

79 个潜规则：改变生活的心理学法则

此文档由@实用心理学 整理制作，更多心理学知识，请围观：

实用心理学围脖 (53 万粉丝) : <http://t.sina.com.cn/1678862287>

实用心理学博客 (320 万点击) : <http://blog.sina.com.cn/1678862287>

第 1 节：前言

改变生活的心理学法则前言为什么曾经深受消费者青睐的三鹿奶粉，在“毒奶粉”事件中轰然倒闭，最终退出市场？为什么有人在众目睽睽下遇到灾难时，竟然得不到救助，真的是现代人冷漠至此吗？为什么投机者愿意花高价买下某个东西，即使它的价格远远高出实际价值？为什么算命先生有时说得很准，难道他们真有未卜先知的能力吗？为什么地上的垃圾没有及时清理，用不了多久，就会满地狼藉？为什么棒打鸳鸯，反而让恋人们爱得难分难舍？这些纷繁复杂的社会现象，我们虽然已经习以为常，但并不了解隐藏在背后的真相。其实，在我们身边存在一些心理学法则，它们像是一只只无形的手，在冥冥中拨弄着命运的心弦，有的成为我们生命中的暗礁，有的则成为通往成功的秘密捷径。若是懂得蝴蝶效应，我们就会明白细节决定成败，一次危机事件能够毁掉一个王牌企业，一个温情的举动也能迎来幸运女神的眷顾；我们若是了解人们的从众心理，就会知道群体的观望会抑制个人的救助行为，所以当我们身处险境时，一定要有针对性地向某人寻求援助；如果明白最大笨蛋理论，我们就会清楚人们的投机行为，并不由价格杠杆来衡量，而是取决于是否有人肯花更高的价钱买下自己手中的东西；巴纳姆效应告诉我们，人们容易将笼统的人格描述视为自己的真实写照，所以当我们听到算命先生一些具有共性的言辞后，自然会觉得他说得很准；破窗效应给我们的启示是，环境对人的行为具有强烈的暗示性，一些容易被忽视的小问题如果得不到及时处理，极有可能带来无法弥补的损失；罗密欧与朱丽叶效应带给我们爱的真谛——感情越禁止越牢固，外界的干扰会让人产生抗拒的情绪，相爱的人会彼此更加珍惜，爱得更深。掌握了这些心理学法则，我们就能窥探人类心理的奥秘，解释人生中的诸多现象，甚至指导我们如何去改变自己的命运。反之，如果对这些法则视若无睹，我们即便竭尽全力，往往也是事倍功半，最终与成功擦肩而过。

第 2 节：前言

本书分为情绪、社交、职场、经商和成功五个篇章，选取与生活息息相关的 79 个心理学法则，涵盖了个人成功与企业发展的方方面面。这些定律就像人类智慧的一扇窗户，通过它们，你可以探寻到社会现象背后的真相，解读人类心理的奥秘，驾驭自己的命运。书中大量引用古今中外贴近现实的典型案例，将心理学法则寓于故事之中，用轻松活泼的语言讲述如何将这些法则运用于不同的领域。这些经过精挑细选的法则，可以帮助个人在人际交往中如鱼得水，创造出辉煌的事业，同样也是领导者管理员工、带领团队的金科玉律。无数事实证明，若能掌握并运用书中的心理学法则，你就可以调适好自己的情绪，拥有阳光健康的心态，享受美满的生活；能够事半功倍地完成工作，成为上司的得力干将，让自己的事业蒸蒸日上；成为令人敬重的领导，带领一个高效运转的团队；避免决策的失误，成为市场的领先者，赢得更多的利润；能够在平凡与寂寞中不断修炼自我，步步为营，拥抱最后的成功。书中的心理学法则曾改变过无数人的生活 and 命运。如果你满怀激情，迫切想改变自己的生活，让命运发

每天学点好玩的心理学！

关注 @实用心理学，下载更多心理学资料

生翻天覆地的变化，请你取下这本书，慢慢读。你会蓦然发现，那些曾令你百思不得其解的心理困惑，也不过如此!编者

第3节：皮格马利翁效应：期望与赞美能创造奇迹

第一篇

情绪篇在日常生活中，我们的情绪复杂多变，犹如大海的波涛，大起大落:喜悦时如沐春风，抑郁时黯然神伤，生气时急火攻心，伤心时愁肠百结，焦虑时惶惶终日，紧张时惴惴不安……唯有驾驭好自己的情绪，我们才能在人际交往中游刃有余。从现在开始，学点情绪心理学，做自己情绪的主人。了解自己的情绪周期，冷眼看待生活中的得意与失意;读懂别人的情绪波动，避免成为别人的“出气筒”。1.皮格马利翁效应:期望与赞美能创造奇迹古希腊神话中记载了这样一个故事:塞浦路斯的国王皮格马利翁非常喜欢雕塑。一次，他用一块象牙精心雕塑了一个美女像，给她取名为“盖拉蒂”。这尊雕塑实在太完美了，皮格马利翁逐渐爱上了自己的作品。他每天对着雕塑倾诉绵绵情话，赞美她的美貌，真诚地希望她能够幻化为人形，成为自己美丽的妻子。一天，皮格马利翁的痴心最终感动了女神，雕像化作一位楚楚动人的美女，笑吟吟地朝他走来。皮格马利翁的期望终于成真，迎娶了眼前这位让自己朝思暮想的女子。心理学上的“皮格马利翁效应”，便是人们从这个故事中总结出来的，是指热切的期望与赞美能够产生奇迹:期望者通过一种强烈的心理暗示，使被期望者的行为达到他的预期要求。它又被称作“罗森塔尔效应”和“期待效应”，是由美国著名心理学家罗森塔尔和雅格布森，在一次经典的实验后共同提出的。1968年，罗森塔尔和雅格布森来到一所小学，从一至六年级中各选三个班，在学生中煞有介事地进行了一次“发展测验”。然后，他们列出了一张学生名单，声称名单上的学生都极具潜质，有很大的发展空间。八个月后，他们又来到这所学校进行复试，惊喜地发现，名单上的学生成绩进步很快，性格更为开朗，与老师和同学的关系也比以前融洽了很多。事实上，这是心理学家进行的一次心理实验，用以证明期望是否会对被期望者产生重大的影响。他们所提供的名单完全是随机抽取的，通过“权威性的谎言”暗示教师，并随之将这种暗示传递给学生。尽管教师们悄悄地将这份名单暗藏心中，却在不知不觉中通过眼神、微笑、言语等途径，将掩饰不住的期望传递给那些名单上的学生。他们受到教师的暗示作用后，变得更加开朗自信，充满激情，在不知不觉中更加努力地学习，变得越来越优秀。后来，人们将皮格马利翁效应总结为“说你行，你就行，不行也行;说你不行，你就不行，行也不行”。我们从中得出这样一个启示:赞美和期待具有一种超常的能量，能够改变一个人的行为与思想，激发人的潜能。一个人得到别人的信任与赞美后，他会变得更加自信和自尊，从而获得了一种积极向上的原动力。为了不让对方失望，他会更加努力地将自己的优势发挥到极致，尽力达到对方的期望。相反，如果向对方传递了一种消极的期望，则会让他变得自暴自弃，向着消极的一面发展。人类对自我形象的评判，常常综合了个人和外界环境的看法。外界的信息对自我评价起着至关重要的作用。与“巴纳姆效应”有所不同的是，“皮格马利翁效应”专指那些来自外界的、正面的暗示，而前者泛指所有外界环境的信息与暗示，当然也包括一些对个人的发展起着消极作用的暗示。

