的行为（代理体验）→ “范本”

接受他人有说服力的提示（言语劝说）→ “鼓励”

体验兴奋感（生理和精神的苏醒）→ “氛围”

我接下来具体介绍一下这四个方法。

提高自我效能感的四个要素



## 成功体验越多，自我效能感越高

提高自我效能感的第一个方法就是朝着自己设定的目标不断反复进行“实际体验”。直接的实际体验越多越有效果。

如果能让缺乏工作信心的新人培养自我效能感，可以多给他们指派一些简单的工

作，让他们多体验几次成功，并在每周的工作汇报会议上，向员工询问上周进展顺利的工作。就算是很简单的工作也可以，要尽可能让所有人共享工作上的成就感。这个管理习惯可以促进年轻员工迅速成长。

将之前未完成的工作定为目标，树立起一种对目标的信念，这也意味着自我效能感。拿游泳当例子思考一下。要想学会游泳，一味地看书学知识是不够的，首先就要跳入水中，实际体验一下游泳的过程。

不过，当自己在脚踩不到底的深水区游泳时，会害怕溺水，但是对于不会游泳的人来说，学会游泳前的任何练习都是考验。要想通过考验，需要游泳技能的同时还要有自我效能感。也就是相信自己有“不溺水、能游泳”的能力。

我的儿子不擅长游泳。他不会换气。他曾经在水中无法呼吸，因为水流进了嗓子而剧烈咳嗽。那次痛苦的经验让他的身体对游泳非常恐惧，一到水中就无法自由活动。所以他一直觉得自己学不好游泳。

但是，我们搬到国外后不久他便学会了游泳。现在游泳成了他的拿手好戏，每次在学校的社团活动中都能游上个1000米。转变的秘密就在他的私人游泳课里。

我们住的公寓有一个50米长的大游泳池。游泳池边常见到一个教孩子游泳的教练模样的叔叔。

我就拜托他教我儿子游泳。他上课的费用没有日本的普通游泳课高，而且不用特意带儿子去游泳池，当爸爸的自然很轻松。

每天放学回家后，他就开始给我儿子上课。上课的形式很特别。为什么这样说呢？开始时他完全没教游泳的基本技能，反而是让我儿子进行踩水动作练习。也就是

说，先不进入游泳池，而是在岸上反复练习双臂张开的动作，接下来练习双腿画圆的动作，两者都掌握之后，他要求我儿子到水池中央去做这两个动作。

我儿子战战兢兢地进入水中，双臂双腿拼命地画着圈做踩水动作。刚开始，教练还撑着他的身体，渐渐便放手让他自己游。其实也不算什么游泳动作，只是使身体漂浮的技巧。

其实这个叔叔并不是普通的游泳教练，而是游泳救生员。游泳救生员除了训练人们在溺水时自救的技能外，也要训练对溺水者紧急救援的技能。

因为是以救人为目的，所以他没有教什么优美迅速的游泳技巧。他本身也不认为姿势优美是有价值的。比起迅速优美，如何保持身体漂浮不下沉才是他优先考虑的。

发现问题的我打算取消游泳课，但是儿子说他觉得特别有意思，便打算再看看。没过几星期，我儿子竟然顺利地学会了游泳。因为当初的训练帮他形成了自我效能感——“我绝不会溺水，万一溺水我也能保持身体上浮”。

虽然不小心让儿子接受了游泳救生员的指导，但是“踩水不溺水”的成功体验的积累提高了他的自我效能感，从而克服了“自己学不会游泳”的意识。

## 英语口语差是因为实际体验不足

亲身直接体验是培养自我效能感最有效的方法。特别是曾经自己不擅长的领域，一旦有了成功体验后，就能极大地提高自我效能感。比如说像我一样，大部分日本人的英语口语都不好。但当我想找回英语能力方面的自信时，便把自己沉浸在英语的氛围中，不知疲倦地进行英语会话，这种方法非常有效果。在英语教育中这种方法被称为“浸泡式”，如字面意思所示，就是沉浸在英语的世界中。

我虽然进入了外资公司，但是刚开始完全不懂英语，但当时英语能力不足的员工可以到美国加利福尼亚州的旧金山进行四个月培训。某种意义上简直是天上掉馅饼，因为既能拿工资又能享受向往的海外生活。

可是培训的内容非常难。毕竟需要我们完完全全地掌握英语。所以，我从早到晚都泡在英语里。上完地道的美国人教授的课程之后，我们被推荐去参加当地的体育活动。我心血来潮地报了水肺潜水培训班，想考取潜水证。但由于语言不通潜海会非常危险，所以我就一心地扑在了英语上。

我早上看 CNN 的英语新闻，白天上纯英语商业课程，傍晚跟当地人去运动，晚上看全英语的电视剧和喜剧节目，到了周末，又去电影院看无字幕的电影，边听英语广播边开车。每天都泡在英语中，我的大脑已经接受了英语。

这样下来，学英语虽然花了不少时间，但是我的听力直线提高。其实只要能听懂，会话能力总会提高。“自己居然听懂了对方说的话”这种小小的成功体验形成了我的自我效能感，并且这种自我效能感也有助于口语和写作能力的提高，形成了一个良性循环。

就这样过了一个月，我居然能磕磕绊绊地跟别人用英语交流了，连我自己都非常吃惊。

从我个人的经验来看，仅仅掌握英语语法或者英语技巧是不够的。最重要的是拥有英语交流的自我效能感。

对自己的英语交流能力以及能否表达想要表达的意思是否有自信，对你的英语能力有天差地别的影响。

因为在日本的义务教育中，英语的语法和单词占很大比重，所以大多数日本人不擅长英语的原因并不在于语法或者单词，而是因为英语口语的经验不足，所以英语的自我效能感非常低。

在亚洲新兴市场上进行商务磋商时，我发现很多国家的人都理所当然地在用英语交流。即便是说得不流畅，交流起来也没问题。他们的词汇和语法知识虽然比日本人差，但是却依然不断地用英语交流，重复积累英语的实际体验；而日本人大多数却没有实际体验，这才导致英语能力普遍不足。

在外语教育上，日本侧重知识理论性。如果将更多的重点放在提升自我效能感上，那么日本人的外语能力一定会得到更高的提升。

## 向榜样学习

培养自我效能感的第二个方法是观察“范本”：仔细观察他人的行为，产生“代理体验”的心理效果。

当与自己水平相当的人顺利克服了困难并达成目标时，我们就会感觉自己也能达成同样的目标。“如果他可以，我也没问题”这种心理可以消除失败恐惧和进展不顺的不安。这就是代理体验的效果。

“范本”也被称为“榜样”（role model），是指已经完成目标或是已经掌握达成目标所需技能的人，这样的人正是榜样的理想类型。

在学校，老师是学生最熟悉的榜样。读研究生后，指导教师成了导师，关系就会更加密切。这些人际关系都是我们一生的宝物。当我们不知道该做什么研究而六神无主时，或是对今后的职业规划感到迷茫时，这些榜样就可以给予我们帮助。像结婚



等这种人生大问题也可以请教他们。

另外，有一些少年非常崇拜职业体育选手，就在房间贴上选手的海报，或是看电视或是录电视，绝不会漏掉他们的比赛，甚至将榜样的练习方法和生活方式也当作范本来模仿。

在国外，棒球运动员贝比·鲁斯、足球运动员贝利、篮球运动员乔丹很早开始就是多少年的榜样，他们给大家很大的勇气。现在，以日本体育界明星铃木一郎、上原浩治、香川真司、本田圭佑作为榜样，提高“总有一天我也可以站在世界的舞台上”的自我效能感的少年也越来越多。

在家里，父母是孩子的榜样。孩子从母亲的怀抱中学会关爱，从父亲的背影中学会生活，学会敬畏。父母幸福美满的生活会成为孩子自我效能感的源泉，他们会认为自己长大后也能充实幸福地生活。

还有，父母在遇到困难时，能够理智灵活地解决问题、克服困难的话，那么耳濡目染的孩子也会相信自己将来遇上困难时也能从容面对。

而在公司，上司和前辈就成了榜样。但对他们不能盲目地崇拜，重要的是找到那些具备自己所需能力的人，并向他们学习。

## 通过模仿上司来提高商务技能

在工作上，为了在短时间内掌握必备的商务技能，成为一名优秀的商务人员，就要将上司和前辈为榜样，有意识地“模仿”。这里的“模仿”是指模仿自己榜样的思维方式和行为方式，这也是研究自我效能感的班杜拉博士的研究内容。反复进行相同的动作和行为，人就可以习得该动作和行为，从而获得成长。

我之前工作的宝洁有一个将所有文书归纳到一张纸上的“一纸汇总”的传统。公司规定，决策都用文件，要按照固定格式归纳到一张纸上。

宝洁是年销售额超过八万亿日元的跨国企业，全世界十五万员工都要写这个“一纸汇总”，公司的重要决定都要被汇总到一张纸上。

可是，将自己的意思归纳到一张纸上绝不是容易的工作，不可能马上学会。我就是掌握了“一纸汇总”的能力后才成了一名合格的宝洁人。

但是在那之前，上司给我改正过很多次。我的上司在书面交流方面是非常出色的榜样，同时他也非常严厉。我每天基本上都是上午写完文件，下午提交给上司，傍晚再来修改被上司订正得密密麻麻的文件，每天总是工作到很晚，急匆匆地去赶最后一班电车。

就这样反复地订正后，文件和我首次提交的内容完全不一样了。所以我心里总是嘀咕着“早知道这样，还不如你自己写呢”，但最终还是每次都被教导说“这样做的意义在于可以学习订正后的文章”。

文字被人添加删减、受人批评训斥是痛苦的体验。如果把这些当作失败，就会丧失自信心。但是慢慢地，耐心反复地修改、重写，它们已经基本上不会伤害我的自尊心了。

在了解抗压训练法后我才恍然大悟。反复的订正和修改可以让身为部下的我去模仿上司的文章，为以后管理职位必备的逻辑思考能力、解决问题能力还有必要的决断力打下基础。

在挑战“一纸汇总”的过程中，我可以学习模仿优秀商业人士所必备的技能。

宝洁出身的人到了其他公司后依然非常活跃，宝洁之所以被称作“人才工厂”，其中一个重要的秘诀就在于上司热心指导“一纸汇总”的训练提高了商务人才的自我效能感。

## 化不可能为可能的榜样

当跟自己水平相当的人有了“不可能”的成绩时，就发生了代理体验，也就是会产生“如果他可以的话，我们也可以”的自我效能感。我这里有一个关于罗杰·班尼斯特的真实故事。

班尼斯特是英国牛津大学医学院的学生，也是位中长跑选手。这位实力选手曾在奥运会的 1500 米正式比赛中获得第四名，错失了奖牌。比赛之后，他曾经烦恼要不要放弃跑步，虽然赛后曾表示要引退，但是马上撤回了引退宣言，并做出了让人震惊的决定：化不可能为可能，即打破当时的“不可能”——四分钟内跑完一英里，这样的宣言在英国掀起了轩然大波，报纸上满是班尼斯特的挑战宣言。

但是当时的科学家却不看好他，因为当时，无论从医学还是生理学角度都可以断定，人类的体能不可能在四分钟内跑完一英里。

班尼斯特并没有因为别人的看法而动摇，他不理会周遭的意见，不害怕失败，迈出了挑战的步伐。他采用了当时最新的间歇性训练法，彻彻底底地开始锻炼自己的体能。

他这种反主流的行为受到了大众的支持，这也激发了他竞争对手的热情。连世界纪录保持者头衔都没有的班尼斯特都如此举世瞩目，那么他的对手更不会是什么等闲之辈了。所以之后涌现出很多模仿班尼斯特的顶尖田径选手，朝着“四分钟内跑完

一英里”的目标挑战。这场竞争得到了全世界的瞩目。

但是，“四分钟内跑完一英里”的目标要比想象中难得多，包括班尼斯特在内的众多田径选手都没能获得成功。班尼斯特最短也要用时4分02秒。他的朋友劝他放弃，但是他依然充耳不闻，继续坚持。

然而，在20世纪50年代中期的一天，他的母校牛津大学举行了一场长跑比赛。比赛前由于风势较大，班尼斯特原想取消参赛，但是在比赛前一刻，他确认风停后又投入到了比赛中，大约有三千多位观众现场见证了这一历史性的瞬间。英国国家广播电台实况转播了这场比赛。几分钟后，人们屏息聆听着第一个冲进终点线的班尼斯特的奔跑时间，寂静的体育场上响起广播员嘹亮的声音：

“三分……”，还没有宣布完毕，整个体育场和世界就已经陷入狂欢。“三分五十九秒！”，班尼斯特终于实现了“一英里四分钟”的不可能的目标。

在比赛后的采访中，班尼斯特回顾自己跨越目标的历史性时刻时说道：“我仿佛和自然融为了一体，发现了前所未有的力量和美的源泉……”

班尼斯特被载入吉尼斯纪录，受到了表彰，很多人都坚信至少在很长一段时间内不会再有人打破这个纪录了。但是，仅仅两个月之后，这项纪录就被澳大利亚的选手打破了。

除此以外，班尼斯特创造纪录的那一年内，打破这一极限的人竟有两三个。

从第二年开始，有三百多个人在四分钟内跑完了一英里。第三年也不断有人在刷新着纪录。因为四分钟跑完一英里不再是什么难题，所以不断有人打破之前的纪录。

实际上，这并不是因为田径选手的身体机能出现了跨越性的进步，而是其自我效能

感发生了变化。也就是说，观察事物的方法发生了变化，即“不可能有人在四分钟内跑完一英里”这个神话被打破后，很多人有了“如果他能做到，我也能做到”的自我效能感。如果班尼斯特并没有做出化不可能为可能的表率，那么可能神话依旧是神话，无人打破。

## 有鼓励自己的人在身边何其幸福

继“实际体验”和“范本”之后，第三个提高自我效能感的方法是“鼓励”。

在挑战有难度的课题时，有人会对自己说出“你一定可以做到”“你有能力，只要不放弃就能有办法”等鼓舞的话语。这就是“语言性慰藉”。

当别人对你说“你一定可以做到”时，你会感到有人在支持自己，也能鼓起干劲继续努力。很多时候，小小一句话就是自信心的源泉，能促进自我效能感的提升。

也有自我鼓励的方法，即“自我肯定”（Affirmation）。是励志类的书中经常推荐的方法。比如说，站在镜子前说十遍“我可以，我能”。

自我肯定法相当受欢迎，但是心理学调查发现，自我肯定法的效果是有限的。实现目标需要时间，改变自身需要更多的时间和自律。有很多人在自我肯定法的利用过程中，在无法实现目标时，就很容易从自信变成自我怀疑，从希望变成失望。

我认为与孤军奋战比起来，积极寻求他人的协助更能促进“我能行”的自我效能感的提高。

但越是没有自信心的人，在寻求别人帮助时就越是犹豫不决。害怕自己被人拒绝，或是妄自菲薄，认为自己没有耽误别人时间的权利，这些情绪实际上是一种行为回

避。如果不克服这种坏习惯，就无法向下一步前进。

大家的身边有没有一些总是相信自己、鼓励自己、在身后支持自己的人呢？如果有的话，他们是怎样鼓励你的呢？

我在爱知县的一个老牌企业进行培训时，指导了一位营业课课长。当时这个公司的课题是新技术产品的客户开发，负责这项工作的正是这位课长。

但是接连几次的商谈失败让这位努力认真的课长丧失了自信。在开发新客户方面，他的自我效能感下降了。一连被好几个新客户拒绝并挂电话，信心受挫也在所难免。连续的成功体验会提高自我效能感，而重复的失败体验也会降低自我效能感。

作为公司今后发展的支柱，这位被寄予厚望的课长便消极地认为自己做不好新客户开发，也提不起劲来打电话拓展新客户。这时，我正好来给他做抗压力培训。

那正是他在练习培养抗压力的第三大技能——形成自我效能感的时候。当时有个问题是“当你要挑战高目标时，会默默地支持和鼓励你的人是谁”，他立刻回答说“社长”。

这个答案对我来说很意外。因为他的社长对他非常严厉。我听说他经常在会议上被社长批评。他是被新上任的年轻社长从之前的研发岗位提拔到现在陌生的营业岗位上的。正因为他技术娴熟，所以新任社长非常期待他能像开发产品一样开发出新客户。

当目睹了他人的失败或差错时，为了告诫其不要重蹈覆辙，人们总是会冲动性愤怒，社长也不例外。社长认为自己有责任培养好部下，更期待他能当好接班人，所以认为部下的失败就是自己的失败，由于害怕自己被人批判“没有能力培养部

下”，处于自我保护的心理状态下，才会出现发怒和恶声斥责的破坏性行为。

但是在生气的瞬间，你要做的应该是深吸一口气忍住，并用热切的言辞鼓舞对方。相信对方的潜力，集中提高他的自我效能感，这样的上司才称得上是真正的上司。听了这位营业课长的心声，社长重新发现了自己的角色作用。

之后，在公司的一个关键战场——国际展销会上，社长就鞭策、激励了公司的营业团队。提高士气还需要事前的准备。这几年公司虽然出资参加了东京的展销会，但是结果并不理想。

有了社长的鼓励，营业课长就拼命地热情接待前来参观的新客户，同时也没有忘记进行展销会之后的电话跟踪。

后来，课长愉快地对我说：“客户那边的反响跟之前完全不一样。”到去年为止，一打电话给去公司展位的客户那里，客户就会冷冰冰地拒绝并挂掉电话。但是今年却不一样，他们获得了很多商务约谈。

虽然新技术的签约率不会马上提高，但是跟去年相比已经有很大进步了。

课长说：“可能因为我们的展位充满活力，包括我在内的每个人都是士气高涨，自信满满，给客户留下了深刻印象。”

有几十个公司参加展销会，所以在众多的产品和公司中，需要给客户留下耳目一新的第一印象，而且想要突出自己个性，除了展示的产品以外，接待人员的表情和干劲、展位的氛围都很重要。