第4节：皮格马利翁效应：期望与赞美能创造奇迹

心理学家威廉·詹姆斯曾经说过:“人性最深切的渴望就是获得他人的赞赏，这是人类之所以有别于动物的地方。”无论是高高在上的名流贵胄，还是卑微平凡的贩夫走卒，人人都希望得到他人的赞美与尊重。就连宠辱不惊的华盛顿，也喜欢别人热情地称呼他为“美国总统阁下”;凯瑟琳女皇拒绝接受任何没有注明“女皇陛下”的信函;法国作家雨果希望巴黎有朝一日能改名为雨果市;莎士比亚千方百计想为家族赢来一枚荣誉勋章，等等。如果将他们的这

些行为简单地归结为虚荣，似乎有悖人性。荣誉，是社会对个人能力、价值的一种的赞许与肯定，无可厚非。赞美，并不局限于他人与社会，来自亲人的赞美更能让我们终生难忘，感动至深。台湾著名作家三毛曾在散文《一生的战役》中写道：“我一生的悲哀，并不是要赚得全世界，而是要请你欣赏我。”文中的“你”，指的便是她的父亲。一天，父亲偶然读到这篇文章，悄悄给她留条写道：“深为感动，深为有这样一株小草而骄傲。”三毛看到后，眼泪夺眶而出，在日后的一篇文章中写道：“等您这一句话，等了一生一世，只等您——我的父亲，亲口说出来，扫去了我在这个家庭用一辈子消除不掉的自卑和心虚。”正是因为期望与赞美的暗示对人能产生极大的促进作用，皮格马利翁效应被广泛地运用于教育、管理、营销等领域。在学校教育中，一些优秀的老师运用皮格马利翁效应，开始有意识地关注一些后进生，帮助他们更快地进步；在现代企业管理中，皮格马利翁效应不仅传达了管理者对员工的信任和期望，还更加适用于团队精神的培养，一些精明的管理者也开始利用这个效应来激发员工的斗志，从而创造出惊人的效益；在营销策划中，策划人可以利用顾客“优质高价”的固有思想，通过提高价格的手段，提升产品在顾客心目中的期望值，获取更高的利润收益。在家庭教育中，最残酷的伤害莫过于对孩子自尊心和自信心的伤害，最明智的举动莫过于用鼓励与赞美给孩子支撑起人生信念的风帆，帮助他们步入成功的殿堂。卡耐基很小的时候，母亲就去世了。缺乏母亲的管束，他像放纵的野马一般，特别喜欢调皮捣蛋。九岁那年，他有了一位继母。继母刚进家门的那天，父亲指着卡耐基对她说道：“他可是全镇最坏的孩子，你以后可得提防着。”

第5节：皮格马利翁效应：期望与赞美能创造奇迹

继母走到卡耐基面前，温柔地摸着他的头，说道：“他怎么会是坏孩子呢，我看他应该是全镇最快乐、最聪明的孩子。”这样一句简朴的话，不仅让他消除了对继母的抵触情绪，而且还成为激励他的动力。多年以后，卡耐基成为了家喻户晓的成功学大师。皮格马利翁效应同样也被应用于现代企业管理中。通用电气前任 ceo 杰克·韦尔奇和美国钢铁公司总裁查尔斯·史考伯都是这个效应的实践者。韦尔奇认为，团队管理的最佳途径是致力于激励员工完成自己的构想，并说道：“给人以自信是到目前为止我所能做的最重要的事情”；史考伯曾说道：“我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。”在日常管理实务中，他们善于激励和赞赏自己的员工，创造出蔚为壮观的商海翰林，相继成为各自领域中的翘楚巨子。著名的心理学家杰丝·雷尔曾说道：“称赞对温暖人类的灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长开花。但是我们大多数的人，只是敏于躲避别人的冷言冷语，而我们自己却吝于把赞许的温暖阳光给予别人。”

第6节：杜利奥定律：敞开心扉，拥抱热情

2. 杜利奥定律：敞开心扉，拥抱热情一位将军到沙漠参加演习，他的妻子塞尔玛随军驻扎在陆军基地里。沙漠中干燥高热的气候，让塞尔玛非常难受。再加上身边没有一个朋友，孤独中的她经常写信给父母，倾诉自己想要立刻回家的想法。父亲的回信很短，只有两行：“两个人从牢中的铁窗望出去，一个看到泥土，一个却看到了星星。”她看了信后心头一颤，决定要在沙漠中寻找星星。从那以后，塞尔玛的生活发生了巨大的改变。她开始和当地人交朋友、互送礼品，研究沙漠里的仙人掌、几百万年前的海螺壳。渐渐地，她迷上了这里，后来写了一本书，以《快乐的城堡》为书名出版了。原本悲观的她看到的只是泥土，当心态发生转变后，乐观积极的她重新找回了热情，看到的就是星星。面对同样的生活，所持的心态不同，便能够品出不一样的味道。如果缺少热情，你将遗憾地失去一双能发现生活之美的眼睛。

美国作家杜利奥曾经说过“没有什么比失去热忱更使人觉得垂垂老矣”，并将自己的理论命名为“杜利奥定律”。这个定律给我们带来的启示是：人与人之间的差异很小，仅仅在于是否拥有热情积极的心态。这种微小的差异却造成了巨大的差别，那就是最终的成功与失败。成功人士的首要标志，在于他们具有热情积极的心态，乐观地面对人生，乐观地接受挑战。如果能够做到这一点，那他就已经成功了一半。很多人在功成名就之前，也只是芸芸众生中的一个。他们正是以热情的心态全身心地投入工作，这才邂逅了幸运之神，登上事业的巅峰。美国标准石油公司里曾经有一位普通职员，叫做阿基勃特。他业绩平平，没有什么过人的才能，在公司里毫不起眼。然而，他却有一个令人不解的习惯：每次出差住旅馆时，都要在自己签名的下方写下“每桶 4 美元的标准石油”的字样，而平时在书信及收据上也不例外，签了名，就一定要写上那几个字。为此，同事们都戏谑地称呼他为“每桶 4 美元”。这件事传进公司董事长洛克菲勒耳中，他说道：“我们公司中竟有这样一位忠心的职员，不遗余力地宣扬公司的声誉，我一定要见一见他。”于是，他真诚邀请阿基勃特共进晚餐。洛克菲勒卸任后，将董事长的位置传给了阿基勃特。在人才济济的石油公司中，一定有比阿基勃特更有才华的员工，然而却很少有人像他这样，怀着巨大的热情投入工作，当然也只有他能当之无愧地成为董事长。美国作家爱默生曾说道：“一个人如果缺乏热情，那是不可能有所建树的。热情像糨糊一样，可让你在艰难困苦的场所里紧紧地粘在这里，坚持到底。它是在别人说你‘不行’时，发自内心的有力声音——‘我行’。”麦当劳的老板克罗克的创业故事很好地说明了这一点。克罗克成长的年代，正逢美国 1931 年经济大萧条时期。他到处求职，先后做过急救车司机、钢琴演奏员和搅拌机推销员。即使生不逢时，遭受坎坷曲折的命运，克罗克始终怀着满腔的热情，相信自己终有一天会打拼出一片辉煌的事业。直到 1955 年，在外面闯荡了半辈子的克罗克回到了老家，开始下海经商。年过半百的克罗克仍然热情不减，借债 270 万美元买下了麦当劳兄弟的餐厅。经过几十年的苦心经营，麦当劳现已成为全球最大的以汉堡包为主食的快餐公司。克罗克也因此被誉为“汉堡包王”。