当客户心中涌现出“对这家公司我可以放心”的信任感时，商谈的第一个目的就达成了。而这次展销会的成功就在于提高自我效能感的课长和整个营业团队之间形成

了强烈的信任感。

## 书信式的“鼓励”有长期效果

我觉得鼓励性的话语有反复重现的作用。口头的鼓励虽然起效，但是写成文字的鼓励话语，通过反复阅读，会起到多次鼓励的效果。

一位护理大学的副教授曾经告诉我一个故事。一位医院的护理部部长有个向护士写“感谢之信”的习惯。信是这样写的：

我从病人家属那里收到了他们对你看护工作的表扬，我这里也认真记录着你对看护工作的贡献。

你这么优秀的护士在我们医院工作已有十年之久，谢谢你对病人和病人家属所做的一切。

是你，为每位病人带来了希望，将这个医院变得十分美好。我衷心谢谢你。

在这个医院里，护理部长坚持给几百位护士写信。收到感谢信的护士都非常感动，有的甚至将它裱起来挂在客厅墙上。

书信式的鼓励话语可以反复阅读，起到多次鼓励的效果。如果感谢的心意能准确传达的话，就能为收信人的心灵、情感、全身带来积极的效果。

## JAL公司的“感恩卡”

企业内部也会相互鼓励，提高队伍的效能感也是培养员工勇于克服困难的原动力。



JAL（日本航空）破产后又以惊人的速度东山再起，完成了经营重建。这其中，作为重建负责人，不计回报地担起会长重任的稻盛和夫当然是功勋卓越，但是破产后留在公司的员工自身的努力也不可忽视。

破产时JAL面临的问题是部门之间的沟通不畅。航空公司的工作人员一般分工明确，机场内很少有机会跨部门交流，航站楼里还有其他航空公司，聚在一起的机会就更少了，结果，公司员工的关系变淡，相互之间也缺少关心和谅解。

缺乏协调性和关心度的航空公司很难达成重要服务指标——准点率。飞机的航行需要考虑到天气和飞机本身，意外问题会频繁发生，只有跨部门协作才能理性处理这些意外状况。

飞机起飞前的准备牵涉到很多人的工作。包括办理登记手续的柜台人员、装载随身行李的地勤人员、飞行员、空乘人员，还有很多准备人员，其中还包括不属于JAL的航空服务公司人员，而他们都是各干各的工作，相互之间没什么沟通。但是，所有人共同协作才能保证飞机起飞，因此工作人员之间的信任关系是不可或缺的。

那么，重建的JAL做出了哪些努力和改变呢？

第一步就是重建后不久定下的新的经营理念——JAL哲学的渗透式教育培训。培训的对象不光是JAL员工，也包括航空服务公司的员工。每三个月培训两个小时。培训的形式并不是培训师单方面传达经营理念，而是采用讨论的形式让每一个员工都真正地领会“JAL哲学”。

这样一来，飞行员、空乘人员、机场地勤和准备人员那些从未交流过的人员就可以利用这个空间进行跨部门交流沟通了。尽管工作和角色不同，既然都在JAL这个企业工作，那么员工都能从心底里理解大家共同的目标。

这次培训的讲师不是公司外的人员，而是飞行员、客户接待员、准备人员等一些在最前线的人员。他们隶属于公司进行意识革新，培养人才的部门——推进部。因此他们的话很有说服力。培训中，同一张桌前穿着不同制服的人围在一起热烈地讨论着。只要一步入那个培训室，就能感受到浓浓的团队氛围。

不过，在“JAL哲学教育”开始之初，集团内部曾有人不赞成这个培训，想要取消。在以前的JAL，提反对意见的人被认为是聪明、有个性的，但是随着培训的持续和经营理念的渗透，大家发现，原来提消极意见的人不是那么聪明。大家的想法上出现了变化。

只有鼓励才能促进公司员工之间的感情。所以JAL灵活利用了“感恩卡”。

比如说，当飞机晚点时，为了不影响下一次起飞，就必须尽快进行飞机内清洁。这个时候，JAL便将暂时无事的员工通过内线集中起来（JAL称之为全体呼叫）。帮助清洁人员迅速用抹布擦拭垫子、清除座席的方便袋内的垃圾，迅速清洁机舱。为了达成准点率这一共同目标，他们毫不犹豫地各自在岗位外展开协作。

协助工作结束后，他们就要返回自己的岗位。这时就是“感恩卡”登场的时候了。这样既可以表达自己的感谢之意，也能营造出相互称赞的公司文化。这种发给全体员工的卡片有名片大小，便于携带，可以及时表达谢意。

收到卡片的人会非常高兴，送出这些东西的人也能为此感觉高兴，两方的幸福度都会提高。

也许大家并不知道“可能很困难，但是你一定可以”这种鼓舞人的话语会促进自我效能感的提升。如果将这些话语装饰在书桌上或者自己能看到的地方，每当我们看见时，心中就会涌现出“好，我要努力”的干劲。而且，那些鼓励的话语，只要不

是虚与委蛇，就具有反复鼓励的效果。

我十分珍视那些鼓励我的人。有这些人在身边我感觉自己很幸运。除了家人，如果有人能在工作上鼓励自己，那么你的工作价值也能提高。这可以让我们认识到自己生命里有一些无可替代的人，并学会珍惜自己和那些人的感情。

## 感到不安时需要要有意识地改变心情

提高自我效能感的最后一个方法是“转变心情，积极面对”。如同生理上的兴奋和情绪上的高亢一般，身体能够敏锐地感知自身的变化。

当自己没有自信心时，不安和恐惧的情绪就会浮现。比如说一般恐惧症中，人们会对高处、阴暗处、蜘蛛或蛇感到恐惧。同样，最让人恐惧的是在人前讲话。我们出席公共活动，在众人面前讲话时心脏就会怦怦地跳，非常紧张和焦躁，用英语来形容的话就是“butterflies in your stomach”（胃里有蝴蝶飞舞）。这个比喻很是贴切。

掌心直冒汗，心脏猛烈跳动而且喉咙发干，这些都是恐惧情绪造成的身体反应，如果越是在意自己的紧张，越会陷入恶性循环。

一旦出现了这种消极情绪，在“虽然以前都做到了，但这次可能不行”的悲观想法开启之前，要积极改变心情，让自己兴奋起来才能有效克服恐惧。绝对不能强行压抑心中的紧张。因为消极情绪受到压抑后，会加倍反弹。

不过，依靠酒精提高兴奋感反而会起到反效果。可以进行其他适当的行为。怎样才能有效地转变大家的心情呢？这里列举几个方法。

一个方法就是庆祝。比如说当完成某个目标时，团队可以举办庆功会；公司事业部超水平完成了目标，就集体去海外旅行；公司还可以赠送礼物祝福。

也有人会利用喜欢的音乐。我熟识的积极心理学家罗伯特·比斯瓦斯-迪纳博士每天总是要抽空在授课前后到安静的地方一个人用 iPod 听音乐。一来可以在课前提高自己的兴奋感，二来可以缓解课后的压力和疲劳。这种习惯无论是谁都可以做到。

如果你是女性的话，可以给自己一些小奖赏。比如说买喜欢的裙子。特别是有幸运色时，穿着自己的幸运的颜色，心情会焕然一新。也可以逛街买自己喜欢的手表或墨镜。戴着这些饰品时，就会觉得“这次做得不错，下次也要加油”，使自己积极地投入到工作当中。有时候跟自己的交心的朋友聊天也能提高兴奋感。

## 改变公司风貌的朝日啤酒试饮会

公司也能够通过举行活动，让职场氛围焕然一新、提高员工的自我效能感。

这其中有个最典型的例子，就是被称为“朝日啤酒复兴之神”的前社长樋口广太郎所施行的战略性公司活动。

樋口广太郎从住友银行来到衰败的朝日啤酒担任社长以来，打造出了热门产品舒波乐啤酒（Super Dry），重振了朝日啤酒公司。他是著名的企业管理者，同时我也认为他是将员工的自我效能感发挥到极致的人。

樋口广太郎进入朝日啤酒之初，朝日啤酒的市场份额就像尼亚加拉瀑布般一落千丈，从37%跌至不到10%，有人讥讽它不再是“朝日啤酒”，而是“落日啤酒”，因为既出不了好产品，又死气沉沉、没有活力。那时候完全想象不出会有如今生机勃勃、活力四射的朝日啤酒。

樋口广太郎在担任朝日啤酒的社长之前也经历过坎坷。虽然他青云直上，成为最年轻的副行长，但是在20世纪后半期出现的日本战后最大的经济违法事件——“伊藤万事件”中，樋口广太郎也牵涉其中，他向当时的住友银行行长谏言，却也因此被左迁降职到了朝日啤酒公司。

对一个事业本可以完美收官的银行家来说，这次降职对樋口广太郎无疑是个沉重打击。然而，拥有坚韧抗压心态的樋口广太郎却向住友银行的部下表示“我将作为啤酒人为啤酒事业奉献一生”，而且在银行内部召开的欢送会上，他也显示出了自己将施展拳脚扭转朝日啤酒窘境的决心。

樋口广太郎在就任社长前做了一件事——向“榜样”取经。他对啤酒是外行人，最直接有效的入行方式就是向别人取经。他请教竞争对手公司麒麟啤酒公司的会长和社长、拜访札幌啤酒公司总部，大胆向他们提问“对于啤酒来说什么最重要”。

他们的回答是“品质”。因为销量好的啤酒成功的秘诀是“品质第一”。“绝不吝啬原料”是啤酒行业的制胜关键。

樋口广太郎刚刚就任朝日啤酒的社长时，收到了很多让他大吃一惊的报告，比如说，没有什么拿得出手的畅销品卖给客户，所以销售点囤积的货越来越多，最后只好拿旧产品应付客户，经常被客户骂生产日期太早！

那时候的朝日啤酒并不能谦逊地倾听客户的声音，认真地对待客户。而真正改变朝日啤酒企业素质的就是樋口广太郎。

在柜台上的朝日啤酒无人问津，久而久之越放越陈旧。能喝的啤酒仅仅是生产后三个月之内的产品。一喝到放久的产品，客户就会抱怨难喝。在这种恶性循环下，朝日啤酒越来越卖不出去了。

为了切断这种循环，樋口广太郎决定回收超过三个月的全部产品。这种业界史无前例的回收就是“止损经营”。

既然要“止损”，那么社长一声令下三军随行就万事大吉了，但对朝日啤酒却是说得容易，做起来难。虽然老产品的回收预计会造成5亿日元左右的损失，但是实际上囤积的旧货比想象中的要多，居然有12亿日元的产品都被召回，是预计的两倍多。再加上有些含有酒精，成为工业废弃物，统计下来相当于当时朝日啤酒的一年半的利润都打了水漂。

即使如此，樋口广太郎依然没有改变回收的政策，他做了一个公司该做的事，我想这就是他这个社长的过人之处。“止损政策”实施后，为了提高员工的自我效能感，他在公司每个月举行的啤酒日上做了一个小游戏。

他首先让员工喝刚刚生产出来的啤酒，然后又偷偷地发给大家之前回收的啤酒。员工一尝啤酒，就会抱怨说“谁会喝这么难喝的啤酒呢，我们再去找地方重喝吧”。

然后，樋口广太郎就会一本正经地上台向员工讲话：

“你们喝的第二杯是不是很难喝？这第二杯就是之前让客户喝的啤酒。客户怎么会买这种难喝的啤酒呢！我们是不是应该把这些旧啤酒处理掉啊？！”

受到社长声情并茂的演讲的感染，公司员工的热情被一下子点燃了。

旧产品的处理告一段落之后。樋口广太郎又号召大家将处理旧啤酒的消息宣传给客户，营业部门的士气也一下子振奋了起来：“我们已经没有旧啤酒了，好！要加油啊！”

现在营业部可以挺胸抬头地和客户说“我们的啤酒都是新产品”。他们提高了推销

朝日啤酒产品的自我效能感。

## 总结

第三个技能 科学培养“我能行”的自我效能感

### Self-Efficacy

“自我效能感”是指对自己实施某一目标和行为的成功率的信任度。它对于从困难中重新站起是非常必要的。自我效能感由以下四点形成：

- ①有实际成功的体验（直接成就感）→“实际体验”
- ②观察他人顺利处理问题的行为（代理体验）→“范本”
- ③接受他人有说服力的提示（言语劝说）→“鼓励”
- ④体验兴奋感（生理和精神的苏醒）→“氛围”

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第四章 第四个技能：发挥自我优势

### 谁都有优势

“发挥自我优势”与上一章的自我效能感一样，都是让人重新振作的“弹性肌

肉”的一种。那些害怕失败、不敢挑战新目标的人，和那些从不气馁、坚韧不拔地朝着自己目标前进的人，他们之间的差别就在于本人是否把握并发挥了自己的优势。也就是说，抗压力强的人的特征是：

把握自己的优势

坚持磨炼自己的优势

关键时刻能够发挥自己的优势

也可以说，他们的工作方法是聚焦于自己的长处。相反，那些抗压力弱、害怕再次失败而放弃目标的人的特征是：

不知道自己的优势

没时间磨炼自己的优势

关键时刻不能发挥自己的优势

那么你属于哪一种，你的优势长处是什么呢？你能列举出自己的三个优势吗？

在向我学习抗压法的商务人士中，有人说自己没有什么优势长处，但是在训练中却惊喜地发现了自己隐藏的优势。

我敢说所有人都有自己的优势。说自己没有优势的人不是没有优势，而是还没发现而已。

抗压力强的人能够把握自己的优势，但是，不敢直面困境的人总以为自己没有优势，工作起来总是因为自己的弱点而缩手缩脚。



其实，我们的内心都藏有“宝物”——优势，只不过在日常生活中忽略了而已。有时候我们甚至怀有受害者意识，觉得自己天生就倒霉。

事实上，找到自己特有的优势时，我们会由衷地感到高兴。那些一生都未找到自我优势的人不过是抱着金饭碗挨饿，从某种意义上说是个人的不幸。

## 要想事业有成，就要发挥自我优势

管理学家彼得·德鲁克有一句关于优势的名句。

“能不能成功取决于自我优势，弱点不能促进自我成长。”

工作上的成绩是充分发挥自身优势的结果。能够充分发挥自己的优势，才能在工作上与他人拉开有价值的差距。优势让我们效率更高、工作更顺心，更能提高人生和事业的成就感。

抗压研究的大背景是积极心理学，而积极心理学也在对自我优势进行科学研究。从研究结果中我们可以总结出关于自我优势的详细内容：

能发挥自我优势的人工作能力强，事业满足度高，目标达成率也很高

反复发挥优势可以提高自尊心

重视优势的管理者能够充分激发员工的工作热情

发挥优势可以保持活力，不易感觉到压力，心情低落时可以迅速恢复

如德鲁克所说，那些从事高水平工作的人非常清楚自身的优势。

为了发展自己的优势，你需要拼命磨炼自我，耐心地寻找能够发挥自我优势的工作或角色，而工作方式和职业生涯也在自我优势的基础上形成了。

## 找出三个自我优势

在心理学上，优势是指“存在于内部的真正给予人活力、促进人发挥最大潜能走向成功的素质”。盖洛普公司认为，“优势能够促使员工始终保持几近完美的工作表现”。

要想找到这种优势，我们在日常的工作中就必须自然地思考、敏锐地感受并理解自己的行为。因为自然状态下的思考、情感、行动中隐藏着每个人真正的潜力。

实际上，当一个人发挥自己的优势时，就会有“原来这才是真正的自己”的感觉。优势让自我跃跃欲试，充满热情和活力，并让人涌出再度发挥自己优势的渴望。

如果上司能够发现部下的优势，并能指导、训练部下在工作中发挥自己的优势，那么这个部下是何其幸运。调查发现，注意锻炼自己部下“优势”的上司能够极大地激发部下的工作热情和为公司奉献的精神。

这种上司相信部下的实力。他会耐心地告诉部下：“你只要发挥自己的优势，努力工作就可以。可能你会以为这种优势大家都有，但这其实是上天赐予你的珍贵的天赋。只要稍加利用，就会收获惊人的成绩。我希望你能在合适的岗位上发挥自己的优势。”如果有这样的上司，谁不想在他手下工作呢？

我工作过的宝洁公司就有革新性的一面，它先人一步引入了最先进的人才培养方法。这个人才培养的核心是一年一度的W&DP 综合绩效考核系统。这种考核并非一般的自上而下的单方面的界定，而是密切结合的双向系统。

宝洁的人事评价和人才培养都由各个总部门负责，人事部门不会插手这个过程。我当时是在自己的市场总部完成考核的所有流程的。

利用这种考核，上司可以肯定部下在过去一年的业绩，双方探讨下一年能促进本人成长的重要内容等等，这是一次宝贵的沟通机会。与部下工作相关的人员全面反馈他的工作情况，上司将这些内容作为参考，但反馈归反馈，不能照搬全收，也要听取部下本人的意见。对部下的能力不用从头到尾全部评价，上司需要把重点放在潜在优势上，并思考如何促进其发挥。

一段时期后，这种考核方式出现了很大变化。之前是基于本人一年的工作，从“优势”和“需改善点”两项进行考核，然后明确绩点；而新的变化是取消了“需改善点”项，并增加了三个“优势”。

当然，也有上司提出质疑：“不了解部下的弱点是不是不好？”“让部下发现自己的不足难道不重要吗？”“忽视部下的弱点不加以改正的话，可能会引起大失败和大差错。”不过，公司还是决定将舵盘转向“优势焦点”。

出现这种变化，想必是时任CEO的雷富礼受彼得·德鲁克影响的结果吧。

这种人事评价的改变意义对部下来说尤为重大。一般情况下，人们很容易发现自己的弱点，因为不足之处会给人带来痛苦体验，但是如果要举出自己的三个优势，一般人很难想出来。

不过，我相信现在的宝洁员工已经能够轻松地说出自己的三个优势了。而且在能够磨炼自己的优势的岗位上工作着，成长速度也更快了。更不用说那些被称为“超级明星”的优秀员工了。

宝洁被称为“人才工厂”的原因之一就在于这种“抓优点，育员工”的人才培养方式。

## 挖掘自我优势

英国教育学者肯·罗宾森是世界性规模的 TED 演讲大会的人气演讲家，他的 TED 演讲视频已经收获了超过2亿次点击。他的语言幽默犀利，“发达国家的教育正在扼杀孩子的创造力”这一批判性观点更是广为人知，其非凡的演讲技巧让我尤为崇拜。罗宾森将人的才能称为“天赋”（The Element），他是这么说的：