第 7 节：杜利奥定律：敞开心扉，拥抱热情

热情，不是指一种盲目的乐观，而是一种对待生活的态度。从某种意义上说，它更是一种来自心底的信念。生活处处有磨难，关键在于你用怎样的心态去面对。积极的心态使你充满热情，乐此不疲地去创造财富和事业，获取瑰丽多彩的幸福生活；而消极的心态却让你对生命中有意义的东西熟视无睹，对生活感到乏味与失望，最终与成功失之交臂。“要么你去驾驭生命，要么就是生命驾驭你。你的心态决定谁是坐骑，谁是骑师。”我们不难发现，身边的一些成功人士总是怀着自信、乐观、积极的心态，而一些碌碌无为的人则整天悲观失落、不停地抱怨。命运掌控在自己手中，尽管我们无法改变自己的出身、周围的环境，但可以调整好自己的心态，点燃热情的心灯。一位老太太有两个女儿，大女儿开了一家洗衣店，二女儿经营着一家雨衣店。老太太每天忧心忡忡，雨天焦虑大女儿洗衣店里的衣服晾不干，晴天又担心小女儿雨衣店的生意不好，时间长了，愁出一身病来。有人对她说，为什么不换个角度想想呢，雨天小女儿的雨衣生意很好，晴天大女儿的洗衣店生意也很好，不是每天都可以开开心心的吗？老太太听了，宽了心，病自然就好了。当我们在生活中不顺心的时候，可以尝试着改变思维方式，保持良好平和的心态。这种乐观的心态会转化成积极、自信的力量，帮助我们在枯燥、单调的工作中找到乐趣，生活自然会发生改观。

第 8 节：酸葡萄与甜柠檬心理：精神胜利法

3. 酸葡萄与甜柠檬心理：精神胜利法《伊索寓言》中有这样一则故事：一个炎热的夏日，狐狸走过一个果园，他停在一大串熟透而多汁的葡萄前。狐狸想：“我正口渴呢。”于是他后退了

几步，向前一冲，跳起来，却无法够到葡萄。狐狸后退又试。一次，两次，三次，但是都没有得到葡萄。狐狸试了一次又一次，都没有成功。最后，他决定放弃，他昂起头，边走边说：“我敢肯定它是酸的。”后来，狐狸的这种“酸葡萄心理”被正式引入心理学。它又被称作“酸葡萄效应”，是指当个人的需求无法得到满足而产生挫折感的时候，为了保持自尊，减少因失败带来的焦虑、不安等不良情绪，有意编造出一些“理由”自我安慰，以消除紧张，减轻压力，保护自己的心理免受伤害。在日常生活中，当我们在追求某一种东西而得不到时，为了冲淡自己内心的不安，时常也像那只狐狸一样，为自己寻找一个冠冕堂皇的“理由”。有的男性追不到某一女孩，就会到处散布那个女孩的坏话：“哼！那种水性杨花的女孩子，不要也罢！”容貌平平的女人，特别相信美丽的女人不容易得到幸福；公司的职员希望获得更高的职位，却事与愿违，只好安慰自己：“职位越高责任越重，还不如现在逍遥快活呢！”没有考上重点大学的学生为了缓解心中的落寞，寻求心理平衡，对朋友说道：“那所学校离家太远，也没有我喜欢的专业，没考上也不会遗憾。”……与“酸葡萄心理”相反，有的人吃不着“葡萄”，只好退而求其次吃“柠檬”，他就认为柠檬是甜的。这种不说自己达不到的目标或得不到的东西不好，却百般强调，凡是自己认定的较低的目标或已经拥有的东西都是好的，借此减轻内心的失落和痛苦的心理现象，被称为“甜柠檬心理”。生活中也有很多“甜柠檬心理”的现象。有的孩子天资愚钝，智力平平，他的父母就安慰自己说“憨人有憨福”；有的人被偷被抢，损失惨重，他便安慰自己说“破财免灾”；有的男人娶了个容貌一般的老婆，便说“容貌平凡的女人才贤惠”；有的女人嫁了个木讷寡言的丈夫，却说“这才有安全感呢”；有的女孩刚买了一件衣服，回家后才发现价格太贵，颜色也不怎么喜欢，便对自己的好友说“这是今年最流行的款式”。这种知足常乐的心理，不失为一种帮助人们接受现实的好方法。如果运用得当，可以帮助人们化解对于不平等引起的怨气，消除心理紧张、缓和心理气氛；若运用过度，则会产生消极懒惰的情绪，妨碍人们去追求真正需要的东西。一次，美国前总统罗斯福的家中被盗，丢失了许多东西。一位朋友闻讯，忙写信安慰他，劝他不必太在意。罗斯福给朋友写了一封回信，信中写道：“亲爱的朋友，谢谢你来安慰我，我现在很平安，感谢生活。因为，第一，贼偷去的是我的东西，而没伤害我的生命；第二，贼只偷去我的部分东西，而不是全部；第三，最值得庆幸的是，做贼的是他，而不是我。”