“大部分的人连自己的天赋都不清楚。”

他的新书《发现天赋之旅》也详细介绍了找出并利用自我才能的方法，而这一点和积极心理学中“优势的科学”不谋而合。

“不了解自己的才能”不仅是孩子们的问题，也是我们大人共通的问题。

人们总是更清楚别人的优势和弱点，但却很难发现自己的优势和弱点，而一个把握不住自己优势的人也能难发现他人的优点，这是因为没有聚焦自我优势的思维结构，没有确切表现优势的语言习惯。因此，无论对孩子、新人还是部下，仅仅告诉他们“你有这个优势，需要继续磨砺”，并不能帮助他发挥自己的优势。

优势的发挥首先需要明确把握自己的优势，接着通过在工作上活用优势来改变自己的工作方法。

要首先把握自我优势，然后利用这种优势，这也是分析自我本质、开发资质的“自我的分析与挖掘”。最后才能锻炼出克服困境的“弹性肌肉”。

那么，如何才能发现自己真正的优势呢？主要有两种方法。一个是利用优势诊断工具来把握。第二个是接受可信赖的人的优势指导。

## 测定优势的三大工具

心理学家开发的典型“优势诊断工具”包括“VIA-IS”“盖洛普优势识别器”和“Realise2”，我将详细说明各个工具的特征和使用方法。每个工具都需要用户花三十分钟回答问题，都可以在线测定结果。

“VIA-IS”是由积极心理学的创始人之一克里斯托弗·彼得森博士开发的。马丁·塞利格曼也促进了这项研究的开发。

彼得森博士是“全美杰出的100位心理学家”之一的著名心理学家，也是我最尊敬的积极心理学家。

他迎来五十岁生日、探索新研究时，偶然收到了塞利格曼博士共同研究的请求。这两位当代代表性心理学家之前也进行过多项共同研究。塞利格曼博士在其主要研究中得到过彼得森博士的协助。这次，彼得森博士也爽快地答应了塞利格曼的请求。他利用密歇根大学三年的休假，在宾夕法尼亚大学研究室开始了研究。

最初研究的目的是对青少年的品德进行科学分类与测定，但是随着研究的深入，他认为“研究对象只针对孩子有点可惜，大人也可以利用”，所以就扩大了最初的构想，将优势研究的适用范围扩大到了所有的年龄段。

这项研究很重视适用的普遍性和广泛性。彼得森博士和一流学者组成的队伍调查了古往今来东西方的各个相关领域，轮番阅读了几千册书籍，包括西方的亚里士多德和柏拉图、东方的佛陀和孔子的思想，甚至犹太教、基督教、伊斯兰教和从古到今

的哲学理论。他们找出了具有人类普遍适用性的六种美德（见第 128 页）：

智慧——利用知识、信息营造充实满足的生活

勇气——遇到内外阻力也坚持完成目标

仁慈——构筑与他人相互宽容关爱的关系

正义——个人与社会之间的最佳相互作用

节制——防止自己放纵和过分

超然——通过自我优势与浩瀚宇宙形成联系

不过，这些美德都比较抽象，必须做另一项研究才能利用和应用，因此每种美德又有了具体二十四种“品性的优势”。

VIA-IS 的美德和品性的优势

智 慧	勇 气	仁 慈
创造性 好奇心 好学 开放性思维 大局观	真挚·诚实 勇敢 毅力 热情	善良 爱与被爱 社交能力
正 义	节 制	超 然
公平 领导力 团结精神	宽容·慈悲 谨慎·谦虚 深思 自我调节	审美能力 感恩 希望 幽默 信仰

这些优势的利用率越高，优势所属的美德就越能受到磨砺。能够体现这些美德的人，就能有充实的、有意义和价值的工作方式和生活方式，就能成长为具有更优秀人格的人。

比如说六种美德中的“正义”，曾在哈佛大学教授迈克尔·桑德尔的演说和出版物中被反复提及，并成为热门话题。

要道德性地发挥这种概念有些笼统的正义美德时，就要活用属于“正义”美德

的“品性的优势”，那就是该研究中的“公平”“团结精神”和“领导力”。

具体来说就是一视同仁，不靠个人的感情和偏见做判断的“公平”，对团队忠诚并积极为团队做出自己贡献的“团结精神”，影响并引导他人成功实现团队目标的“领导力”，反复利用这些优势即可以体现“正义”美德。

在这项研究中，“VIA-IS”自我诊断工具可以测定24个品性优势。该工具由各种实证研究佐证，而且证据充足，可以在其版权所有者迈尔森财团的网站上使用（<http://www.viacharacter.org/>）。

第二个“盖洛普优势识别器”由美国盖洛普公司的前CEO、心理学家唐纳德·克里夫顿开发，它是全球商业人士使用最多的优势诊断工具。和“VIA-IS”不同，它是收费工具。想利用这个工具时，可以到盖普洛公司的官网（[www.gallupstrengthscenter.com/purchase](http://www.gallupstrengthscenter.com/purchase)）上花10美元购买。

“盖洛普优势识别器”主要由三四个关于才能的主题构成，这些才能主要是通过对在商业活动上表现出色的人才的调查研究得出的。该测试包括177个问题。问题完成之后，将按照顺序分析本人的优势内容，并以报告的形式呈现。利用这些优势项目，便可构成自我优势。

2001年，《放飞你的优势》的原版书籍出版后，这个诊断工具受到了全世界的关注，现在累计有将近1000万人使用它，超过了免费的“VIA-IS”。

第三个优势诊断工具是英国积极心理学家亚历克斯·林利所开发的“Realise 2”。因为较“VIA-IS”和“盖洛普优势识别器”应用少、收费高，所以利用的人数也较少，不过除了优势外，它的主要特征是多角度分析和理解自我弱点。



这个工具的日语翻译者是我的朋友神谷雪江，她曾完成塞利格曼博士在宾夕法尼亚大学的 MAPP（应用积极心理学硕士）的第一期课程，所以对日本读者来说该工具的提问内容非常容易理解。我熟识的罗伯特·比斯瓦斯-迪纳博士也参与了这项工具的开发，他说这个工具出色地从深度和广度上把握了优势，特别适合指导和训练。

我尝试使用了这三种工具，发现了每个工具的特点。“VIA-IS”有助你找到能让人生走向幸福的必备优势，“盖洛普优势识别器”有助你找到工作上的优势，“Realise 2”有助你理解更具概括性的优势。

我个人比较推荐“VIA-IS”。

除了使用免费，它所列举的优势没有偏颇性，具有普遍适用性。它诊断出的结果能立刻让人理解。另外，它的用语更易于理解，对从儿童到高龄人士的全年龄段人群具有通用性。

## 优势指导

找出自身隐藏优势的第二种方法就是“优势指导”。最好让信任的人来指导自己，这样可以促进自己主动思考，在对话中进行平常不曾进行的思考。

虽然自己也可以自助指导训练，不过我还是坚持这种由别人指导训练的方式。因为有些优势在自己看来极其普通，自己并不会做特别的思考。

比如说我的一个优势特征是好奇心。在我看来，怀着好奇心去读书、去待人处事是再自然不过的行为，别人也一定同样有这种乐趣。

我们经常对自己怀揣的“宝贝”视而不见，自助指导的应用范围很有限。我在教授

的抗压力培训中也让学生组成对，利用自主开发的方式实施优势指导，互相把握对方的优势。接受指导的学生都训练得津津有味，十分积极。听到别人告诉自己某种优势时会由衷感到幸福。

刚才说过，优势指导需要选出自己可以信任的人。因为，指导人本身的思维结构如果是“聚焦弱点”的“关注缺陷型”，那么本人在接受指导时就会受到负面影响。

之所以这么说，是因为我们的大多数人的思维方式会聚焦于短处和弱点。“缺点不改正不行”“弱点不马上克服会产生问题”等强迫观念混进脑中，即便是有意识地想要找出对方的长处，依然会不小心关注弱点，总是在想“只有指出不足才会促进人的成长”而对人提出批评意见。

即使是专业教练或教师都会出现同样的问题。那是因为他们没有构建“聚焦优势”“关注发展型”的思维结构。

将焦点集中在优势而不是弱点上，是最大限度挖掘他人潜力的捷径。如果有这种能理解优势并怀有正确思维结构的人做优势指导，便可以获得立竿见影的效果。而且当他人的潜能被开发出来时，本人也能充分感受到这其中的欢乐和惊喜。

进行“优势指导”时，首先要理解“五大优势原则”：

①所有的人都有优势

②聚焦优势是取得成果的秘诀

③我们最大的可能性在自我优势中

④将自己的优势发挥到力所能及的小事上会带来大不同

⑤很多成果来自于充分发挥自我优势

关于优势指导，你要问以下五个问题：

什么是你最大的成就、成功？

你最喜欢自己哪个方面？

你做什么事情的时候最开心？

什么时候才会感到“这才是真正的自我”？

自己的最佳时刻是什么时候？

指导时，不能催对方立即回答，因为大部分人都没有机会去认真思考自己的优势。换句话说，那些不擅长把握、利用优势的人非常多。

不过，如我反复讲到的，所有的人都有优势。他们在过去也利用过自己的优势，优势指导就是将自己以为理所当然的能力可视化，并将其定义为优势。这样人们便能体会到自己也幸运地拥有这么多出色的能力。

## 弱点就是弱点，很难转换为优点

把握自己的优势，可以将其活用到新工作上。不过，仅仅把握还是不够的。能发现自我优势的人是非常幸运的，但优势的效果不会持久。只有将自己的优势活用到新的领域中，才能有真正的充实感。

但是，一般大多数人并不怎么利用优势，而是将更多的时间和精力花在克服弱点上。这个情况不仅会发生在我们自己身上，而且也会发生我们的孩子、部下或新人

身上。

克服弱点能够带来成就感，当然还有满足感。帮助别人克服弱点也会让人感觉很有意义，但是克服弱点需要花费很多精力和时间，而且克服弱点的成功率并不高。另外，即便拼命克服自己的弱点，最多也只能达到一般的水平。很少有人能将自己的弱点发展为优势。

商业公司并不追求员工的平均能力。社会也不会给予能力不突出的人很高评价。因为这样的人有很多，可替代性很高。

在能发挥自我优势的领域工作的人能够做出成果，并获得相应回报。他们会受到周围的认可、赏识，成为可以依赖的人，相应担任的工作就越多。并且由于乐于发挥优势，本人并不感到疲倦，甚至会觉得“工作带来的快乐就是工作的回报”。

而另一方面，商业社会并不会给克服弱点的人什么回报。弱点会导致失败和麻烦，但是即使克服了弱点，也只是预防了失败，并不直接和成果挂钩。

话又说回来，我并不是要让大家无视弱点，而是认为总是关注自己的弱点，会将宝贵的时间、精力、金钱等资源花在克服弱点上，这种方法没有什么实践意义和科学价值。

## 有效对待弱点的三种方法

那么应该如何对待自己的弱点呢？有三种方法。

第一种方法是花费尽量少的时间去消除弱点。如果这个弱点会影响自己的工作的目标，那么就要问自己：“我应该做什么才能花最少的精力去消除这个弱点？”得出

答案后就迅速实施，但是要注意时间和精力平衡度。重要的是最低限度地消耗自己的资源去消除弱点，而最大限度地投资于自我优势。

第二种方法是“外包”，也就是说，自己不擅长的事情就拜托其他人或公司来做。

我认识很多辞职后自己创业的人，这些人的一个倾向是喜欢依靠个人力量，而不利用他人的工作或服务等，比如说他们会购买会计软件自己进行账簿处理，而不是拜托会计师，或是不委托设计公司而是自己设计网站，甚至连SEO对策也依靠自己研究。

如果是自己喜欢或擅长的领域也就另当别论了，但是仅仅因为要节省经费就将自己的精力和时间浪费在并不擅长的地方是非常没有效率的，这说明他没有真正明白自己创业的目的。

虽然创业者在原来的公司名声很大，受到很多人信赖，但是创业后就必须从零开始。这个时候就要活用自己的优势和专业，把精力、时间和金钱等有限的资源都集中起来，对自己的优势进行磨砺和提升，这才是创业成功的关键。

第三种方法是与可以弥补自己弱点的搭档合作。这是所有成就伟业的企业家的共同点。无论是在日本还是在海外取得巨大成功的企业家，他们大多都和专业、优势不同的人组成了团队。

典型的例子有索尼的井深大和盛田昭夫、本田的本田宗一郎和藤泽武夫等等理科和文科、技术员和管理层的组合。松下幸之助在松下电器创业的初期，自己负责研究开发，而他的妹夫，也就是之后创办三洋电机的井植岁男负责营业工作。

为了支援创业者，面向美国硅谷的新兴企业投资的风险投资人会带来经验丰富的管理者来协助缺乏经验的创业者，典型的例子是红杉资本为刚刚成立的谷歌带来了埃

里克·施密特。

埃里克·施密特弥补了拉里·佩奇和谢尔盖·布林的不足，奠定了谷歌稳定发展的基础。他也因在几年前按计划辞去CEO、让位于拉里·佩奇而成为话题人物。

## 能充分发挥自我优势的工作方式

曾开发“盖洛普优势识别器”的盖洛普公司对全球数千家企业进行了调查，他们发现了能分辨出生产高效率组织的十二个问题。其中最有影响力的是下面这个问题：

“在工作上，你有没有机会做对自己来说最好的事？”

据说全美有 32% 的职场人士回答 “yes”，但在日本的企业里只有一半，即 15% 左右。

这其中也有上司的责任。如果上司进行优势指导，关注部下优势，他的员工中有七成的部下会回答 “yes”，但在不关注优势的上司的部下中，回答 “yes” 的只有一成。

对自己的优势不关心的人也不会关注别人的优势。这样的人会在意自己的弱点，还会介意部下的缺点。在机关或公司里的情况也是大同小异。在意弱点、“关注缺点型”的员工会过分注意部门和公司的不足，关注和其他公司的差距。

但是这些人却无法把握自己公司的优势和卓越性，因此也无法借公司的优势做出成绩。有这种思维结构的领导组成的企业或机构很难长期发展，员工的满意度也不会高。

而有些人却幸运地遇到了那些关注员工优势并提供工作或机遇来磨砺员工优势的公

司或上司。在这种上司的领导下工作，他们即便遇到多么困难的事情也会坚持下去，因为这是加速自我成长的机会。

不过，即便没遇到这样的公司或是上司，也应该积极主动地工作，注意把握自己的优势，对自己负责，充实自己的职业生涯。不能毫无主见，盲目听从公司和他人指挥，需要有自主意识，用心磨炼自己的优势，就像武士勤恳修行、磨砺自己的刀刃以备不时之需一样。

如果判断现在的工作不适合发挥自己的优势，那么就必须马上寻找能够发挥自我优势的领域和行业，或是改变自己的工作方式。在不适合发挥优势的公司工作，自己再怎么努力也不会获得幸福。所以我们必须马上行动起来，去寻找那些能够让自己放光发热的岗位。

能够在充分发挥个人独特能力的领域奋斗，才是持久成功的秘诀。至于那些能够最大限度利用自己的优势向新工作挑战的人，我相信他们的未来一定会无比充实幸福。

总结

第四个技能 发挥自我优势

Play for your strengths

把握自己独有的优势，将其应用在新工作上，能够获得极大的充实感。这些优势也是我们克服逆境的“弹性肌肉”。认识自我优势的工具具有以下三个：

①VIA-IS

②盖洛普优势识别器

③Realize 2

“优势指导”能够有效地帮助接受适当训练的人。

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第五章 第五个技能：建立心灵后盾

### 夏威夷考艾岛的“高危家庭”调查

我们陷入被迫克服困难的艰苦境地时，家人、朋友和同事都是必不可少的后盾。绝大多数人回想起过去，都认为仅仅依靠个人是无法从困难中再次站起、重新振作、继续成长的，他们非常感谢那些帮过自己的人。“后盾”也是抗压力不可缺少的构成要素。我们需要从日常生活中就有意识地去培养“社会后盾”。

研究发现，这些“心灵的后盾”可以在痛苦的时候安慰我们。从长远来看，他们的存在与否会带来巨大的差异。

研究人员在夏威夷的考艾岛上进行了长期的抗压研究。他们选取了七百多名孩子，从一岁开始，在两岁、十岁、十八岁、三十二岁一直到四十岁时对其进行跟踪调查。

孩子的挑选并非随机，他们都来自“高危家庭”，即出现父母死亡或离婚等情况，



比普通家庭的压力大，孩子会受到消极影响，政府较为关注的家庭。其他调查中的结果显示，在这种家庭里长大的孩子容易出现心理发展障碍、注意力缺失障碍、离家出走、不良行为等问题。

改变这些孩子的家庭状况并不容易。那些出身高危家庭的孩子们如何才能成长为心智健全的大人？为了找到这个答案，研究人员进行了大规模的调查。

在调查中，出现了解决该问题的希望之光。被调查的家庭中有超过三分之一的孩子成了心智健全的大人。

出现同样问题的家庭为什么会有如此大的区别？主持研究的艾米·沃纳博士认为有三个原因。

第一个是本人的思考方式。在不幸的家庭里居然能健康长大的孩子多数都有积极的性格。他们通常乐观并充满希望，在青年时代就形成了“自己可以克服困难”的心态。这也许会受遗传的影响，但是通过专注和习惯也能培养积极向上的性格。如今的他们就是最好的证明。

第二个是家人的羁绊。高危家庭基本都是单亲家庭，但是还有外公外婆或叔父叔母等长辈的照顾。调查发现，至少与父母一方的家庭有很深羁绊、生活规律正常的孩子抗压力较强，更能健康地成长。

第三个是地区的援助。这些孩子中，有些得到了同村或同城的长者和平辈友人真诚的帮助。特别是学校的恩师和教会的牧师会成为他们的榜样和人生咨询师，他们中很多人会毫无保留地帮助孩子，使其健康成长。

沃纳博士在采访中向孩子们这么说道：

“我们发现，那些抗压力强的少男少女们通常不会消极应对恶劣环境。相反，他们会积极地寻找机会去与他人商量和求助，以让自己的人生朝着积极的方向发展。”