第9节：酸葡萄与甜柠檬心理：精神胜利法

“酸葡萄心理”和“甜柠檬心理”都是自我解嘲式的心理调节方法，是在人遭受挫折或无法达到所追求的目标时，为了减轻内心的焦虑不安，维护自尊，“自圆其说”地寻找一些牵强附会的理由进行自我辩解。在生活中，每个人都会遇到一些挫折和不尽如人意的事情，有些状况经过我们的努力后能够得到改善，也有很多事情是我们在当时的条件下无法更改的现状。这时候，我们是躲在黑暗的角落里为“打翻的牛奶”不断自责和懊悔，还是从跌倒的地方爬起来，整理好自己的心绪，继续向前呢？一味地愁苦与懊悔既不利于身心健康，也无法挽回那些已经铸成的错误。鲁迅笔下的阿Q，每次被人打时便在心中念叨着“反正是儿子打老子”，于是也就悠悠然忘却了皮肉之苦。我们何妨不借用阿Q的精神胜利法，拂去情绪的阴霾，从低谷中走出？20世纪60年代，美国通用电气公司有一位年轻的工程师，接手了一项新塑料的研究。一天，实验的研究设备突然爆炸，三千多万美元的设备连同厂房在一夜之间化为乌有。年轻的工程师神情沮丧地接受公司高层的调查。出乎意料的是，这位高管问他的第一句话竟是：“我们从中得到了什么没有？”他吃了一惊，回答道：“我们的这个试验行不通。”高管说道：“这就好，实验室废掉了我们可以再建，可怕的是我们什么经验也没有得到。”后来，这位工程师不再为这次事故而沮丧，他开始尝试用另外一种方法，在他所在的领域中取得了非凡的成就。他便是日后带领通用电气公司成为全球知名的跨国公司、并被誉为世界第

一 ceo 的杰克·韦尔奇。同样一件事情，用一种积极的心态去思考，就会得出不一样的结论，阴郁的心情也会得到改善。遇到挫折时，可以想想“塞翁失马焉知非福”；失败的时候，可以用“经验也是一笔财富”的念头来安抚自己。这不是一种消极的遁世，而是一种收放自如的生活姿态，“低下头颅，是为了更高地扬起”！

第 10 节：巴纳姆效应：正确认识你自己

4. 巴纳姆效应：正确认识你自己 爱因斯坦小时候很贪玩，不爱学习，他的父母为此忧心忡忡。一天，爱因斯坦像平常一样，准备和伙伴们一起到河边钓鱼，父亲拦住了他，给他讲了一个故事。父亲讲道：“昨天我和邻居杰克大叔去清扫大烟囱，他在前面，我在后面。钻出烟囱时，我发现杰克全身都被烟囱里的烟灰蹭黑了，而我身上竟连一点烟灰也没有。我看见你杰克大叔的模样，心想我一定和他一样，脸脏得像个小丑，我就到附近的小河里洗了又洗。杰克见我钻出烟囱时干干净净的，以为他自己也一样，于是没有清洗便上街了。结果，街上的人都笑破了肚子，还以为你杰克大叔是个疯子呢。”爱因斯坦听罢，忍不住和父亲一起大笑起来。父亲笑完后，郑重地对他说：“其实别人谁也不能做你的镜子，只有自己才是自己的镜子。拿别人做镜子，白痴或许会把自己照成天才的。”爱因斯坦听后，幡然醒悟，从此发奋苦读，终于成为著名的物理学家。早在两千多年前的古希腊，阿波罗神庙的门柱上就篆刻着“认识你自己”的铭文。然而直到今天，人们在认识自我时，时常由于受到外界信息的暗示，将他人的言行作为自己行动的参照。心理学上将这种普遍的心理现象称作“巴纳姆效应”。

“巴纳姆效应”是指人很容易受到来自外界信息的暗示，出现自我知觉的偏差，认为一种笼统的、一般性的人格描述是自己的真实写照。这个效应是以一位广受欢迎的著名魔术师肖曼·巴纳姆来命名的。他曾经在评价自己的表演时说，他的节目之所以受欢迎，是因为节目中包含了每个人都喜欢的成分，所以“每一分钟都有人上当受骗”。曾经有位心理学家为了证实“巴纳姆效应”对大众的影响，精心设计了一个著名的实验。他给一群人做完人格特征测验后，拿出两份结果让参加者判断哪一份是自己的结果。其中一份是参加者自己的真实结果，另外一份是多数人的回答平均起来的结果。令他感到惊讶的是，绝大多数的参加者都异口同声地回答说，第二份结果更为精确地描述了自己的人格特征。

第 11 节：巴纳姆效应：正确认识你自己

从某种程度上说，人类认识自身未必比了解他人要容易。认识他人时，我们容易站在理性的角度，做出较为公允的判断。然而对于自身，因为太过于熟悉，习惯用感性的眼光审视自我，再加上时常受到外界信息的困扰，我们在心中勾勒出的自我形象，往往与真实的自己相去甚远。在日常生活中，我们习惯借助外界的信息来评判自己，经常得出与事实不符的结论。或许你原本就是一只极具天赋的“白天鹅”，只是因为才能还未发挥出来，却因为别人不公正的评判而妄自菲薄，认为自己是一只“丑小鸭”；在与异性交往时，对方的一颦一笑、一举一止都会在心头掀起涟漪，成为自身魅力的重要评判依据；或许别人的一句无心之话，便认为对方不尊重自己，对自己有成见，无端生出恼怒、嫉恨等情绪，影响了自己的心绪。有些时候，我们不仅将别人的评判当做窥视自我的镜子，更将大众的特征当做自己的特质。一位心理学家根据大多数人的心理特征，写下了这样一段描述性文字：“你需要得到他人的尊重，有自我批判的意识。你有很多特殊的能力，有望成为你的优势，但还没有全部发挥出来。同时，你也有一些缺点，不过你一般可以轻松地克服它们。你喜欢每天的生活都有新意，讨厌受到束缚。你喜欢独立思考，并因此而自豪，有时也会听取别人的建议，但如果没有充分的理由，你是不会断然接受的。你不大喜欢过于坦率地表露，展示真实的自己，认为这是不明智的举动。你时而外向、友善、喜欢交朋友，时而内向、谨慎、沉默寡言。你有理想和抱负，

有些往往是不现实的。”令人不可思议的是，很多人看过这段笼统的、几乎适用于任何人的文字后，绝大多数都认为这段话将自己刻画得活灵活现。在生活中，很多人都会认为算命先生说得很准，其实这是因为他们巧妙运用了“巴纳姆效应”的缘故。算命先生深知，前来占卜的人大多是一些情绪低落、迷茫无助、对未来缺乏把控的人。这时候，他们的心理依赖性比平时更强烈，受他人的心理暗示也就更大了。算命先生先用一些安慰的话，让求助者获得心灵的安慰，赢得他们的信任，接下来一番模棱两可的话便自然让人深信不疑了。

第 12 节：心理摆效应：消除情绪的大起大落

群居的人类难免不受他人的影响，若想打破巴纳姆效应并不容易。我们要学会从多种渠道搜集与自己有关的信息，与自己身边的人相比较，得出较为客观的评价；坦然面对自己的优缺点，做真实的自己，“不以物喜，不以己悲”，学会调节自己的情绪，不要让别人的坏情绪影响自己。

5. 心理摆效应：消除情绪的大起大落在古老的西藏，有一个叫做爱地巴的人，每次生气和人起争论的时候，他立即飞快地跑回家去，绕着自己的房子和土地跑三圈。后来，爱地巴的房子越来越大，土地也越来越广，但他的习惯依然没有改变，哪怕累得气喘吁吁。当爱地巴老了的时候，仍然保留了年轻时的习惯。有一次他生了气，拄着拐杖艰难地绕着土地和房子行走，等他好不容易走完了三圈，太阳都下山了。他的孙子很不解，问道：“阿公，您一生气就围着房子和土地跑，其中有什么奥秘吗？”爱地巴说道：“年轻时我跟人争吵生气后，就绕着房和地跑三圈，边跑边想，我的房子这么小，土地这么少，哪有时间跟人家生气啊！想到这里，我所有的怒气都消了，就把所有的时间用来劳作；老了生气时，我也绕着房子和土地走三圈，边走边想，我的房子这么大，土地这么多，我又何必和人计较呢？一想到这里，气就消了。”人的情绪复杂多变，犹如大海的波涛，大起大落：喜悦时如沐春风，抑郁时黯然神伤，生气时急火攻心，伤心时愁肠百结，焦虑时惶惶终日，紧张时惴惴不安，等等；犹如一年的四季变化，人的情绪也同样发生着从高涨到低落的周期性变化。人的感情在外界刺激的影响下，会呈现出各种不同的情绪。每一种情绪具有不同的等级，还有着与之相对立的情感状态，像爱与恨、欢乐与忧愁等。在特定背景的心理活动过程中，感情的等级越高，呈现的“心理斜坡”就越大，越容易向相反的情绪状态转化。比如，假如你此刻正感到无比兴奋，可能在将来的某个时刻，你会因为某种突如其来的外界刺激，立即感到无比的沮丧。这种心理现象便是“心理摆效应”。

第 13 节：心理摆效应：消除情绪的大起大落

心理学家研究表明，人的情绪不仅在短时间内呈现出较大的波动，而且会在长时期内出现由高涨到低潮的周期性变化。20 世纪初，英国医生费里斯和德国心理学家斯沃博特同时发现了一个奇怪的现象：有一些患有精神疲倦、情绪低落等症状的患者，每隔 28 天就来治疗一次。他们由此将 28 天称为“情绪定律”，认为每个人从出生之日起，他的情绪以 28 天为周期，发生从高潮、临界到低潮的循环变化。在情绪高潮期内，我们会感觉心情愉悦，精力充沛，能够平心静气地做好每件事情；在情绪的临界日内，我们会觉得心情烦躁不安，容易莫名其妙地发火；而在情绪低潮期内，我们的情绪极度低落，思维反应迟钝，对任何事情都提不起兴致，严重时还会产生悲观厌世的情绪。大起大落的情绪不仅会给人的身心带来很大的伤害，还会让我们变得异常暴躁，失去理智，以至于做出一些出格的举动，让自己悔恨终生。

2006 年 7 月 10 日，在德国的奥林匹克足球场上，法国队与意大利队正在进行着世界杯的冠亚军角逐。比赛异常激烈，从上半场开始到加时赛的前 118 分钟，法国队一直遥遥领先，这与法国队队长齐达内对全队的把控能力密切相关。法国人一次次疯狂的进攻令意大利队乱了阵脚，眼看法国队便要如愿捧回冠军的奖杯。这时，出人意料的事情发生了。队长齐达内突然情绪

失控，用他的光头顶向意大利队的后卫马特拉齐，他因此被红牌罚下场。失去领队的法国队立即元气大伤，最终与冠军的殊荣擦肩而过。如果能够掌握一些克服“心理摆效应”的方法，可以有效调节日常生活中的坏情绪。我们可以通过有意识的记录，确定自己情绪变化的周期，以便提前预测自己的情绪变化，避免情绪给我们生活带来的负面影响。如果清楚了自己的情绪周期，就可以合理安排自己的作息时间，有意识地将最为重要的工作安排在情绪高涨的时候完成；情绪低落时，我们可以多散散心，参加健身运动，找朋友聊天倾诉，寻求心理慰藉，直到安全渡过情绪危险期。

第 14 节：心理摆效应：消除情绪的大起大落

此外，在受到情绪困扰的时候，我们可以通过调节自己的认知方式来调节情绪，因为很多情绪的好坏源于我们对事情的不同看法。例如，当我们受到上司批评的时候，不同的人往往会有不同的反应。悲观的人认为这是上司的故意刁难，对他非常不信任；而乐观的人却认为这是上司的刻意栽培，帮助他认识到自身的不足。正是因为这些认识上的偏差，我们才会产生不同的情绪。因此，我们可以通过改变对事情的看法，改善自己的不良情绪。人生不能总是高潮，生活也不可能永远是诗。人生有聚也有散，生活有乐也有苦。这就需要我们能够消除一些思想上的偏差，既然挫折与逆境不能改变，何不坦然面对。当处于快乐兴奋的生活时空中，我们应该保持适度的冷静和清醒。而当自己转入情绪的低谷时，要尽量避免不停地对比和回顾自己情绪高潮时的“激动画面”，应当隔绝有关刺激源，把注意力转移到一些能平和自己心境或振奋自己精神的事情上。换一个角度思考，你会发现有些损失也可以成为一笔财富。有一位国王想将王位传给自己的儿子，他膝下有两位王子，都很聪明可爱，这可让他犯了难。一天，国王叫来两个儿子，给了每人一枚金币，让他们到集市上买回一件物品。出发前，国王派人将他们的衣兜剪了一个洞。下午，两兄弟都回来了，大儿子垂头丧气，小儿子却喜笑颜开。国王佯装不明就里，询问他们发生了什么事情。大儿子沮丧地答道：“金币掉了！”小儿子回答说：“我用金币买回了一个教训：把贵重物品放进衣袋前，要先检查一下衣兜有没有洞。这可是我一辈子都受用的无形财富啊！”国王听后，立即决定让小儿子继承自己的王位。“冬天已经来了，春天还会远吗？”当你觉得不快的情绪涌上心头，情绪极端低落时，不妨将这段日子视为情绪的低谷。用不了多久，萦绕在头脑中的忧郁阴云便会被高昂的情绪一扫而空。

第 15 节：霍桑效应：不良的情绪要及时宣泄

6. 霍桑效应：不良的情绪要及时宣泄一天，国防部长斯坦顿走进了林肯的办公室，怒气冲冲地对林肯诉说道，一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。林肯听了，建议他写封信针锋相对地反驳，并说：“你也可以狠狠地刺痛他一下嘛。”斯坦顿立即写了一封措词很强硬的信拿给总统看，林肯看罢，大声喊道：“对了，对了。写得好！严厉地批评他一顿，这是个最好的办法，斯坦顿。”但是当斯坦顿把信叠好，准备放进信封时，林肯立即阻止了他，问道：“你打算怎样处置它？”“寄出去呀。”斯坦顿自然地說道。“不要胡闹，”林肯大声说，“你不应该把信寄出，快把它扔进火炉中去吧。每次当我发火时，我就尽情地写封信发泄发泄，写完后就把它扔了。我每次都是这样做的，效果非常显著。当你花了许多时间把它写好后，怒气便已消了一大半了，变得心平气和了。那么现在请再写第二封信吧。”国防部长恍然大悟，十分感激总统的指点，他从林肯这里学会了通过宣泄控制情绪的好办法。情绪的宣泄能够补偿自己失掉的面子，适当的宣泄如同心理排毒。当我们有愤怒、不满、抱怨等不良情绪时，及时的宣泄有利于身心健康，会让我们感觉到平心静气，面子也不再那么难堪，恼怒的事也不再那么讨厌。心理学上的“霍桑效应”指的是一种情绪的宣泄，它源于一次著名的管理研究。美国芝加哥郊外有一个制造电话交换机的工厂，称作霍桑工厂。这个工厂拥有较为完善的娱