那些受家庭、地区等社会后盾支持而长大的孩子们没有输给家庭环境的逆境，他们无论在身体上还是精神上都获得了积极健全的成长。

## 冲绳长寿村的长寿秘诀

大家是否知道百岁老人的研究？这个研究是指为了找出超过一百岁的长寿老人的共通点而进行的研究，特别是在平均寿命处于世界前列的日本，这种研究非常多。

《蓝色宝地：揭开长寿真相，延续美好人生》（Discover21 出版社）的作者丹·比特纳采访了世界各地百岁老人居住较多的地区，揭开了长寿的秘密。作者认为，世界上有四大长寿之地。

这些长寿之地包括哥斯达黎加的尼科亚半岛、意大利的撒丁岛、美国加利福尼亚州的罗马林达，还有日本冲绳的大宜味村。对这些长寿之地的调查发现，那些超过一百岁还精神矍铄的老人们长寿的秘密在于以下九个原则。

坚持运动、吃饭八分饱且不摄取过多卡路里，吃素食，适量饮用红酒，有清晰的目标，不急于求成，有信仰，家庭至上，与志同道合的人在一起。

这里面我比较有兴趣的是最后两点，“家庭至上”和“与志同道合的人在一起”。重视与家人和他人的关系可以促进长寿。

在生活了一个世纪之久的漫长时间里，可以想象会碰到很多痛苦的事情。那些跨越了逆境，现在依然健康生活的百岁老人们一定培养出了自己的抗压法。日本最长寿

的村子——冲绳县的大宜味村里，最有精神的是一位被称作“牛婆婆”的老人。她可是大名人，曾经出演过表现积极心理学的纪实电影《happy》。

下面是她在一百零五岁时接受媒体采访的内容。

牛婆婆现在每天都要喝30度以上的土酒，在女儿们的拍手伴奏中高兴地跳舞。不仅日本国内，国外也有很多人来到她家询问她长寿的秘诀。

她的女儿菊江女士（七十九岁）说，老太太很高兴自己能够鼓舞别人，来的客人们也说，自己很受老太太精神头儿的感染。

1987年，大宜味村的高龄健康人口比例位居日本第一，所以被称为“日本第一长寿村”，1996年被世界卫生组织（WHO）认证为“世界第一的长寿村”。要知道，这里没有一位高龄老人长期住院。

牛婆婆说，她从生下来到现在就没住过院，不过，医生建议她就算是想找人聊天也要去医院看看。

自诩为“多情种”的牛婆婆现在还在找男朋友。她拍着手掌笑着说，为了找男友，自己总是脸上拍粉、头上抹油，还不忘洒上法国人给的香水来打扮自己。

从这个非常积极活泼的老太太开始，人们发现，大宜味村高龄老人的特点就是他们和身边的人以及家人的感情极其密切和深厚。

有了后盾的支持，有麻烦时就可以跟他们商量，可以真正地依靠他们，有助于自己“弹性肌肉”的形成。

## 追逐幸福的“亲密感”与招致不幸的“孤立感”

人与人的“亲密感”是我们幸福的原动力，也是使人生更丰富的秘诀。积极心理学家彼得森博士在一次采访中针对“简而言之，积极心理学的精髓是什么”的问题，说出了有名的回答。

“Other people matter.”

也就是“他人很重要”。这是很简单的回答，但也是经过科学论证的“他人对自我幸福感极具重要性”的事实。

我常对学生说，积极心理学的知识和“老奶奶的智慧”很相似。积极心理学中，经过科学论证而得出的判断中很多都并非什么新奇道理。但是一些再寻常不过的道理却没有人去实践。

因此，当老奶奶讲给孙子的生活智慧化身为具有高度重现性的科学知识时，积极心理学就能给人们带来信赖感，使人们形成新的习惯和动机。

人与人的紧密关系才是人生中知足感和幸福感的源泉。其实这也是古往今来人们口口相传的老智慧。

某调查发现，和恋人、家人关系亲密的学生学习成绩好，学校生活也充实。和他人有密切关系的人容易从疾病中恢复，甚至长寿率也比较高。另一个调查发现，和家人、近邻保持良好关系，并得到他们守护的人要比在孤独环境中生活的人平均长寿七年。

结婚也是建立高亲密度关系的方法。现在包括日本在内的发达国家的晚婚情况日益增多。其中一个原因就在于“即使不结婚，一个人也能享受快乐人生”的“单身贵族”式思想。

但是，调查发现，已婚者比单身者拥有较高的人生满意度，而且身心也较为健康，特别是结婚之后的男性比单身男性的平均寿命要高。（不过女性的婚姻和寿命的相关性还未被发现，但是女性跟男性不同，她们如果有终生保持亲密的同性朋友，寿命会增加。）

即使在结婚后，夫妻的亲密度依然很关键。现在有很多夫妇分居，如果结婚但是亲密度不高的话，幸福度也会降低。但是有意思的是，在各国幸福度排行榜上常常排名前列的丹麦的离婚率很高。虽然丹麦的社会保障制度非常完善，即使是单亲家庭也不会头疼生活或子女养育，但是丹麦人较日本人更重视个人主义，一旦夫妇分居，他们会优先选择个人幸福而离婚。

现代日本存在深刻的“无缘社会”问题。独自一人生活的老人不断增加，特别是男性，很多都孤孤单单。孤独感和幸福感成反比，也就是说，人的孤独感越浓，幸福感就越低。

在公司里，亲密度也显得非常重要。如前一章讲到的盖洛普，该公司在全球一万多位商业人士中做过一项关于高效率团队的调查。“职场中是否有称得上朋友的人”是十二个问题中的一个。是否有能够商量解决难题的亲密同事也会左右工作动力。

## 同事也是宝贵的后盾

公司里可以交心的同事中，要关注那些跟自己同一批到公司的人，只有同期同事才能跟你聊聊天、开开玩笑，排遣郁闷、缅怀过去、感叹现在。他们和学生时代的同班同学不一样，和你有更为特别的关系。关系亲密的同期同事会成为自己很好的社会后盾。

不过，现在对应届毕业生的录用率有所缩减。和过去相比，能被称为同期的人逐渐减少。企业里的员工中有三分之一是劳务公司的派遣员工或临时工，他们也没有什么“同期同事”的概念。今后，企业中的同期同事会越来越少，可以说同期已渐渐成了稀有资源。

我是在海外工作时领悟到同期同事的重要性的。当时，海外工作中接二连三地出现了意外，特别是工作开始的半年间，我的压力非常大。家人也不适应海外生活，精神上紧张不安，所以，我每天回到家也无法安心休息。

当时我就很渴望身边能有个同期同事，跟他聊聊天，向他倒倒苦水，但是海外的工作岗位上没有同期同事。虽然和新的外国同事建立了友好关系，但由于语言关系沟通不畅，和能畅所欲言的国内同期同事还是有本质上的不同的。

## 支持你的人就在身边

当我在海外快要心力交瘁的时候，帮我走出困境的是我的家人。

当孩子们都进入梦乡后，妻子说有重要的事情商量，就把我叫到了客厅。表情严肃的妻子说了一件让我的意外的事。

“你注意到没，儿子吃饭的时候，一看到你的眼睛就说不出话来了。”

“说不出话来？”我很惊讶，我从未注意到儿子看着我的眼睛会说不出话来。我想，这可能是因为在和家人吃饭的时候，脑子里面全是公司的问题和对未来的不安，消极情绪一直恶性循环着。

所以，儿子每次跟我说话时，看见我的眼神空洞无物，像幽灵一般，就感到非常害

怕。而且在休息日，儿子看到我忙忙碌碌，怕打扰我，就故意抑制想跟我玩的心情，一个人在自己的书房读书。

我非常震惊。我过多地消极思考，跟孩子在一起也不能真心地和他交流。自己总是处于“魂不守舍、心不在焉”的状态。

“人的一生中有几个决定今后人生的关键瞬间”，这句话我曾在很多书中读到过，当时觉得有些夸张，但是听了妻子一番话后，我觉得这个瞬间来临了。一种必须自我改变的深深的危机感在那一瞬间涌现了出来。

“拼命努力地追逐幸福，最后只会不顺利不开心，倒不如就这么不幸地将就凑合着过去吧。”那时候的我习惯了自己的不幸，甚至觉得这种不幸很轻松。

但实际上，这是我的不安所产生的回避行为。我无法摆脱消极情绪的恶性循环。心中有魔鬼的低语引诱，“不幸也无所谓，这样比较轻松”。抗压力低的心灵输给了魔鬼的诱惑。

我听了妻子的话，终于有所醒悟。当儿子说“爸爸很怪”的时候，我开始在思考，什么也不做，事情是不会出现什么转机的，不能光靠运气，自己必须主动想办法走出人生低谷。

心里的痛苦来源于自身，不安的原因也来源于自身，不幸的责任也在于自身。这不是别人的也不是外部环境的问题，问题出在自身，只有想到这些才能真正地思考自己的责任，这时候总是指责别人的手指才会扭转 180°指向自己。

这就是“主动努力改变现状”的强烈意识觉醒的瞬间。同时我也发现孤军奋战并不能打破目前的困境。

这之前我总是很骄傲，认为“自己的问题自己能解决。以前不是也没靠别人走过来了嘛”。实际上，这并非表示自己很厉害。只不过是一种自以为是的自卑感，不想要别人帮忙，不想让别人觉得你连自己的事情都解决不了而已。但是“无论如何都要从这种消极情感的恶性循环中摆脱出来”这种强烈的意志让我变得谦逊起来。因为傲慢带来无知，而虚心却让人进步。

受家人的提醒而谦逊起来的我开始认真地跟妻子谈我的烦恼。妻子也曾在同家公司工作过，她也能设身处地地倾听我的感受。从那天起，我就真正重新振作了起来。

## 与人交流的“治愈”效果

与信任的人分享痛苦体验可以起到缓解消极情绪的治愈效果。著名的积极情感研究博士弗雷德·布莱恩特认为，治愈的原因在于“对话行为本身是喜悦快乐的体验”。喜悦和愉快所产生的积极情绪会抵消原有的消极情绪。

一般来说，人们和关系好的朋友在一起时总是喜笑颜开。某调查发现，和他人在一起时要比孤身一人时多笑三十倍。和他人在一起时会自然地产生“玩耍心理”，愉悦情感会产生唤醒创意和喜悦情绪的生产机制。

有痛苦体验的人和信赖的家人、朋友、咨询师或治疗师在一起时，为了让他们听懂自己的意思，会将注意力由自己转向他人，因此自身的自我意识就会相应下降。

患有抑郁症等心理疾病的人大多很在意自身的问题，总是担心别人会怎么看，会不会招来恶评，会不会被比较批判等。从某种意义上来说以自我为中心的意识较为强烈。



他们接受专业咨询师的治疗后就会有所改变，因为对话沟通起到了效果。那些想要和人分享的渴望甚至会让他们注意到日常生活中的小快乐。因为，他们在回首过去，寻找欢乐时光，想要重新回味当时的美好心情。

而我则受到了妻子真正的安慰和支持。我身上长期积压的压力和疲劳，包括消极情绪都一扫而光，以新的姿态回归工作。工作上虽然还有问题，还会有压力，但是想到有人和我一起分担痛苦，精神上便产生了前所未有的抗压力。

## 有家人做后盾的传奇企业家乔布斯

说到受家人的扶持而走出困境的人，我首先想起了史蒂夫·乔布斯。乔布斯的一生辉煌瞩目，铸就了无数非凡的业绩。他与史蒂夫·沃兹创立了苹果公司后，不到五年时间就使其发展成了价值一亿美元的企业，他在二十五岁左右就持有了价值两亿美元的股份。年轻有为的他受到媒体的大肆追捧。

但是，随后他就被迫暂时离开公司，后来，却又以临时CEO的身份回到处于困境中的苹果公司，他来到公司后连续向世界推出iMac、iPod、Apple Store、iPhone和iPad等一系列革新性的产品和服务，由此让苹果公司成功扭亏为盈，迎来了曙光。那时苹果的市值超过宿敌微软，成了全球最有价值的公司。

除苹果公司外，他从乔治·卢卡斯手中以1000万美元低价收购了皮克斯动画工作室的前身——卢卡斯影业的电脑动画部。之后，在乔布斯带领下的皮克斯连续推出了包括全球首部完全由电脑制作的动画长篇《玩具总动员》在内的引起轰动效应的动画影片。二十年后，乔布斯又将皮克斯以75亿美元的价格卖给了迪士尼，是收购价的750倍。他成为迪士尼的最大股东，进入了董事会。不光是PC行业，他在音乐、电影、通信行业都成了VIP人物。在众多崇拜者的哀叹惋惜中，这位传奇的企业家和

智者在五十六岁的黄金年龄就离我们而去了。

乔布斯虽有着让人羡慕的成功事业，但是他的人生却坎坷不断。他刚刚生下来就被别人收养，“被亲生母亲抛弃”这一点严重伤害了乔布斯的自尊心，形成了长期的心灵创伤。上大学后（大一后期便辍学），他不顾专业，一心扑在东方哲学上。十九岁时，他和友人为了拜师来到喜马拉雅，漫无目的地旅行了好几个月。他还去斯坦福大学附近的禅学中心向日本老师学习坐禅，这也是乔布斯试图填补曾遭受母亲抛弃的创伤带来的空虚感的尝试。

这种心灵创伤与乔布斯想要展示自我力量的强烈渴望密切相关，它也促成乔布斯努力向世界证明自己的内在动机。他既通过修行来追寻内心的宁静，也努力地创造世俗概念上的企业家的成功，还不断在苹果公司推出革新性的产品。

以坎坷的过去和消极的情感为反弹力，他实现了飞跃性的成功，但是他面前还有一个巨大的困境，那就是他被迫离开了自己一手创办的苹果，而且使他离开的人正是他自己辛辛苦苦说服、提拔上来的CEO。

那时候的他想工作却无法工作，想向公司奉献却无用武之地。对于摩拳擦掌、满怀热情和野心的年轻乔布斯来说，这种处境几乎是地狱。同时，这个悲剧也深深伤害了三十岁的乔布斯的自尊心，使他丧失了斗志，陷入了精神低谷。之后乔布斯卖掉他在苹果的股份，和之前的优秀同事准备成立 NeXT 公司，但是创业初期公司状况极其困难。公司多次出现了裁员危机，为了保证公司不倒闭，乔布斯不得不分割了自己的资产。有段时间他的个人资产竟然减少到了离开苹果时的四分之一。

这种人生停滞、精神困顿的状态大约持续了十年之久。从创立苹果到辞职前的第一个十年，他享誉世界，受到社会的瞩目和赞美，而第二个十年却是他无法忍受的痛

苦时光。

支撑乔布斯挺过这“失落的十年”的，是他在失意时期邂逅的妻子劳伦娜和他的家人。

乔布斯离开苹果四年后，应学生的邀请来到斯坦福大学教课。他倒也不讨厌和优秀的年轻人聊天，况且学校离家又近，走路就能到。在商学院授课期间，乔布斯便邂逅了当时攻读MBA的女学生劳伦娜。两人是一见钟情。后来两个人就在乔布斯的禅宗导师乙川弘文的主持下举行了肃穆的佛教结婚仪式。婚礼只有至亲参加。

三十六岁时乔布斯当上了父亲。长子出生了，之后还有两个女儿。当上父亲的乔布斯满怀父爱。不同于其他亿万富翁，他们居住在普通人的社区，一家五口其乐融融。

虽然由于 NeXT 和皮克斯动画公司的状况在当时没有什么起色，一家在经济上不如之前宽裕，但是遇见了劳伦娜，乔布斯实现了精神上的满足。虽然在苹果没有他的容身之地，但是新组建的家庭却给他带来了宁静和精神上的安慰。在这里，乔布斯恢复了精神和精力，重新杀回了商业战场，发挥自己的力量，跨越了严酷现实的壁垒。

乔布斯与妻儿的深厚感情自始至终支持着他，让他养成了超越商战的困苦和逆境所必备的抗压力。如果没有了家人的支持，也许连传奇的乔布斯也会由于精神上的迷茫而退出商界，放弃未来的成功。

## 凭职场人际关系跨越逆境

前文我讲过，得到真心支持自己的后盾和家人同事的亲密关系对锻炼个人的“弹性

肌肉”非常重要。而企业的“弹性肌肉”的锻炼方法也是一样的。

企业中有表示金钱和资产的“金融资本”和表示企业员工的“人事资本”，但是容易被人忽视的是很难数字化的“社会关系资本”。在研究发展型团体的“积极组织论”中，“社会关系资本”也是那些能够不断提升业绩和员工满意度的企业特征之一。

让我深深体会到工作中社会关系资本重要性的，是去长野县伊那市的寒天工厂“伊那食品工业”访问的那一次。这家被称为“寒天爸爸”的公司在家庭主妇之间非常受欢迎，而且在企业家和从事人事工作的人看来，这是一家连续四十八年增收增益的日本优秀企业。

伊那食品工业的公司本部位于绿色盎然的“寒天爸爸花园”中。二层建筑的办公楼里大约有三百多个员工，非隔间的办公设计也使员工站起来就能看同事，不用打电话写邮件，只要喊一声就能说话，实现了更透明有效的员工沟通。

当时我是去做新老员工还有管理层干部的采访的。给我留下深刻印象的是进公司第三年的女员工，她说：“我们公司除了社长和会长之外都用普通称呼。”因为相互之间关系融洽平等，称呼上司的时候添加职务称呼会变得不自然。伊那食品工业的以下“规定”形成了它现在的社会关系资本：

每天早上，“寒天爸爸花园”的全体员工进行大扫除

每年一次全体员工旅行（提前半年准备）

举行各种欢送会、生日会、庆祝会

节假日参加社团活动（节假日社员也多在一起）

由于企业的跨部门和不分年龄的交流沟通活动较多，包括现场员工在内的绝大部分人都认识彼此。这绝对是件了不起的事。

将丰富的社会关系资本作为优势的伊那食品工业秉持着“员工幸福才能奉献社会”的企业理念，这在行业里非常有名。我从骨干的老员工的谈话中深刻感受到了这种理念的勃勃生机。

其实，伊那食品工业也经历过逆境。2005年，电视健康节目对“寒天对人体有益”的宣传迅速扩散，寒天的需求急剧增加，掀起空前的“寒天热”。同时，人们也发现含有寒天成分的食物纤维对身体有益，这推动了一股寒天减肥热潮，所以寒天产品一下子变得如日中天。商店的产品频频断货，晚上不加班生产的话根本供应不上。

那年公司整体增加了40%的收益，销售额达到数十亿日元的规模，但是在采访中我发现，回想起那段盆满钵满的时期时，管理层干部的表情却非常悲伤。我第一次见到因为公司的销售额飞跃性增涨而非常痛苦的员工表情。

实际上，为了对应急剧增加的市场需求，工厂不得不大幅度增加轮班数。考虑到工厂员工的生活，以员工幸福为理念的公司左右为难。但是寒天是面向医疗机构和中老年的商品，供货不足会对患者有影响，考虑到消费者，公司不得不决定扩大生产。

但是高强度的工作让员工筋疲力尽，员工状态很差，引来近邻的担忧，管理层干部坐立不安，心里很难受。

不久，寒天热潮过去之后，伊那食品工业的销售额比起去年大幅度下降。持续四十八年的增收增益也可能即将止步，但是管理层并没有因此动摇，因为他们当时就认

为寒天热不过是暂时的，没必要增加生产线设备或是紧急增加员工人数，所以企业没有出现大问题。

但是，已经适应增收的员工，看到比去年低的销量数据也非常痛苦，这是一次精神考验。员工认为至少销量要比前年好，企业能够继续不断地稳定成长，员工才能安心信服。公司和自己同步发展，自己的将来才有希望。

我们可以说，当“寒天热”结束，同行业迅速冷却时，伊那食品工业能够回到先前的增收节奏上，原因要归结于企业理念中管理层和员工之间深厚的感情所形成的社会关系资本。

## 顾客的支持让我重新振作

我在工作上也有过受到别人支持而从逆境中重新振作的情况。那次危机来得毫无预兆。当时，在中国出现了关于某些进口化妆品的谣言，其中也牵涉到我负责的高级化妆品。

“不会吧，中国？谣言？”对这种状况我完全一头雾水。在收集各种信息的过程中，逐渐出现了各种越来越麻烦的问题。中国某省对进口的化妆品做成分检验时发现，日本和欧美的制造商销售的护肤品牌中含有该省并不认可的成分，中国媒体对这件事进行了大量报道。

我们的品牌也处在风口浪尖。电视新闻、网络报道、报纸都登载了我们品牌的代表性产品的照片。而包括资生堂、高丝等其他品牌在内的日本进口化妆品和雅诗兰黛、倩碧、兰蔻等欧美化妆品仅仅在报道中有所涉及而已。这次的事件可以说是对我们公司品牌形象的巨大打击。

幸运的是，因为我们的品牌形象在日本非常深入人心，赢得了日本消费者的信赖，在日本完全没有受到恶评风潮的影响。中国国内的骚动没有动摇日本市场。

相反，中国大陆、香港和台湾地区的市场都受到了沉重打击。随着时间的拉长，媒体的报道更是甚嚣尘上，越来越多的客户到商店的柜台去投诉，最后管理层认为这样下去有可能威胁美容部门员工的安全，于是决定关闭中国国内所有的柜台。就这样，有库存的商品反而突然出现了零销售的情况。

虽然商店的柜台不能马上撤走，但是电视广告被迫停止，并且无法收回高额的宣传费用。随着零销售额和巨额开支的持续，公司出现了庞大的财政损失。

我负责日本和韩国市场。就在中国的风波出现几天后，韩国的电视和网络媒体上也出现了同样的恶评风潮，公司品牌官网上消费者的投诉和抱怨更是暴增。出现这种情况，一方面是因为公司产品进入韩国市场还不到七年，历史较浅，韩国消费者对品牌的信赖感比较脆弱。另外，当时的日韩政治环境也不理想，韩国媒体给予了日本公司强烈的打击。

受到媒体的影响，不少老客户减少了商品购买，新客户更是完全停止购买了。因为正值冲击市场份额前位的关键时刻，所以受影响的商户感到非常失望。

当发现我们公司出现这个问题后，韩国国内的护肤品公司用广告、促销、赞助、口碑宣传等各种推广手段开始进行敌对性宣传，对我们的客户提供折扣等特别套餐。因为他们的员工仅仅是口头宣传，所以我们公司也无法正面应对。商店的美容部员工看到平时总是门庭若市的柜台完全变得冷冷清清，顾客被旁边的竞争对手抢夺过去，心里也很难受。

如果这是公司内部的问题，那么公司要做自我反省。但是，由于政治上的问题而出

现了恶评，我和一起负责韩国市场的同事都是哑巴吃黄连，有苦说不出。

作为这个品牌的韩国市场负责人，首先要做的就是重塑品牌形象。在研发部门迅速调查下，我们确认了产品成分没有问题，但是受到恶评损害，下降的品牌形象不可能马上回升，销售额也无法提升上去。

在这个最痛苦的时期，鼓舞我们的正是那些品牌爱好者。有些客户竟然亲自来到商店的柜台上，不顾恶评和负面报道，给予商店的美容部员工温暖的鼓励。客户说，即便是旁边的卖场的化妆品在打折，他们也从来没有动摇过。也有一些顾客尽管家里还有很多化妆品，还是会来柜台购买新品。我们听了这些事情后深受感动。

宝洁一直秉持着“顾客才是上司”的哲学，不能因为上司的脸色而缩手缩脚，而应该面向社外，常常叩问自己如何服务才能提高客户的生活质量。因为在商店选择了自己公司的产品、支持着公司发展的正是客户。这是作为一个消费品厂商特有的工作哲学。

“抱怨别人，觉得自己是受害者的想法无济于事。必须认真思考能为客户做什么，为社会贡献什么，然后确定行动计划”。品牌爱好者的鼓励，重新唤起了我们想要重新振兴品牌的意志。一旦意志被点燃，韩国员工比我们更加有力地果断行动了起来。态度变得认真积极后，众多的创意喷涌而出。

“我们要不要为喜爱我们品牌的客户做些特别的事？给那些来到柜台的客户献花，或是邀请他们按摩疗养等等，提供一下特别服务？”

“不光是客户，还有很多杂志记者喜欢我们的品牌，没有忽视我们。公司能不能给他们写写感谢信？”



“一些有实力的商店凭着老顾客的支持，也在拼命坚持。就从这些商店出发，争取提高销售量，来证明这个品牌的重新崛起怎么样？”

“正好请日本美容部的老员工来选一些店铺进行待客能力强化培训。那些有实力的商店可以从老培训师身上学习到提高销售额的秘诀。”

汇总了许多来自一线员工脚踏实地的创意，我们由衷地看到了“重振品牌”这一目标的曙光，我们又有了自信和希望。以此为契机，之前灰心丧气、以为从此一蹶不振的品牌开始了它的重振之路。虽然之后也遇到了障碍和难题，但是我们怀着对老客户的感恩之心，解决问题、克服困难，比预计更快渡过了这次危机，恢复到了危机之前的水平。

我们失去了很多，但是我们团队的最大收获是理解了“品牌的真正资产是什么”，那就是喜爱和支持品牌的客户、美容记者和零售商。这些痛苦中的深刻领悟是经历逆境的全体员工最难忘的教训。

不久，通过各种品牌强化手段引入新产品、起用新人、制作新广告新宣传等，那次危机过去几年后，公司终于将世界顶级品牌的大奖收入囊中。我至今犹记得，在庆功晚会上，我喝着香槟和韩国团队的高层笑着感叹道：“那个时候如果没落入低谷的话，也不知道能不能达到现在的水平啊。”是的，对我来说，从逆境中振作而迅速获得成长的经验是我宝贵的财富。

## 高级咨询师经历的最艰难逆境

我是日本代表性的管理顾问大前研一的粉丝。大前研一的众多著作中有堪称“管理指南”的战略论，有实用管理书籍，还有帮助年轻职员提高技能的书籍，但是其中

最能打动我的是一部“逆境物语”——《大前研一败战记》。

这本书与众不同，特有的记者视角让人感觉不到它是本关于咨询的著作。这本书淋漓尽致地展现了大前研一的事业、思想、分析眼光，体现了他的批判性精神，书中还毫无遮掩地描述了大前研一失魂落魄、灰心丧气的经历。这是他的众多著作中我最喜爱的一部，虽然已绝版，但幸运的话，可以在亚马逊上淘得到质量不错的旧书版本。

这本书可以说是大前研一的“自传”。读了书之后，你就会了解抗压力强的人的成长过程。

大前研一出生于九州，幼年时期在横滨度过。他从少年时期就争强好胜，高中时期不去上课，没日没夜地泡在单簧管上。就算去学校也只是傍晚的时候去参加社团活动，吹单簧管。尽管如此，他每次考试都是满分。在学校看来，他是个让人恼火的学生。

后来，大前研一进入早稻田大学的理工学部专攻应用化学。但是，他觉得反正都是做研究，倒不如研究未知领域，所以从早稻田毕业后又来到东京工业大学的研究生院学习核技术工程。在学习期间，他深感“日本的大学里核技术工程的水平与美国的相关领域比较真的是相去甚远”，所以，他之后又去了当时走在该领域最前端的美国麻省理工学院（MIT）留学。在汇聚全球高精尖人才的大学中，他度过了“没钱，没空闲，唯有研究”的严酷生活。

他回首那段时期时说：“正是那段严酷时期造就了现在的我。即便是我的一切都化为零，只要回想起 MIT 的严酷生活，我现在依然有自信活下去，哪怕从明天起去地铁工地上搬砖。”从这句话中我们可以看出他身上的抗压精神。

他在美国留学期间，通过乐器演奏邂逅了之后的妻子珍妮特，她从 MIT 毕业后追随着在日立制作所研究核能开发的大前研一也来到了日本。不久，两个人结婚了。但是珍妮特和一起住的大前研一的母亲关系不是很和谐，这对大前研一来说是家庭内的“困境”。经过他的调节，婆媳关系得到了改善。从此以后，大前研一就非常重视与妻子的沟通。珍妮特对他来说也是影响他人生的人。

后来，因为不想在一流的日立制作所工作，大前研一注册了人才库去找新工作。他偶然在朋友家里看见麦肯锡东京事务所在英文报纸上的招聘启事，就前去应聘。但是，面试后，绝大部分面试官都决定不录用他，只有一个人强烈要求录用他。后来，对这位理科出身且没有 MBA 证书的大前研一的录用成了极具麦肯锡色彩的招聘佳话。

于是，还不知道何时从日本大企业日立制作所离开的大前研一便改行进入了只有几个员工的麦肯锡事务所。后来，他担任了麦肯锡日本的社长、麦肯锡总部常务，成了全球最会赚钱的管理顾问。所以对当时的大前研一来说，这是一次需要巨大勇气的职业生涯转向。因为当时咨询顾问行业还不太普及，从当时的全球标准看，麦肯锡的咨询费非常高，开发客户非常难，这也是当时大前研一的“困境”。

大前研一的这些考验和他的工作笔记一起引起了《PRESIDENT》杂志社编辑的注意，之后这些内容在大畅销书《企业参谋》里出现，借此东风，麦肯锡即便不做广告也会有客户找上门来咨询，形成了一个良好循环。

## 岁寒知松柏，患难见真情

在我看来，无论是人生还是事业的巨大考验，大前研一都处之泰然，将从零开始的职业转化为叩响新世界大门的机遇。这种人是先天具备高抗压力的典型。然而，这

样的大前研一却经历了自己人生最大的一次困境——在万事俱备、势在必得的东京都知事选举中败给了演员青岛幸男。

在竞选东京都知事前，大前研一成立了“平成维新会”，掀起了一场影响政界的活动。因为一旦拥有大前研一这样强有力的智囊做后盾，即使是政策制定能力不足的政治家也能力量剧增，所以有很多政治家和相关人士来与大前研一接触、拉关系。

但是，当大前研一表明自己竞选东京都知事的决心时，之前一副亲切嘴脸的人的态度突然发生了180°转弯。

“为什么没有事前跟我们商量？”“我支持是支持，但还有各种困难。”当大前研一告诉他们自己决定亲自参选时，之前支持自己的政治家和高层态度发生了巨大变化。

那些因为咨询而与他结识的管理层和政治保守派开始疏远他，支持他选举的都是具有反抗精神的变革派。为了这次选举，大前研一花费了包括麦肯锡的退休金在内的六亿日元，他自己也要骑着摩托在东京来回宣传。即便如此，他还是败给了闭门不出的青岛幸男。

他说直到最后全力支持他的人都寥寥无几，包括家人在内都是私下里非常亲密的人。当然还有妻子珍妮特。

有很多人在他遇到困难和痛苦，寻求帮助的时候，只是嘴上说“自己会暗地里帮忙”，却什么也没做。还有几十个人在他落选知事后音信全无。所谓“岁寒知松柏，患难见真情”，指的就是大前研一这样的经历。

## 你的后盾在哪里

为了培养抗压力，建议读者朋友抽空将自己的“贵人”，也就是对自己很重要的人罗列出来。这里所说的“贵人”并非商业上的重要客户等存在金钱关系的人，而是那些在精神上给予自己慰藉的人。当你痛苦、充满矛盾、灰心丧气时，就是这些“贵人”会给予我们精神上的支持。

那些“重要的人”和“给予我们心灵慰藉的人”不仅仅是朋友和家人，还包括工作的上司、前辈、同事或者部下，又或者是过去受过关照的恩师或指导老师。

在培训时，我听过一个女学员讲她的故事。她曾经偶然在旅途中受到了陌生人的心灵抚慰。那时候，她跟恋人分手后就一个人开始了海外的失恋旅行。旅途中她遇到了和她一样独自旅行的姑娘，这个陌生的姑娘感同身受地倾听了她在国内无法倾诉的烦恼和痛苦。

当我们身患疾病时，信赖的医师或护士也会给予我们精神上的援助。有很多护士认为护理工作既有意义又有价值，他们努力工作，对病人满怀关爱，希望自己能帮助患者促进身体的痊愈和提供精神上的欢乐。能遇上这样的护士，可以说非常幸运。

小时候的我们曾经受到过很多护士不求回报的关爱，即便是他们现在可能已经去世，当我们遇到重大问题、心情沮丧低落时，只要闭上眼睛回想一下他们曾经温柔鼓励的话语，就依然能感觉到来自他们的慰藉，他们的关爱并未离去，依然存在。

## 最重要的五个人

“贵人”的人数到底多少比较合适？我建议大家谨慎地选择排在前五位的人。我把这个方式叫作“五指原则”（five fingers rule）。这个原则就是当他们有要求时，你会放下手头的事，优先帮助处理他们的问题。而当你遇到问题时，这五个人

也能支持你。从平时就开始建立付出与获得的关系，他们可以在非常时刻支持自己。

比如说，我的儿子是我的一个“贵人”（实际上确实如此）。有一次，他的篮球赛在工作日傍晚举行，他让我一定要去看他的决赛，但是公司也在同一时间有重要会议。那我该怎么办呢？这时候就是考验自己的时刻了。如果推后工作优先观看儿子的决赛，也就清楚证明了儿子的优先权。

选出那些“贵人”，能够在自己痛苦的时候提供心灵慰藉的人是培养抗压力的准备工作。在制作“贵人”清单时，要询问自己以下几个问题：

“对我来说，哪些人是重要的？”

“过去我遇到问题时，是谁设身处地和我探讨并解决问题的？”

“谁时常鞭策我，支持我？”

这些人就是你人生中的宝贵财富。如果你的人生比喻成电影，你是电影的主角，那么这五个人就是促进电影成功的最佳配角。

## 让你成为他人心灵后盾的“安抚”习惯

在列举完五个心灵支持者后，接下来你就该去支持别人了。帮助他人的“利他之心”与“宽厚之心”的道德优势，也是激活自我的原动力。当一个人帮助他人时，他自身也会充满干劲。

那么，如何才能成为他人心灵的慰藉者呢？有一个简单有效的方法，那就是攀谈。

Plan·Do·See ( PDS ) 公司将向员工打招呼称为“安抚”，这种行为会受到经理等管理层的奖励。

PDS 是相当有名的公司。它以在神户元町创立的东方酒店起家，之后在东京丸之内、京都、名古屋开设餐厅，甚至是原创婚礼庆典的开创者。

PDS 的很多员工都能感受到自己工作的意义。日经商业每年公布的“工作有意义的公司”排行榜上，PDS 连续多年名列前三。PDS 尤其受到年轻人欢迎，有 4 万多名学生去争夺它的 20 个岗位，其中有很多积极热情的优秀青年。

由于行业领域是饮食服务业，它和商业公司、金融、咨询等其他行业相比薪资不高，而且由于取消了股票上市，所以大家不是为了优先认股权来应聘的。那些应聘的年轻人是认为 PDS 能够把好商品推荐给客户，也让他们真心喜欢。像这样珍视客户的公司一定也能帮助自己的成长，所以他们才想在这样的公司里积累工作经验，促进自我成长。

但是，在临时兼职占重要比例的婚庆业，人才管理非常困难。饮食服务业由兼职人员负责，必须天天小心谨慎地确保饭菜和服务的质量，这种压力会使员工身心俱疲。

这就是“安抚”发挥作用的时候了。

PDS 有一位总经理年纪轻轻就被提拔为京都业务的一把手。他的任务就是重振士气低下的京都店铺。上任之后，他马上注意到人事管理这一块存在问题。因为在商店里，他完全感觉不到 PDS 应有的公司氛围。

他认为必须激活整个团队，构建PDS风格的公司文化，所以总经理便把注意力放到占

销售额比例较大的婚庆部门上，他把婚庆部门从正式员工到兼职人员从头至尾列成表，并在每天的工作中加入“安抚”项目。

这是非常有计划性的实验。他制作了一个函数表。纵轴表示活跃度，横轴表示“安抚”的频率，同时制订了提高士气的行动计划并开始实施。

领导时常和现场员工攀谈，这就形成了领导和员工之间的互动交流，拉近了公司员工之间的关系。以前不怎么交流的员工在“安抚”中也渐渐地敞开了心扉，愿意和领导倾诉自己的烦恼。同时，现场员工也会觉得自家的总经理能够理解员工，倾听员工的声音。这提升了双方的信赖感，公司也出现了来自一线的真正有效的提案。

这项计划获得了巨大成功。年轻的总经理提出的“夺取京都地区最高婚庆签约率”的“最高目标”已经实现，公司也兑现了之前承诺给员工的海外旅行的回报。高层通过“安抚”，为员工提供了精神后盾，实现了完美的公司重建。