乐设施、医疗制度和养老金制度。但令人匪夷所思的是，这个工厂的员工经常对自己的待遇喋喋不休地抱怨，以至于影响了工作效率。为了探寻原因，美国国家研究委员会于 1924 年 11 月组织了一个调查小组，对霍桑工厂进行了一系列的试验研究。在这些研究试验中，有一个被称作“谈话试验”的重要环节，即专家们在历时两年多的时间内，分别找工人们进行推心置腹的谈话，耐心倾听他们对待遇、环境等方面的意见和不满，并将他们的言论记录在案。

第 16 节：霍桑效应：不良的情绪要及时宣泄

令人惊讶的是，经过“谈话试验”后，霍桑工厂的工人们不再抱怨，干活时更加卖力，工厂的产量自然大幅度提高了。原来，工人们在长期的工作中，对工厂的各种规章制度、福利待遇、工作环境等方面心生不满，这些不满情绪得不到及时宣泄，经过长年累月的积累后演变为抱怨、抵触等负面情绪。他们将这种情绪带到工作中，自然影响了工作的效率。而“谈话试验”使他们将这些不满都尽情地宣泄出来，从而感到心情舒畅，干劲倍增。于是，社会心理学家将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。“霍桑效应”带给我们的启示是：人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但最终能实现、能满足的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，千万不能硬生生地压制下去，而是要千方百计地让它宣泄出来，这样既有利于我们的身心健康，又有助于提高工作效率。美国《读者文摘》中记载了这样一个故事：一天深夜，一位医生突然接到一个陌生妇女打来的电话，对方的第一句话就是“我恨透他了！”“他是谁？”医生问。“他是我的丈夫！”医生感到突然，于是礼貌地告诉她：“你打错电话了。”但是，这位妇女好像没听见似的，继续说个不停：“我一天到晚照顾四个小孩，他还以为我在家里享福。有时候我想出去散散心，他却不肯，而他自己天天晚上出去，说是有应酬，谁会相信……”尽管这位医生一再打断她的话，告诉她，他并不认识她，但是她还是坚持把自己的话说完。最后，她对这位素不相识的医生说：“您当然不认识我，可是这些话已被我压了很久，现在我终于说出来了，我舒服多了，谢谢您，对不起，打搅您了。”诚然，能够收放自如地控制自己的情绪，是判断一个人是否有涵养的标志。但是，一味压抑自己的情绪，不良情绪长期得不到宣泄，会使人们在心理上形成强大的潜压力，导致精神忧郁、孤独、苦闷等心理疾病。一旦这种心理压力超越了人们的承受能力，甚至会导致精神失常。当然，我们所说的情绪宣泄有一个最基本的前提，那便是不要为了自己的一时之快而伤害其他人的情绪和利益。情绪宣泄是一种较为私密的行为，尤其在公共场合不宜有过激的行为。

第 17 节：霍桑效应：不良的情绪要及时宣泄

在日常生活中，我们如果需要情绪宣泄时，尽量不要将他人当作“出气筒”，不要将自己的不良情绪转嫁给他人，无端地斥责、谩骂对方。我们可以采取诉苦的方式，这样更容易博得别人的同情，我们的坏情绪也能得到及时的宣泄。此外，我们还可以采用转移注意力的方法，当我们极端愤怒的时候，不妨采取写日记、听音乐、散步等对他人无害的方式。霍桑效应还被广泛运用于现代企业管理中。管理者要经常观察员工的情绪，发现他们有不满意情绪的时候，要适时采取措施，让他们把不良情绪宣泄出来。松下电器的一个下属企业中，设有“精神健康室”，也称“出气室”，室内摆满了各种哈哈镜，还有几个象征老板和管理者的真人橡皮塑像，旁边备有棍子。员工如果心情不好，或是对某位管理者心存不满，便可以拿起棍子，狠揍塑像进行发泄。这样，员工的不满情绪得到宣泄后，就能够避免把对管理者的不满，转移到工作和人际关系中。宣泄是为了获取更好的情绪。选择一个私密的空间宣泄掉所有的坏情绪，然后精神焕发地走出来。好的情绪能够帮助我们保持心情的愉悦，从而以最佳的状态投入工作和学习中。在人际交往中，我们还能将这份好心情传递给他人，获得好人缘。

第 18 节：超限效应：物极必反，过犹不及

7. 超限效应:物极必反,过犹不及一次,美国著名作家马克·吐温在教堂里听牧师演讲。最初,他觉得牧师的演讲非常精彩,自己深受感动,准备捐出身上所有的钱。十分钟后,牧师还没讲完,他有些不耐烦了,打算只捐些零钱;又过了十分钟,牧师还一直继续着他的演讲,唾沫横飞。他厌恶之至,立即改变初衷,决定一分钱也不捐赠。在牧师终于结束演讲开始募捐时,马克·吐温由于气愤,不仅分文未捐,还从盘子里拿走了两元钱。在心理学上,这种由于人的机体受到刺激过多、过强或持续时间过长,而引发的心理不耐烦或逆反心理的现象,就是“超限效应”。生活中也常有这样的现象:母亲反复告诫孩子要收拾好自己的屋子,孩子却将母亲的话当做耳旁风,依然故我,屋子杂乱如前;妻子苦口婆心地劝诫丈夫要戒烟,可丈夫依然我行我素地吞云吐雾;老师语重心长地教育学生不要经常迟到,可那些经常迟到的人,仍然在上课很久后才姗姗来迟;公共汽车上,售票员多次提醒乘客要注意看管好自己的财物,可遗失手机钱包的事件屡有发生;领导一次又一次地训诫员工要提高工作效率,他们依旧拖沓懒散……“话说三遍淡如水”,没完没了的说教,往往让对方产生听觉疲劳,甚至让人极度反感,反而达不到说服的目的。相反,言简意赅的批评既能避免让受众产生反感情绪,又能留出空间让他自我反思,更容易让对方接受自己的意见。有一个十分贪玩的初中女孩,经常跟一群朋友上网泡吧,很晚才回家。母亲苦口婆心地劝告她,希望她能收敛一些,把心思放到学习上,可一点效果也没有。一天,正逢一个好友过生日,女孩在外面疯玩,忘了回家的时间,直到十二点才回到家中。她心想糟了,这下少不了一顿臭骂。父亲给她开了门,一句也没骂她,只是神情黯然地说了一句:“你太令我失望了!”女孩心里一动,这天晚上彻夜难眠。从那以后,她再也不晚归了,学习也进步了很多。家长对孩子的批评不能超过限度,应对孩子“犯一次错,只批评一次”。如果重复对一件事作同样的批评,孩子的心理就会发生从内疚到不安的变化,对家长的说教感到不耐烦、反感讨厌。甚至被“逼急”了,他还会产生“我偏要这样”的反抗心理和行为。假使家长担心只批评一次不会给孩子留下深刻的印象,也可以换一种角度和说法进行批评,缓解孩子的厌烦心理和逆反情绪。在学校教育中,恰当利用“超限效应”,可以使老师的训导起到“四两拨千斤”的效果。有的老师在批评完犯错的学生后,又觉得意犹未尽,接着对学生进行重复批评。其实学生在第一次受到批评时,可能已经接受了老师的正确观点,并下决心进行改正。如果因为同一件事受到再三的批评,学生就会产生厌烦情绪,甚至演变成反抗心理。