总结

第五个技能 建立心灵后盾

Social support

家人、朋友、同事、恩师等重要的人会在我们遭遇困难、精神低落时给予我们精神上的支持，鼓舞我们重新振作起来。

我们在平时就应该选出五个对自己非常重要的人，提前列出自己的“贵人”表。

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！



# 第六章 第六个技能：常怀感恩之心

## 感恩之心的种种益处

最后一个锻炼“弹性肌肉”的方法就是提升“感恩”这一积极情感。

感恩是受到别人帮助或获得良机时自身产生的情感，是一种深感自身幸运的情感。

感恩是由自身内部产生的，但是这种情感却是指向外部的。自己从别人那里获得恩惠时，心中会自动产生对该人的感谢之情；遇到什么幸运的事情时，会感谢老天。感恩是人的各种情感中神圣、深厚的部分。

人们从古时候起就开始研究情感。特别是积极心理学的产生使得积极情感的研究迅速发展，其中关于感恩这一情感的研究也受到了众人的关注。美国的罗伯·艾曼斯博士是著名的“感恩”情感研究第一人。他认为，保持感恩情绪可以给心灵、情感、身体带来各种各样的益处。具体效果如下：

### ①提高幸福度

当感恩度高的人在碰到好事情时，好运气带来的情感体验会持续更久、程度更深更强，从而会提高自我幸福感。感恩情感能够抑制我们脑中先天的适应情感。解释适应情感时经常举的就是冰淇淋的例子。

比如说炎炎夏日，你买了哈根达斯的冰淇淋。第一口可以说口感绝佳，但是渐渐地，你会感到这种绝佳的口感在变弱变淡。

当你对某个人一见钟情时，在恋爱初始，你总是感到紧张激动，无比兴奋，和对方

一起，你的世界总是充满无限的新鲜感。但是等过了几个月之后，这种新鲜感渐渐消退，你渐渐习惯了对方，觉得在一起已经远不如从前新奇有趣了。

其实，这一切都是我们大脑适应作用的诡计。比如，当我们持续受到疼痛等不愉快刺激时，身体就会适应这种刺激，来缓解疼痛感。但如果面对长时间的愉悦等积极刺激，这种愉悦感就会变得单调枯燥，人们会适应这种愉悦感，最终产生厌烦感。

因此，为情感带去新鲜的体验能够防止适应现象的产生。但是新鲜感也不是万能良药。提升感恩之情的方法也能起到和保持新鲜感相同的效果。

怀有一颗感恩之心，则会把别人的帮助当作一种特殊举动对待，而不会觉得理所当然，感恩之心可以让一切事物变得新鲜，而这种新鲜感就能防止适应情感的产生。

## ②中和消极情绪

感恩之心也能有效地“中和”不安、郁闷等消极情感。所谓正负相加为零。

比如说，失败时出现的不安情绪是源于事情没有按自己预想中进行，由此推测将来会出现一系列消极结果。但是感恩的情感会让你关注当下，关注现在自己所拥有的东西，而不是担忧未来。而且包含感恩的积极情感也会抵消消极情绪。这些情感相互作用，能够中和不安等消极情感。

## ③促进身体健康

研究表明，怀有感恩之心的人不易患上高血压，并且免疫力强，可以预防感冒，保持身体健康。

## ④满怀感恩之心的人有利他主义精神

这种精神会让人自然而然地做出扶持、体谅和宽容他人的行为。这些行为并非追求回报的利己行为，不在乎是否收到受助人的感谢。即使没有收到回馈，本人也会觉得做善事本身就是有意义有价值的，不会感到不满足。

### ⑤使人积极主动

常怀感恩之心的人非常积极。他们不怕面对逆境，永不放弃。这是因为怀有感恩之心的人都会积极地认为无论过去是何种体验都有其内在的意义。

## “感恩大爆发” 的体验

我也是靠着感恩之心从过去的痛苦中挣扎起来重新振作的。那时候的我，不仅怀着简单的感恩，而是全身洋溢着强烈的感恩之情，简直可以说是“感恩大爆发”。

事情发生在我接受培训期间。当时我的工作不断发生问题，自己负责的新产品遭遇大失败，光是填补这些漏洞就已经筋疲力尽了。那段时期，由于工作压力和对未来的不安，身体吃不消，每天都睡不好觉。

在培训的某个阶段，培训师问我：“请告诉我你经历过的一次危机或危险状况。”

那时候，脑子里面突然浮现出过去的一件事。那是十几年前的事情，几乎都记不清楚了。因为对我的冲击很大，自身也把记忆封存起来了。这个十几年后重新浮现在我脑中的经历就是阪神大地震。

当时我只身一人在神户市东滩区生活，1995年1月17日凌晨5点，随着剧烈的冲击响声，我被震下了床。一瞬间根本回不过神来，在黑暗中睁大眼睛看了看周围，房间里一团乱，屋顶的电灯落在地上，灯泡摔得粉碎，书柜也倒了，书乱七八糟地散落

一地，餐柜里面的盘子、杯子被震了出来，冰箱也横着倒下，冰箱门被震开了。

掀起卧室的窗帘向外一看，我脑子一下子就懵了。眼前出现了一副地狱图景。水泥路裂开，电线杆折成两段，路边停放的汽车已经底朝天了，木造的房子也成排倒塌，连钢筋水泥的建筑也出现裂缝而倾斜了。

看到这幅惨状，我决定马上逃到外面去避难。我踏出屋门时，感受到了比刚刚看到的景象更真实的惨状。惨状带来的冲击不光是视觉上的，还有感受上的不正常，因为周围一片死寂，没有一点儿声音。

我走上国道之后马上就明白了那种死寂的原因。路上一辆车也没有。路面都裂成了两半。到国道上避难的人都是闷声不吭，脸上看不出有什么表情，多半是因为刺激太大而无法相信眼前的情景。

我去附近的小学操场避难时，被几个陌生人拦住了。原来他们的房子快倒了，只有根大柱子勉强撑着天花板，但是一个老婆婆却被困在房子里面出不来，要想抬起那根柱子需要年轻力壮的人，但是好几个大汉还是无法抬起柱子。他们安慰老婆婆，让她坚持一下等救援队的人来。不过，房子什么时候会倒，谁也说不准，大家心里都非常不安，但是我们什么也做不了。当时我深深感到了人的无能为力。

走过一个拐角，我看见几个人在倒塌的房屋前合掌致意。我也不由得合掌默哀，旁边的一个女士一脸惨白地轻声说道：“谢谢您，我女儿她也谢谢您。”

她说女儿正在准备私立大学的考试，每天总是复习到凌晨，但是那天，一楼的书屋被二楼压塌了，场面惨不忍睹。在二楼的父母倒是没什么大碍，一楼的女儿恐怕已经不行了。“我只希望她走的时候不要太痛苦。”看着她哭干的眼睛，我不知说什么才好，只是默默地合掌默哀。

我从未如此靠近过死亡。在我住的神户市东滩区，遇难人数相当多，有大约 4000 人被夺走了宝贵的生命。

当我把这番话告诉培训师时，他一向柔和的表情变得严肃起来，他对我说：

“你当时有没有一种自己‘幸存下来’了的感觉？”

我大吃一惊，这句话刺痛了我的心。在这之前，我始终觉得活着是理所当然的，即使是地震受灾时自己没受伤也不觉得有什么特别。

但是被培训师这么一说，我重新认识到，在那么多受伤或丧命的人中，我居然活下来了，还没有受伤，这不是奇迹是什么？当认识到自己是“幸存下来”的时，内心涌出了强烈而浓厚的感恩之情，心中感动不已，眼泪也抑制不住地流了下来。

这种前所未有的情绪占据了我的全身。我找不到什么适当的词去形容这种体验，只能称它是“感恩大爆发”。这次“感恩大爆发”让我的人生发生了巨大转变。神奇的力量让我“幸存下来”，有了这种强烈的感恩体验，我才知道自己之前所有的痛苦和烦恼都如此渺小，不值得一提，为曾经因琐事痛苦烦恼的自己惭愧不已。

“大爆发”后，工作依然和之前一样问题不断。麻烦、紧急问题也频繁发生，现实的情况没有什么好转。但是自从我认识到自己的幸运后，之前的压力已经不再是压力了。也许是在精神上看开了，出现厌恶的事时情绪上也很少波动了。在流下感动的泪水之后，我表面上还是我，但内心已经焕然一新了。

## 《海贼王》主人公路飞在逆境中的感恩之心

我曾在年轻学员较多的培训课上讲过《海贼王》中的例子。因为这个例子能够引起

大家的共鸣，让学生深刻理解我的意思。

当主人公路飞遭遇人生中最大的困境时，他却深深地感谢自己所拥有的东西，他鼓起勇气要重新振作。当你认为愿望已经落空，感到无比沮丧失望时，请唤醒自己的感恩之心，它会给你带来强大的力量，让你重新站起来。这种体验通过路飞的痛苦和再度振作被精彩地表现了出来。

在和海军异常悲壮的“顶上战争”中，路飞目睹了义兄艾斯的惨死，他心中充满了剧烈的罪恶感。义兄是为了救自己而死，心中无比悔恨的路飞在“巅峰之战”后变得自暴自弃，并自我伤害以忘记过去痛苦的记忆。这时候作为精神领导者的鱼人吉贝尔这样鞭策他说：

“不要光悉数自己失去的东西，失去的东西没法复原！你要好好想想现在还拥有什么！”

路飞听到这番话才恍然大悟，他用手指数着自己现在拥有的朋友。一个人、两个人、三个人……路飞认识到自己还有八个无法替代的朋友，自己何其幸运。

感恩之情是深深感受到自己是如此幸运时产生的情感。而且，要对自己的处境怀着感激之情。

如果一个人满脑子都在担忧自己失去一切，抱怨自己一无所有的话，他就无法产生任何感恩之情，只会陷入不幸、不安的消极情绪漩涡之中。

但是当你认识到自己还有宝贵之物在身边时，感恩之情就会瞬间产生。就像路飞，他的财富就是八个朋友。意识到这一点后，路飞又重新站起来了。他不惧失败，向新的目标发起挑战（路飞向雷利拜师修行），两年后成了引导新时代的先锋。

# 培养感恩之心的日记

无论谁都有感恩之心。在抗压培训的过程中，我注意到那些怀有感恩之心的人有个共通点，那就是他们普遍都将注意力放在自己现在拥有之物，而不是早已丧失之物上。

在日常生活中，我们应该有意识养成将注意力放在到自己拥有之物上的习惯。因为人很容易就会将注意力放在自己没有或者欠缺的东西上，所以我们必须有毅力、有意识地改掉这个习惯。这里有三个可以改变观察事物的角度、提高感恩之心的方法，包括“写感恩日记”“想三件好事”和“写感谢信”，首先我介绍一下“写感恩日记”。

## 【感恩日记】

- ①睡前想想今天的好事情
- ②把好事情记在日记本里
- ③尽可能思考为什么会出现这种好事情
- ④然后满怀着感恩之心合上日记本

写作可以整理自己的思维，起到镇定心神的效果，这些我在第一章也做过说明。这次“感恩日记”的写作不同于前面所讲的为排除消极情绪的写作。

在我们不断反复书写“感谢日记”时，“自己如此幸运”的真实感受也不断地烙印于心中，这样便可以产生纯粹、真正的感恩之情。

我认为一个人早上起床的状态决定了他这一天的幸福程度。那么能否怀着幸福心态迎接清晨的关键就在于我们以怎样的心理状态入睡。最理想的就是带着感恩之心就寝。

## 在开会前总结好事

第二个研究证明可以提高感恩之心的技能是“想三件好事”。

### 【三件好事】

①回顾当天，想出三件好事

②列出“值得感恩”“让人感到幸运”的事情

③思考事情顺利进行的理由

这种方法并非仅限于提高感恩之情。积极心理学的创始人马丁·塞利格曼主导的关于信赖心理的调查发现，那些坚持每晚写三件好事习惯的大多数人的幸福感提高了，同时抑郁症的症状也减轻了。

回顾好事也对工作有帮助。公司一般是营利性机构，所以很容易关注风险。像一些政府机构或银行等特别想要避开大失败的保守型组织，比起获得成功的机遇，它们会对失败的征兆非常敏感。一旦这种敏感成为企业风气，员工就会害怕失败，陷入行动回避的恶性循环中。

这时候就需要告诉员工一个技巧——回想工作上的好事。日本某家 IT 咨询外资公司便将这个技巧当作“破冰器”，用到会议上。



这家公司向客户提供“六个标准差”的业务改善方法。在导入这种方法时，首先要集合客户公司的主要成员，进行头脑风暴，摸索问题解决对策。

但是，由于总找不到解决问题的切入口，会议上就产生了对问题无可奈何的气氛。有一个老员工坐在会议室最里面，没有参与问题讨论，但其实这个五十多岁的老员工正是了解客户公司并熟悉该问题关键的人，不过他不愿配合的态度让人很头疼。

因此，在头脑风暴开始之前，负责会议进程的顾问就提议让大家分享一下公司现在顺利进行中的事情，目的是想提高积极情感，制造并活跃发挥创意的会议气氛。

没想到这个“破冰器”竟然发挥了意想不到的效果。特别是客户公司里的年轻人，听到主持人这么一说，表情瞬间明朗起来，这次会议的讨论氛围也比之前更加活跃。虽然那个老员工依然绷着脸一言不发地干坐着，但其他员工却毫不在意，热情地向他搭话讨论创意。

这时候却出现了意想不到的事情。那个老员工开始一点点地说出自己的意见了。这在以前的会议上从未发生过。

老员工的观点一针见血，赢得其他年轻员工的连声赞叹。也许是受到鼓励的缘故，老员工越说越兴奋，积极热情地提出了很多意见。

最后这个会议就成了他的“意见专场”。他一个接着一个地提出了很多创意和方案，简直可以说是之前沉默堆积后的爆发。最后，解决问题的有价值方案终于出现了，头脑风暴也以成功收尾。

从这件事情上我们可以发现，积极情感会有辐射效果。在顾问的“破冰”下，年轻员工通过分享工作上的“好事”而产生了积极情感，老员工也受到这种情感的影

响，因此他能够敞开心扉，加入讨论。

在这种会议中分享了工作上的“好事”，也能刺激并活跃工作。它不仅能提高感恩之情，也有利于提升个人的创新性和想象力，提高工作的满意度和价值感。

## 不能当面感谢对方就写信感谢

最后一个方法就是写感谢信。

### 【写感谢信】

①找出那些曾经照顾过自己、帮助过自己，自己却没有当面向其表达谢意的人

②向那些人写出表达自己谢意的书信

③回忆那些人给了自己怎样的温暖和善意

④说出那些温暖和善意给自己的人生带来了怎样的影响

⑤也要思考一下如果没有那些人的话，自己现在会是怎样的处境

⑥书信可以亲自交给本人或邮寄，或是收藏起来

这个方法中有趣的一点是，即便是收信人没有看自己的信件，写信人内心强烈的感恩之心也不会减少。在进行这个训练时，有些学员回忆起往事，甚至感动得泪流不止。

事实上，见到本人，将书信读给他，直接表达谢意也非常有效果。感恩之心会更浓烈、更高涨。并且不光是写信人，连听的人也会非常感动。

不过，虽然日本传统文化将表示感恩看成是社会常识，也有很多人认为特意到对方面前读出感谢信非常不好意思。那时候，作为消极情感的羞耻心会妨碍谢意的表达，恐惧情绪也会让感谢之情无法充分提升。这些都与本人的性格和对方的情况有关。

其实写感谢信的机会比想象中要多，比如说家人的生日宴会、父亲节、母亲节、敬老日等。在工作上，我也举出了 JAL 对帮助自己的人递上“感恩卡”而互相肯定的方法。

我们可以利用所有的“纪念日”或值得庆贺的日子，向对方传达自己的感谢之意。

希望大家能记得，写感谢信不仅会给对方带来喜悦，而且通过丰富自己的感恩之情，也能达到锻炼自己“弹性肌肉”的效果。

总结

第六个技能 常怀感恩之心

Gratitude

受到他人帮助、处于良好状态时，心中会产生感恩之情，这种感恩之情可以提高幸福度，也可以抑制压力，减少不安。正因为如此，感恩之情也能有效地帮助人从困境和痛苦体验中重新站立，再次崛起。

提升感恩之情的三种方法：

①写感恩日记

②想三件好事

### ③写感谢信

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 第七章 第七个技能：从痛苦中汲取智慧

### 跨越修罗场，收获成长

有的人经历过不幸，体验过痛苦后获得了令人惊叹的自我成长。这是为什么呢？在思考这种积极的反转现象时，我脑中经常浮现出漫画《七龙珠》。

《七龙珠》是从1984年开始在《周刊少年Jump》上连载长达十年之久的传奇漫画。它是世界上最畅销的漫画作品，销量已经超过了3.5亿册，现在依然在攀升。

如此畅销的秘密首先就在于主人公孙悟空“修罗场后成长”的故事。孙悟空经历过一场又一场强敌对决，一次又一次地获得了成长。他在师父的严酷指导下刻苦修行，和强敌苦斗，在几乎丧命的状态中重新奋起，把自我力量提升到了新的阶段。

有着战斗种族赛亚人血统的孙悟空在生死攸关时，身体会变得更加强健坚韧，血液会再生更新。

孙悟空跨越修罗场的过程也是强健身心的成长过程。日本的孩子们都在兴奋激动地捧读着他的故事。其实，这种“修罗场里的成长”不仅存在于漫画世界中，也存在于现实世界中。

收获成长的过程是无法预见的。只有正视突发问题，体验心灵动摇、情感波动的痛苦并克服跨越它们后，才能获得心灵上的成长。因此，我们不应该逃避困难和痛苦。即使感到不愉快，即使有精神上的苦痛，也要鼓起勇气接受挑战。只有这样的人才能获得真正的成长。

专家将这种改变称为“PTG”（post traumatic growth，创伤后成长），是指体验过精神苦痛之后而获得自我成长的过程。

## 挣扎奋起之人的五大成长

PTG研究第一人是美国北卡罗来纳大学的理查德·泰代斯基博士。他将PTG定义为“在挑战人生危机的过程中奋起挣扎而出现积极变化的体验”。他强调的是“奋起挣扎”这一点。当一个人在超出个人能力范围的危机中挣扎奋斗并努力成功克服危机时，这个人的内心就发生了“积极变化”。泰代斯基博士认为这就是PTG。