第 19 节：超限效应：物极必反，过犹不及

有一位班主任为了规劝一名经常犯错误的学生,一次又一次地找他谈话,费尽唇舌。可这个学生偏偏将他的话当成耳边风,屡教不改。后来,这个班换了一位班主任,他对这名学生一句也不劝导,只说了一句:“我相信你不会让我失望的!”结果,这名学生就因为这句话痛改前非,开始勤奋学习,与先前判若两人了。我们在批评时需要把握一个“度”,那么表扬是不是就可以多多益善呢?俄国作家克雷洛夫有一篇著名的寓言故事叫做《杰米扬的汤》,叙述了这样一个故事:一天,热情好客的杰米扬精心熬制了一锅鱼汤,请好朋友福卡前来品尝。鱼汤确实很鲜美,福卡也吃得很饱了,可是杰米扬依然一个劲地劝福卡继续吃。福卡为了不驳朋友的面子,只好装作吃得津津有味,把盆子里的汤吃了个精光。可怜的福卡虽然喜欢喝汤,但这样喝却跟受罪一样。他马上站起身来,抓起帽子、腰带和手杖,用足全力跑回家去了,从此再也不来杰米扬家了。热情好客本来是件好事,仍有个“度”的限定,如果给予过量就会给受众带来沉重的负担,以至于产生厌烦的情绪。同样的道理,表扬也不例外。适当的表扬会让被表扬者心情愉悦,同时也显示出自己的风度,然而表扬过多却会产生负面效果,让听众对你的表扬习以为常,甚至怀疑你的诚意。“超限效应”对合理把握演讲时间也深有

启发。一位演讲者正在台上声情并茂地演讲着，台下的听众寥寥无几。由于他的演讲过于冗长，半个小时过后，仅有的听众也陆续离开，最后只剩下一位养鸡的老农。他深受感动，用眼神向他征询自己是否还要继续下去。老人鼓励他说道：“年轻人，每天早上我起来喂鸡时，即使只有一只鸡，我也会把它喂饱的。”演讲者大受鼓舞，继续开始他冗长、乏味的演讲。演讲结束后，他诚恳地向老人征求意见。老人说道：“年轻人，我要是只剩下一只鸡的话，是不会用完所有饲料的。”

第 20 节：情绪转移定律：别把坏情绪传染给他人

这则故事给我们的启示是，我们在做一场演讲，或与他人交谈的时候，一定要注意控制好时间和节奏。演讲的时间不宜过长，必须在三分钟内抓住听众的注意力，重点内容要在 30 分钟内讲到，主讲内容控制在 40~50 分钟；两个人交谈的时候，要将重要的内容放在前面的 30 分钟内充分交流，切忌铺垫太长。如果你发现对方已经开始看表，或者注意力开始分散，开始东张西望，你的谈话就要准备收场了，收场的时候最好把你的态度或者观点再总结一次，这样效果较好。

8. 情绪转移定律：别把坏情绪传染给他人

一位丈夫在单位里挨了领导的骂，憋着一肚子气回到了家中。吃饭时，妻子仍然温和地夹菜给丈夫，丈夫竟说：“我自己没长手吗？不是我说你，这菜是越做越难吃！”这时候，平时总让妈妈夹菜的儿子撒娇地说：“妈，我要吃鱼，帮我夹。”妻子转头就是一句：“你自己没长手吗，自己夹！”这时，平时和儿子玩得最好的小猫正朝他摇尾巴，儿子心里窝着火，朝它狠狠踢了一脚。那猫冲到街上，正遇上迎面开来的一辆车，司机为了避让猫，轧死了旁边的一个小孩。心理学上的“情绪转移定律”，是指人们将自己的情绪转移给他人的特性。“情绪转移”是人们常用的一种心理防卫机制，通常是将自己对某一对象的愤怒或喜爱的感情，由于某种原因无法直接向对象发泄，将这种情绪转移到比自己级别更低的对象身上，从而化解心理焦虑，缓解心理压力。据心理学家研究发现，坏情绪和细菌病毒一样具有很强的传染性，而且传染的速度非常之快。美国洛杉矶大学医学院的心理学家加利·斯梅尔做过一个心理学实验，他让一个开朗、乐观的人与一位愁眉苦脸、抑郁难解的人同处一室。结果，不到半个小时，这个原本乐观的人也开始变得长吁短叹起来。加利·斯梅尔经过进一步的实验后证明：只需要 20 分钟，不良情绪就会在不知不觉中传染给别人。

第 21 节：情绪转移定律：别把坏情绪传染给他人

生活中难免会遇到一些不顺心的事情，不快的情绪如果没有及时得到宣泄，将会有害身心健康。但是，假如我们凡是遇上不顺心的事情，就将自己不快的情绪发泄到家人或朋友身上，又会伤害身边最亲近的人，甚至影响家庭或同事间的和睦关系。心理学家认为，人们解决“心理转移”有两种途径。一种是“消极心理转移”，即将自己内心的压力通过某种偏激的方式转嫁到别人身上，这种方法虽然能发泄自己的坏情绪，同时也会给其他人带来一定的伤害；另一种是“积极心理转移”，当你受到不公平待遇或意外伤害后，不是将心中的怒火发泄到他人身上，而是寻求一种不对任何人造成伤害的、比较理智的方法排解情绪。美国金融公司经理伍德亨先生能够取得辉煌的成就，得益于他年轻时养成的一种调整情绪的习惯。那时，他还是一个公司里的小职员，受到同事们的轻视。一次，他忍无可忍，决定离开这个公司。临行前，他用红墨水把公司里每一个人的缺点都写在纸上，将他们骂得体无完肤。骂完后，他的怒气逐渐消去，决定继续留在公司。从那次以后，每当心中愤怒的时候，他总是把满腹牢骚都用红墨水写在纸上，立刻感觉轻松不少，好像一个被放了气的皮球一样。这些纸条一直被隐藏起来，从不拿给别人看。后来，同事们知道他的这种宣泄怒气的方法后，都觉得他极有涵养。上司知道后，也对他青睐有加。坏情绪是影响人际关系的“无形杀手”，我们如果不善于控制好自己的情绪，任由不良情绪影响他人，就会影响正常的人际交往。当我们被坏情绪所困扰，又不能对他人发泄的时候，不妨尝试自我调节和放松。心理学家认为，“在