那些接受创伤，奋起挣扎并成功克服困难的人出现的积极变化无疑是心灵内部的变化，这些内部的变化他人是很难发现的。

大多数体验过PTG的人都会觉得自身内部的变化会带来外部的成长，连家人和周围的朋友都会看出虽然经历了痛苦，但本人也发生了好的转变。这是因为内心积极的变化会反映到身体外部。

体验过PTG的人一般会发生五大变化：

第一个变化是在宏观上，对“生”有了更多的感恩之意。就连之前毫不在意的小事情也能有种喜悦的感觉，在日常生活中会涌出更多的感恩之意。因为他们觉得活着本身就是一种幸福，对生命满怀感激。

第二个变化是人际关系。真正的朋友是在人生的修罗场里向自己伸出援助之手的人。虽然有时候朋友没有帮到你，倒是那些萍水相逢的人伸出了援手。人们在获得新的人际关系时也在失去之前的人际关系。这些都伴随着痛苦而变化着。

第三个变化是深入理解自我优势。当克服了自己难以克服的危机时，内心就会涌现出巨大的自信。这种自信不同于以往的自信，不仅是对自我优势有了更加正确的认识，同时也对自我弱点和能力上限有了自觉。

感恩之情的涌出、人际关系变化、自我优势的认识可以拓展视野，打开人生的另一扇崭新的窗户，实现人生观、价值观、事业观的根本性变化。这就是第四个变化——崭新的价值观。

还有一些人会体会到第五个变化——自我精神上的彻底变化。当你跨越了生死困境，会对灵与肉有更高层次的领悟。这其实不是宗教观的变化，而是更本质的深层意识的觉醒和发现。

“对生的感谢” “紧密的人际关系” “深入理解自我优势” “崭新的价值观” “灵与肉的意识提升” 这五大变化就是一些人体验痛苦之后的内心成长。

体验过PTG的人中，有一部分人的人生目的和工作意义发生了巨大变化，他们看问题的先后顺序出现了变化，工作领域也发生了变化。受人帮助后事业观也会受到影响，很多人也因此改变了自己的职业，开始了护士、心理咨询师、社工等援助社会的工作。也有一些人发现了自我优势和新的潜能，开始了更有价值的新工作。

“没有痛苦就没有收获。”

只有饱尝丧失之苦，才会懂得拥有的弥足珍贵。

# 经营之神松下幸之助的“最大危机”

在众多越过修罗场不断取得成功的名人中，让我印象最深刻的是松下电器的创始人，号称“经营之神”的松下幸之助。

第二次世界大战前，松下电器和发展显著颇具规模的日立、东芝公司相比，是个发展甚微的中小企业，和三井、三菱等财阀相比，更是天差地别。当时的电器产业类似现在的互联网产业，是依靠新兴技术的风险产业。

但是，战争开始后，战时的日本社会无法反抗军队的命令。松下受到陆军和海军的指示，开始制造军用零件出售给军队。而且，没有造船的专门技术和经验的松下竟然不得不设立造船公司制造船只。不过，松下从银行获得了高额贷款，雇用了较多劳动者。因此，松下在战时规模扩张，但是负债也在持续增加，不断扩张的资产负债表持续恶化。

战后，松下幸之助就将浪费在军需生产中的劳动力转移到了家电生产的老本行上，他想为战后日本的重新崛起做出贡献。但是，当时的驻日盟军总司令部（GHQ）认定松下是在制造军需，所以下达了停止生产的命令。

在这之后松下更是灾祸不断。和三井、三菱、住友、安田等财阀一样，松下集团也被认定为财阀。松下的所有资产被冻结，集团内部的公司也都被迫解散。松下幸之助的个人资产也遭到冻结，只留下巨额负债，他本人还受到“开除公职”的处分，这是对战犯的强制措施。除了被当作战犯外，松下幸之助还被禁止出任公司的管理职务和参加一切商业活动等。对松下幸之助来说，这些无一不是巨大打击。

想为国家做贡献却无能为力，想重振自己的公司也被迫罢手。松下幸之助负担着巨

额的债务，光是还利息都要四处奔走借款。从1946年到各种强制措施被撤销的1950年的这四年无疑是松下幸之助噩梦般的四年。

## 松下幸之助如何跨越危机

五十岁本应是企业家发展的黄金期，但是日本战败后，松下幸之助和他的公司却被驻留日本的GHQ实施了“制裁认定”“开除公职”“财阀解散”等七项强制措施。公司资产被没收，负债累累，连主动打破自身困境的自由都被剥夺了。

当一个人能够自主控制外部事务、自主决定自身处境时，他的幸福度才能提升。“自主性”会给人带来巨大的幸福感。

管理者能够决定自己的工作、薪资、公司方向，才能使公司的职员获得更高水平的幸福感和充实感。尽管松下幸之助的事业和人生都很坎坷，但他作为独立的管理经营者的时光也是很有价值、很充实的。不过战后的几年不幸的时光无疑更久一些。

松下幸之助过去三十年积累的财富全部成了泡影，而且居然还是因为毫无干系的政治原因。松下幸之助几乎每周都从大阪跑到东京向GHQ抗议，却总是被置之不理。这个过程中，他心中有对未来的不安，有对自己无法解决问题的无力，也有辜负员工期待的罪恶感……他说，那段时间为了缓解压力，他总是借酒浇愁，用安眠药度过很多不眠之夜。

那么，松下幸之助是如何跨过这不幸的几年的呢？

事实上，松下幸之助在危机时期默默找到了一个“高目标”，并且全身心地投入到了这个“高目标”中。



松下幸之助在这段痛苦的时期认认真真的深入思考过为何自己会陷入这种困境，原因在哪里？自己的决策是不是有问题？

他深刻地反省自己确实在战前被捧为“经营之神”，自己的公司也在不断地获得进步，自己是不是因此就有了自负自满的情绪？当时的自己虽说不得不接受陆军和海军的委托进行军需支援，但是并没有想过这种支援是否正确。

也正是这个背景之下，日本发动了战争，造成了四分之一的国家资产损失和数百万条生命的消亡。为什么会出现这种问题？为了防止日本重蹈覆辙，防止再度上演第二次世界大战一样的自杀行为，作为日本人该做些什么呢？

怀着这些问题，他成立了PHP研究所。“PHP”取自和平（peace）、幸福（happiness）、繁荣（prosperity）三个词的首字母，意思是通过繁荣收获和平与幸福。没有和平，就没有繁荣与幸福，没有经济上的繁荣，就没有长久的和平。PHP研究所的名称就包含了松下幸之助的基本构想。

由于开除公职的惩罚，不能再去公司工作的松下幸之助就把所有的时间都花在了“PHP运动”上。他借图书馆一角举行每月一次的PHP研究讲座，在大阪梅田车站前发传单宣传PHP运动，号召大家参加PHP的会议。被称为“经营之神”的松下幸之助居然是亲自发传单的。

但是PHP运动没有引起较大反响。松下幸之助在自传中也写道：“PHP运动的开端并不喜人，遇到了各种各样的问题。”

由于日本战败后粮食不足，对吃不饱饭的人来说，比起形而上的东西，人们更关心怎么填饱肚子。所以松下幸之助的努力并没有取得相应的成果。

不过，PHP运动却对松下幸之助产生了重要影响。他本人也说过，PHP才是他心灵的栖息之处。他从人生最大的逆境中看到了人生最高境界的目标。

四年半后，松下幸之助终于摆脱了所有制裁。之后，他也终止了PHP研究所的大部分活动，将自己的时间和精力全部投入松下电器的复兴之中。

## 跨越危机之后的欣欣向荣

松下电器后来的飞跃和全球性的成功是众所周知的。松下幸之助也成为六十岁以上富豪排行榜的常客，个人资产连续十年位居日本第一，资产最高的时期多达500多亿日元。他从战后的负债累累中完美地东山再起，成了享誉世界的亿万富翁。

那么 PHP 运动如今情况如何呢？其实，松下幸之助并没有遗忘自己的“高目标”。

六十五岁以后，他将社长之职让贤给养子松下正治，退出管理一线，之后迅速投入到PHP研究所的活动中。直到他九十四岁辞世，在三十年的时间里，他都在全面支持PHP的活动。他在京都的真真庵府邸和年轻的研究员们探讨人的本质，亲自著书。仅是署有本人姓名的著作就有将近50本。

比如说《道路无限宽广》一书汇总了松下幸之助在PHP研究所的内部报纸《PHP》上连载的随笔。这本书曾再版150次，是超过450万册的超级畅销书。

“危机”是“危险”的“危”和“机遇”的“机”组成的词语，这也表明“危机”既是“危险”也是“实现飞跃的机遇”。

同样，中国古代就有“世间万物，皆有阴阳”的阴阳双生思想。典型代表就是太极图。仔细观察太极图，就会发现其中隐藏的奥妙。



太极图中代表阴的黑色部分有个白色圆圈，这个白色圆圈代表什么意思？它是在说：“不幸事件（黑）当中，也隐藏着成功的种子（白圆圈）。因此，不要灰心丧气，要满怀希望地去寻找成功的种子。”而太极图中代表阳的白色部分里有个黑色的圆圈，它告诫我们：“幸运事件（白）当中，也潜藏着失败的种子（黑圆圈）。所以即使成功也不应得意忘形，依然应当小心谨慎，深思熟虑。”

战后几年里，GHQ的强制措施不论对松下幸之助个人还是公司都是实实在在的危机，但是松下幸之助却在接连不断的厄运中看见了白色圆圈。我想这就是PHP运动的“高目标”。

现在有很多家庭享受着松下电器产品的益处和乐趣。但从长远角度来看，未来会有更多的人受益于PHP研究所的书籍或教育活动。因为松下幸之助的《道路无限宽广》至少给450万人带去了积极的影响。

## 俯瞰人生，从逆境中汲取智慧

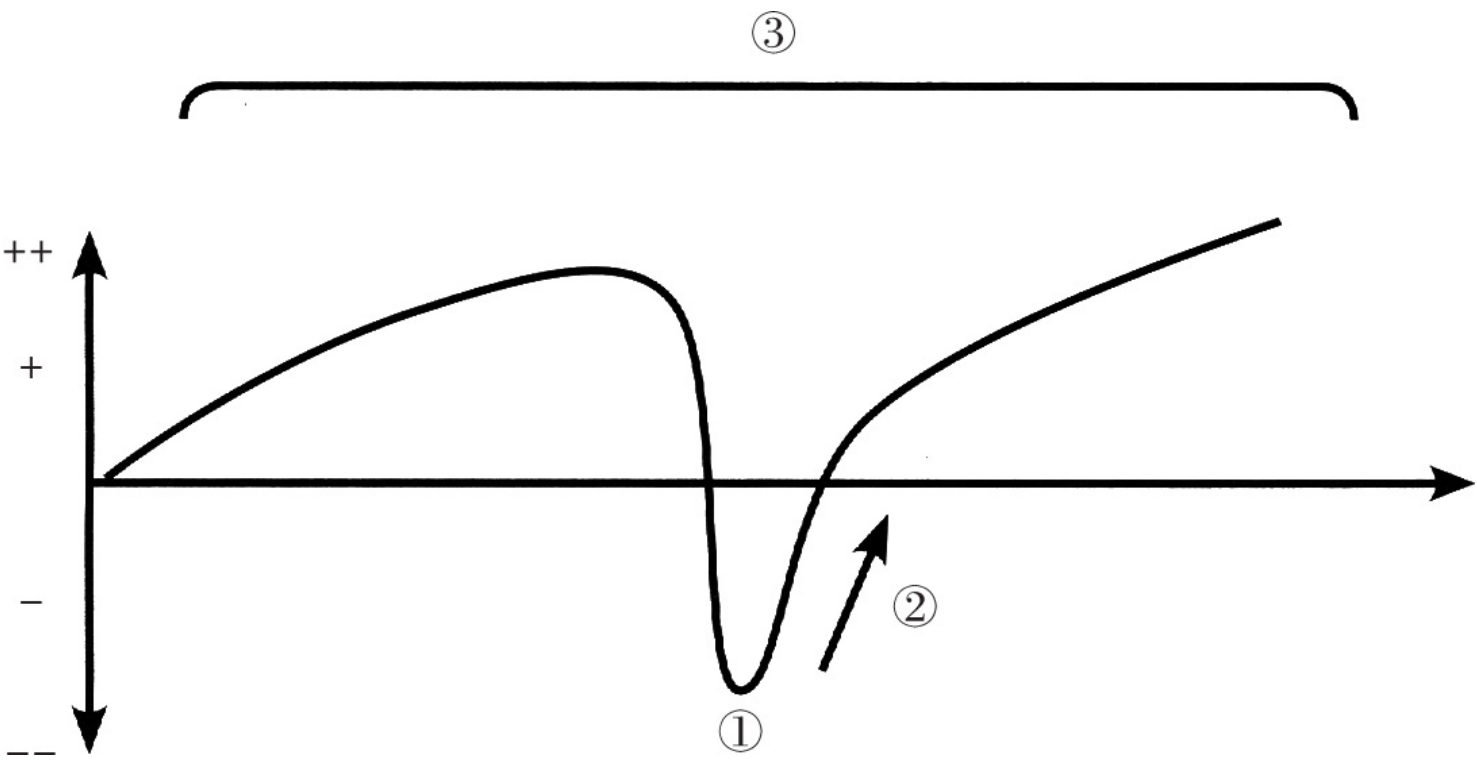
前文中我介绍过，抗压力的七大技能主要分为三个步骤来学习。

第一个是摆脱消极情绪的恶性循环，驯服无用的“思维定势犬”，找准消极情绪的根本原因，对症下药。这两个技能可以使由失败、麻烦等危机造成精神性低落情绪“触底回升”（如图①处）。

第二个就是向上攀爬的阶段。这个阶段需要克服困难的精神性体能——“弹性肌肉”。因此就必须掌握培养自我效能感，发挥自我优势，建立自己的心灵后盾，常怀感恩之心这四个技能（如图②处）。

锻炼抗压力的最后一个技能就是从精神上的痛苦体验中汲取智慧，从而获得个人成长。也就是将逆境体验转换成经验教训的能力。因此我们必须在逆境体验的一步之外去俯瞰逆境全景（如图③处），我们称其为“内省”（reflection）。

掌握抗压力的三个步骤



①摆脱精神消沉、停止精神“堕落”的阶段

②调动“弹性肌肉”、重振旗鼓的阶段

### ③高视角俯视过去困境体验的阶段

在抗压训练中，我们一般采用将本人逆境体验“叙事化”的方法。叙事心理学的研究认为，人会将自己的人生经历以“叙事”的手法进行构建。对同一件事情，不同的人有不同的叙事方法，不同的叙事方法会带来对人生经历的不同解释。

当我们体验到痛苦时，感受到的痛苦程度并不一定完全和现实吻合。这是因为我们深层心理的思维定势会扭曲我们对现实状况的认知。

而抗压并不是让我们扭曲地认识事实，而是采取灵活的角度，科学合理并正确地把握事实。因为本人叙述自我体验的方式会影响本身对体验的解释。如果能够将逆境体验设置成“抗压叙事”，那么你主观的“解释”就有可能变为现实。

设置“抗压叙事”时需要注意三个关键点：

①站在重振者而非受害者的角度进行叙事

②回想自己摆脱精神低落状态的契机是什么

③着眼于自己是如何从“零”攀爬至现在的水平的

首先我们必须注意，不能站在受害者的角度去看过去的失败或困境体验。这样很容易就会把自己定位成失败者，认为自己什么事情也做不好，将来一定会失败，让我形成悲观的看法，对自我体验进行悲观叙事。

在这个训练中，最重要的是站在克服困难重新振作的立场而不是失败受害的立场上，用积极的“抗压叙事”来构建自己的体验。

在我们的叙事中，无疑会有遭遇危机和逆境时精神低落的内容，但是第二个关键点

就是要回顾自己是如何从情绪低落的趋势中挣脱出来的。人们在无意识中就会安于不幸，因为他们认为这样轻松无负担，但是，如果要想得到幸福，就必须有意识地去斩断这种恶性循环。而斩断的关键就需要我们努力回想自己当时是如何行动的、受到过谁的帮助、在紧急的状况下是如何改变的。

进行出色的“抗压叙事”的第三个关键点是回想自己利用了什么样的“弹性肌肉”，从低落的状态重新振作回到积极正向的状态。

比如说自己是如何利用自我优势去跨越修罗场的，在遭遇困境、灰心丧气时受到了谁的支持和帮助，或是受到恩师或上司的鼓励后如何形成了自我效能感，或者自己感觉到应该向他人表达谢意等等。这个过程也是经历过苦痛之后锻炼“弹性肌肉”，培养毅力挑战困难的过程。

## 倾诉逆境体验可以使你明白逆境的意义

最后一个方法就是“俯瞰”。这是一种被称为“元视角”的训练方式，也就是把自己的过去写在纸上，用“抗压叙事法”讲述，并从高处观察，探索曾经体验的意义和其中隐藏的信息。

遭遇痛苦时，我们通常会变成“近视眼”，因为不安、恐惧、愤怒等消极情绪使我们的视野变得狭隘，使人忽略了整体，忘记了将来，被眼前的问题蒙蔽了双眼。虽然有可能帮助人解决目前的问题，但是“近视眼”的事物观察方式并不能帮助人汲取经验，用在以后的问题上。因此我们有必要掌握“俯瞰”的事物观察方式。

回忆过去的困境，纵观自己的历史，并同时像高空翱翔的老鹰一样俯瞰自己过去的体验全景时，你就会看到这些困境体验的全新意义。

不过，一个人进行这项作业有点儿困难。在我教授的抗压训练课上，我会要求学员组队，三四个人为一组，进行协同作业。因为同队的队员都是在培训学习中相互了解并分享过困难体验的人，所以队员之间具备相互信赖的关系。我让他们进入安静的会议室，按事前决定好的顺序依次进行“抗压叙事”。

学员们对这个课程非常有热情，大家相互诉说工作生活上遇到的困难，有些组甚至会传来阵阵笑声。有的学员听过他人的逆境故事后会有“非常感动”“自己也想这样锻炼一下”“他真让我刮目相看”的感受。这个训练过程高潮迭起，对学员的触动很大。

为了引出痛苦体验的教训，倾听者需要进行几个提问：

你从这些经验中学习到了什么？

这些经验对后来的人生起到了什么作用？

俯瞰自己的经历时有没有发现一些共同点或大趋势？

当他人向你提出有效的问题时，那些在深层心理中休眠的记忆就会在脑中浮现。在他人的协助下，我们会思考那些从未在意识层面上思考过的问题。接着，当他人问“那个痛苦的经历对以后的工作有什么影响”时，我们有可能会想起自己已经遗忘的重要问题。

我们之所以会痛苦，可能正是因为学到了这种智慧，发现了这个真相吧。意识到这些，就意味着我们成长了，意味着当再度遇到困难时我们有勇气去跨越逆境。

## 对三种工作观的研究

通过这个训练，我注意到了人生中的共通规律。不知道自己真正想要什么时，我们的幸福感就会下降，而当我们偶然找到新的目标时，幸福感会一下子上窜。这个规律从学生时代到工作之后是会反复出现的。

我能够将自己的经验在自我内部条理化，是源于我了解了积极心理学上的关于“事业观”的研究。我尊敬的心理学家兼管理学者中有位来自美国密歇根大学的简·达顿博士，她是将积极心理学的思维方式应用到管理和组织开发领域的“积极组织论”的创始人，也是众多锐意进取的年轻心理学家尊崇的灵魂人物。

简·达顿博士的爱徒，纽约大学心理学家艾米·瑞兹尼沃斯基博士将人的工作价值观分为三种类型。这里有个寓言故事可以帮助大家理解这三种价值观。

从前，有三个木匠在一起建造一座教堂。有一天，从教堂旁边走过的路人问他们：“你们为何要做这个工作呢？”

第一个木匠回答说：“当然是为了挣钱嘛。没有钱，怎么养活家里人呀！”

第二个木匠回答说：“搞好这个活儿，以后才能从监工那里得到下一份活儿。所以我得卖力干活呀。”

而当路人问第三个木匠时，第三个木匠却目不转睛地埋头工作，示意他现在很忙，之后再回来回答路人的问题。

过了一会儿，等第三个木匠歇息时，路人又问了同样的问题，木匠边擦汗边笑着说：

“你没看到吗？我们当然是在这里建造一座辉煌的大教堂啊，这就是我的工作。教堂建好了，上帝也会高兴，就会有很多信徒在这里得到施恩！”



第一种工作观被称为“工作”（job），它表现了第一个木匠的价值观——将盖房子当作“赚钱过日子的劳作”。对他来说，盖房子是获得物质性报酬的手段，是为了生活和让家庭取得收入的工具。

调查发现，持这种工作观的人的工作效率、工作动机、工作满足感不怎么高。一般来说，在工作临近结束或是快到周末时，他们的干劲才会上升。他们想早些回家，好好娱乐休息。实际上，这种类型的人总是在工作以外的活动中追求对生活的满意度，比如说自己的爱好，和朋友、家人共度的时光等。

第二种工作观被称为“事业”（career）。持这种工作观的人是为了自己的地位和名誉工作。第二个木匠就是如此。对这种类型的人来说，工作不仅是获得金钱等物质财富的手段，也是使职位晋升、薪资增长，获得名誉和权力的手段。因为非常渴望得到这些东西，他们就会更加热心地工作。反过来说，一旦工作上没有相应的回报，他们就会失望愤怒。

英语中的“事业”一词源于拉丁语和法语，原意是指“赛马场的人力车”。这种类型的人会非常积极地完成自己或者公司设定的目标，当目标达成时就暂时地感到满足，然后立即设定新的目标，所以这类人总会朝着下一个目标拼命地奔跑下去，永无止境。

第三个工作观表现了第三个木匠的价值观。他不是为自己，而是为更大的意义和目的努力工作的。我们称之为“使命”（calling），它原有的意思是宗教意义上的“天职”“上天赋予的任务”等，它背后的思想根基是“现世所有人都在出生前受到了来自神灵的指示”。现代心理学中，使命被定义为“从自我的工作中感受到意义和社会价值的意识特性”。

我们从调查结果中发现，有使命感的人无论对工作还是生活都持有积极主动性，有较高的满足感。这些人从不考虑引退或者退休，如果客观条件允许，只要身体健康，他们会一直坚持工作。对这些人来说，工作是他们人生的核心，是珍贵之物。自己的工作就是自己的爱好，没有什么事情比沉浸在自己喜爱的世界中更好了。所以我们很容易辨别使命型的人，他们一般会在自我介绍时满怀骄傲和自豪地谈及自己的工作。

工作和事业型的人工作的目的都是外部性的，是出于公司的薪金或上司的褒奖、晋升、涨薪、奖金等外部动机。

而使命型则是为了内部性的动机。获得收入和褒奖自然很好，但是使命型的人并不是依存他人来工作的，而是为了自己内心的感受而工作的。使命型的人在工作上达到目标时，也能充分感受到在目标过程中的意义和价值。拿旅途打比方，到达目的地之前，他们也会充分地享受途中美景和偶遇的乐趣。

朝着有价值的目标一点一点前进时，会从心底感受到深深的满足感。朝着正确的方向前进时，会体会到真正的充实感和安心感。

## 谁把工作看成使命

大部分把工作看成使命的人都是从事专业领域内工作的人，比如公司所有人、管理层、医生、律师、运动员、作家、艺术家等。我们在调查中发现，有意思的一点是家庭主妇的使命感非常强。有很多家庭主妇（主夫）都把家务活做得很专业，他们能感觉到其中的意义和价值。

但是，并非所有从事专业领域内工作的人都是使命型人。有些人当初以治病救人为

使命进入大学医院工作后，将注意力转移到了提高收入或医院的地位上去，变成了事业型的工作观。有些人最初怀着助人为乐的目的考取了护理或咨询证书，进入相关行业后却由于收入不如意，为了生活或家人而变成了工作型的事业观。

相反，还有很多人当初为了生计开始的工作却意外地发挥了自身的才能，受到了公司的认可，从工作型变成了事业型。还有一些人怀着事业型工作观顺利开展工作，之后经过逆境体验后，意识上出现变化，通过跳槽或创业变成了使命型。

还有一些使命型的人中有很多事业有成的企业家，他们在提升自己的事业，收获丰厚业绩，生活宽裕后，会向顾客、公司甚至社会做出贡献，并积极投身慈善事业。

我无法断言工作、事业和使命型中哪个工作观最好。只是调查结果发现，使命型人的工作和生活满意度高，身心健康，无论在个人领域还是社会领域都更易获得成功。

## 遵从自我使命的CEO

我的身边有一个模范人物。他就是鲍勃·麦克唐纳。我第一次见到他时，他是宝洁日本公司的社长。当时我只是个小小的品牌经理，但是他却记得我的名字，看见我之后就亲切地和我搭话。这种记忆力和温暖一直让我把他奉为领导模范。

有一次，我有幸与他共进午餐。趁这个机会，我就把自己想问他的问题一股脑儿地倒了出来。

“你为什么辞去陆军上尉的职务来到宝洁呢？”

鲍勃其实是一位有传奇色彩的人。他毕业于号称“领导者的摇篮”的美国西点军

校，一直在军中任职，但是在三十多岁时突然辞去军职，在大学取得 MBA 后投身商界，来到宝洁。

大概因为这个问题有点儿突然，平时一脸笑容，总是流利地回答问题的鲍勃表情严肃起来，他认真思考了一下，谨慎地措辞回答说：

“久世，我加入陆军是为了做对全世界有意义的工作。但在美国发动越南战争后，我的立场就变了。为了最初的使命，我重新思考除了陆军之外还有没有其他事业之路。那时候我正好碰上了宝洁公司，当时我就相信，在宝洁这样全球性的日用品公司里，我一定能够从事有意义的工作，以新的形式促进全世界生活质量的提高。”

我听了这番话后深受感动。鲍勃·麦克唐纳以向世界做贡献为使命选择自己的工作，形成了自己的职业生涯。他是真正的服务型领导者。

仅仅凭借午餐中短小的对话，他便让一个我这样的员工决心跟随他奋斗，从这点可以窥见他自身的魅力。当时我就确信，有他这样的人担任管理层的公司一定没问题，所以决定长期在宝洁工作。

鲍勃·麦克唐纳不仅善于言辞，而且言出必行。在担任销售额八万亿日元、净利润超过一万亿日元的跨国企业宝洁的CEO时，他依旧表示：“在下一个五年中，要增加中国、印度等新兴市场的份额，让十亿人成为宝洁产品新的消费者。”这番宣言也让人感觉到，即使成了CEO，他也会实践自己的使命，为世界做出贡献。

## 你的工作是不是自己真心想做的

你回顾并俯瞰自己过去的体验时会发现，当我们不清楚自己真正想做的事情时，幸福度就会下降。当确定新目标时，幸福度就会上升。将这种规律放在工作观上也同

样适用。

我热爱将自己喜爱的产品和服务介绍给顾客，让别人也成为这个产品的爱好者，所以我志愿从事市场工作，进入了最顶尖的企业——宝洁。工作的每一天都非常充实。

宝洁的工作绝不轻松，每天都会高强度地工作到很晚，只能赶最后一班电车。但是我真真正正地感受到了自己的成长，体会到自己走在正确的路上，内心非常充实。对我来说，这正是使命性的职业。

但是，不知从何时起，我的工作观从使命变成了事业型，大概是熟悉了工作后，我的同期和前辈们纷纷跳槽的时候吧。宝洁的市场总部也有培养公司骨干候补的责任，总部的竞争非常激烈，可以说处于“up or out”（升或走）的状态。要不做出成绩晋升，要不跳槽走人。我在这种压力下也很紧张不安。

当时的我非常热爱自己的岗位，为自己是宝洁人感到骄傲，不想离开宝洁，也没有其他想要跳槽的公司。因为我肩上有重任，要运作巨额预算，而且宝洁的工作环境非常积极活跃，为了留在公司，我的工作观变成了事业型。

之后，我的工作范围从日本拓展到国外，部下也增加了，工作上的责任也更大了，工作内容由市场变成了企业的战略规划，直接接触自己喜爱的市场工作的机会也少了，主要是通过部下去完成现场工作，基本都是在做跟数据打交道的工作。如果没有达成每月、每周的目标销售额，就需要找出原因、计划补救对策；如果达成目标，就要研究还有多少提升空间。虽说事业规划也是我的强项，但是也并非有自我风格的强项，事业规划并没有给我带来多大的价值感。管理数据、完成数字目标并不能让我感到多大的喜悦。这样一来，我的工作观就从事业型逐渐变成了工作型。

其实，我对自己的上司或公司的待遇没有什么不满，跟我一起工作的同事、广告代理商也都非常优秀，工作非常积极。我感到非常幸运。但是内心却有种慢性的不满，因为自己的工作偏离了使命。

之后我问自己的内心“什么才是我真正想做的工作”，我求助了培训师，开始寻找新的使命型的工作。因为还要养家，所以我在准备了几年时间后才辞职，之后开始了独立创业的道路，新工作也开始稳步前进。

## 在逆境体验中得到的教训和启示是成功的关键

我回首过去的逆境体验时汲取的经验很简单，那就是如果没有在做自己真正想做的事，工作和自己的使命不吻合时，工作的充实感就会下降，也就无法积极主动地投入工作。虽然道理非常简单，但我们却很难去实践，总是逃避行动，以至于会招致巨大的问题。

这些不是源于没有勇气，胆小懦弱的性格，而是源于自我认识不足，不知道自我效能感的源泉，即不知道自己的自信心是来源于自己的情感、思维方式还是具有自我特征的优势。

现在我知道了自己的弱点，通过锻炼抗压力，增强了自我认识，锤炼了精神，比过去更深入地明白了“我是谁”。想必有很多人烦恼找不到自己真正想做的事情。与其烦恼，倒不如把时间精力用在研究开发自我身上。因为“我是谁”的延长线上是“我应该做什么”，而这背后大多都隐藏着“我真正想做什么”的问题。

培养抗压力的最后一个技能就是从痛苦但有价值的逆境体验中发现“我这样的人到底是谁”。

通过这种学习过程，我们也会发现自己的使命型工作，当我们实践自己的使命、鼓起勇气迈出新的一步时，那个幸福而充实、令人振奋的世界会向我们敞开。这是我的实际体验。

有些事情看上去不幸，却可能隐藏着未来成功的种子，因此，请不要灰心丧气，要满怀希望朝着新的目标前进。对于具备抗压力的人来说，这是工作，也是生活的乐趣所在。

## 总结

### 第七个技能 从痛苦中汲取智慧

#### Growth from adversity

逆境体验中隐藏着促进自我成长，助你跨越困境的珍贵智慧。

①站在重振者而非受害者的角度进行叙事

②回想自己摆脱精神低落状态的契机是什么

③着眼于自己是如何从“零”攀爬至现在的水平的

俯瞰自己的逆境经历，寻找逆境的意义是有效的方法。

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 结语 向2020年发起新挑战

锻炼抗压力的七个技能到这里就全部讲完了，那么你是否在总体上了解了抗压训练法呢？

其实，我们早应该摆脱那些行动回避的工作方式，摆脱反复找借口的生活方式。我们应该从现在开始就抬头向前看，向未来发起新的挑战。

掌握了能从失败中重新站起的抗压力技能后，才能在找到自己真正想做的事情时迈出宝贵的一步。

这第一步虽是一小步，却也是最关键的一步。就像婴儿一点点从蹒跚迈步到独立行走一样。迈出一小步，再不断地积累成功体验，从内心产生自我效能感，才能一直有力量向前走去。

只有掌握了抗压力，这个过程才不会异常艰难。

我们在迈出新的一步时，有成功也有失败，但是从失败中汲取的教训会伴随着精神的疼痛感被铭刻在脑海深处，真正地在一个人的身上生根发芽，成为真正属于自己的力量。同时，一个人如果能够怀有“这是我成功路上的必备之物”的危机感去学习的话，一定会像干燥的海绵一样拼命地吸收水分、汲取知识的。

而且，无论成功还是失败，喜悦还是悲伤，都是自己人生的组成部分，如果能从各种体验中领悟到这些，就可以掌握保持平稳冷静心态的能力。这种能力会在你身上结晶，形成终生难忘的生存智慧。

我三十六岁时朝着自己的使命迈出了一小步。这一小步就是将自己关于抗压力的学习方法和改变自己人生的体验写成书。我从心底觉得将最佳、最实用的内容介绍给大家很有意义和价值。



之后的两年，我就抛弃掉自己之前职业履历，专心开始著书，可以说迈出了鲁莽的一步，连女儿也着急地问我：“爸爸的书什么出来，爸爸是为了写书才从宝洁辞职的吗？”不过，由于书籍没有实践支撑，最后也没有出版，我也曾一度放弃著书写作。

后来，我便投入到了抗压法的培训中，因为我在培训商务人士的抗压力这项事业中感受到了工作的意义。但是要将自己的真实体验写成书需要时间，而且要细致地增删修改。但是，因为这是自己的使命，所以即使没有达成目标，我也满足于这个过程，即便没有出版，写书本身就是一种乐趣，我不追求回报，一心扑在了写书上。

因为偶然的机，这本书出版了。现在想想，离我踏出第一步已经过去了六年。如果没有妻子的鼓励，孩子们的期待，积极心理学学校的学生、讲师和同事的支持，还有本书的编辑田口卓先生的协助，这个目标是无法实现的，在此我深表谢意。

再过五年，东京就会迎来2020年的奥运盛会。这一年是日本的转折之年。有了积极的目标才有希望，再加上坚持达成目标的意志力和前瞻力，才能有力地朝着目标前进。2020年这个转折点正是日本人幸运的转折点。

现在，越来越多的中学生重新燃起激情，怀着“也许我也能参加奥运会”的热情积极锻炼着拿手的运动项目。我这个大人也不能输给孩子们。为了实现自我成长，为了获得幸福充实的人生，我也应该向2020年发起新的挑战。

现在这一刻，我们就要朝着自己的内心所想迈出关键的一步。迈出这一步时，你会由衷感到幸福。虽然刚开始时变化很小，但是一两年后会出现巨大的变化。我相信到了2020年，比起那些逃避行动的人，你一定会发生巨大的转变。

从今年起，摆脱找借口的生活方式和逃避机会的工作方式，朝着崭新的自己迈出第

一步吧！

如果这本书对你有帮助，我会感到很幸福。我会从心底里为大家加油鼓劲！

本书由 “[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)” 整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

## 出版后记

在现代心理学中，“Resilience”表示的是人类在经历逆境后的精神恢复能力，对本书作者久世浩司来说，它既是他总结的“抗压力”，也有着超乎其字面意义的含义。在他看来，“恢复”“再生”同样也是如今日本社会的关键词，有着相当普遍的代表性和影响力。

在经历了经济崩溃的“失去的二十年”后，日本社会中弥漫着一股随波逐流、得过且过的风向，在出现困难和新事物时，他们不想“勉强自己”，不敢向前迈步，而是惧怕失败，逃避挑战和困难。在商业社会中，情况同样如此。这让久世明白，在压力下复原的能力无论是对商业人士还是更广范围内的社会人士而言，都是重要性不下学历和智商的基本素质，这就是本书中心“抗压力”的来源。

久世所介绍的抗压力并不是粉饰太平的能力，而是正视自己的失败与不足，明确自己身处逆境和压力之下，从而奋起重整河山的能力。他所总结的七大技巧不只包括精神上的，也包括物质上的，是全方位锻炼抗压力的经验之谈。一个人的幸福不只来自他能创造多少幸福，更取决于他能扭转多少不幸。积极心理学学校的宗旨就在于通过对社会各层次人群的培训，为他们营造更为幸福充实的职场、事业与人生。

与日本一样，在当今的中国，人们也能随处感受到社会压力的存在，积极心理学也在人们生活中起着不可小觑的作用。希望本书也能对文化背景相近的中国读者有所助益。

服务热线：133-6631-2326 188-1142-1266

服务信箱：reader@hinabook.com

后浪出版公司

2015年9月