发生情绪反应时,大脑中有一个较强的兴奋灶,此时,如果另外建立一个或几个新的兴奋灶,便可抵消或冲淡原来的优势中心。”我们因为某件不顺心的事情烦躁、暴怒的时候,可以有意地做点别的事情来分散注意力,缓解情绪。如听音乐、散步、打球、看电影、骑自行车等活动,都有利于缓解不良的情绪。

第 22 节: 情绪转移定律: 别把坏情绪传染给他人

当我们遇到别人生气时,我们需要做的不是与他动粗,“以暴制暴”,而是用健康的情绪去感染他,转移他的注意力,引导他产生愉快的心情。实验表明,人们在相互交流接触时,情绪会通过手势、语言、眼神等方式传递给他人。我们如果能安抚别人的情绪,将自己的快乐传播给他人,将是一件很有意义的事情。20 世纪 50 年代,有一位叫做泰瑞的美国人前往日本学习气功。一天下午,泰瑞在地铁里遇见一位滋事挑衅的醉汉,车厢中的乘客都敢怒不敢言。他见醉汉实在太过分,准备好好教训一下这个家伙。醉汉见后,立即朝他吼道:“哟呵!一个外国佬,今天就叫你见识见识日本功夫!”说罢,摩拳擦掌地准备出击。这时,一位和蔼的日本老人朝醉汉招了招手。醉汉骂骂咧咧地过去了。“你喝的是什么酒?”老人含笑地问道。“我喝清酒,关你什么事?”醉汉依旧气势汹汹。“太好了,”老人愉快地说,“我也喜欢这种酒。每到傍晚,我和太太喜欢温一小碗清酒,坐在木板凳上细细品尝。这样的日子真是叫人留恋。”接着,老人问他:“你也应该有一位温婉动人的妻子吧!”“不,她过世了……”醉汉声音哽咽,开始说起他的悲伤故事。过了一会儿,只见醉汉斜倚在椅子上,头几乎埋进老人怀里。假使别人对我们施以不友好的态度,或许他原本无心,只是刚刚遇到了不顺心的事,当时正在气头上,而我们无意中做了他的“出气筒”。对这样的情形,我们不必往心里去,尽量宽容为怀,体谅他人。

第 23 节: 感恩定律: 心存感激, 让世界充满爱

9.感恩定律:心存感激,让世界充满爱台湾有一个天生失语的小女孩,和妈妈相依为命,家里十分贫寒。每到日落时分,小女孩就会站在家门口,期待着妈妈回家。妈妈每天都会给她带回一块年糕,这是她一天中最快乐的时刻。一天,下了很大的雨,眼见天越来越黑,妈妈还没有回来。小女孩只好沿着妈妈每天的必经之路,出门去找她。一路走了很远,她终于发现了倒在路边的妈妈,永远闭上了眼睛。在她哭喊的时候,无意中发现妈妈一只手里还紧紧拽着一袋年糕,另外一只手中攥着一张纸。她慢慢地把那纸打开,发现它竟是一张卖血单。她恍然大悟,原来自己每天吃的年糕,都是妈妈卖血换来的啊!后来,一位音乐家听说这段故事后,写下了一首脍炙人口的歌曲,名为《感恩的心》。这首歌传唱开来后,红遍海峡两岸,提醒我们要用一颗感恩的心去对待所有有恩于我们的人。俗语说:“滴水之恩,须当涌泉相报。”感恩,是一个人不可磨灭的良知,也是一种处世的哲学。拥有一颗感恩的心,会发现平凡生活中的美好,获得一个坦荡的心境。人一生之中,随时都会产生令人动容的感恩之事,父母对我们有养育之恩,老师对我们有教育之恩,领导对我们有知遇之恩,同事对我们有协助之恩,社会对我们有关爱之恩,等等;感恩不仅仅是为了报恩,有些恩泽我们无以为报,有些恩情更是不能等量回报,唯有将这些恩情铭记在心,才是一种真正的感恩之情。一个生活贫困的男孩为了积攒学费,挨家挨户地推销商品。然而他的推销并不顺利,以至于让他有些绝望。傍晚时,他感到饥饿难挨,只好硬着头皮敲开一扇门,希望主人能给他一杯水。开门的是一位美丽的年轻女子,给了他一杯浓浓的热牛奶,令男孩感激万分。许多年后,男孩成了一位著名的外科大夫。一天,外科大夫所在的医院中住进了一位身患重病的妇人。他为妇人做完手术后,发现她正是当年给过他帮助的年轻女子。那位妇人想这次费用一定很贵,当她鼓起勇气看药费单时,惊喜地发现上面只有一行字:手术费等于一杯牛奶。感恩是一种处世哲学,是生活中的大智慧。人生在世,不可能一帆风顺,种种失败、无奈都需要我们勇敢地面对、豁达地处理。这时,我们是一味埋怨生活,从此变得消沉、萎靡不振,还是

对生活满怀感恩，跌倒了再爬起来？英国作家萨克雷说：“生活就是一面镜子，你笑，它也笑；你哭，它也哭。”你感恩生活，生活将赐予你灿烂的阳光；你不感恩，只知一味地怨天尤人，最终可能一无所有。一个不知道感恩的人，必定拥有一颗冷酷绝情的心，最终也会与幸运之神擦肩而过。

第24节：感恩定律：心存感激，让世界充满爱

一位在海外漂泊了大半辈子的菲律宾华侨，衣锦还乡后萌发了造福乡梓的念头。老人写信给家乡几所学校的校长，希望他们提供一份贫困学生的名单，他将从中选定几位，作为自己的资助对象。名单很快就到了老人手里。他买来很多书，在每本书的扉页写上贫困生的名字，以及自己的联系方式，然后按照名单上的地址寄给那些孩子。转眼新年到了，老人收到了一张贺卡，上面写着：“感谢您给我寄来的书，虽然我不认识您，但我会记住您的好。祝您新年快乐！”老人读后，激动得热泪盈眶，说道：“终于找到一个值得资助的孩子了。”原来，老人寄出去的书是块“试金石”，只有那些心存感激的孩子，才有资格得到他的资助。老人说：“失去水分的滋润，土地会变成沙漠；没有感激的滋养，人心也会变得荒芜。不知感恩的人，纵使给他阳光，日后也不会散发出生命的温度，根本不配得到别人的爱。”在人际交往中，心存感激之心能为你赢来好人缘。人都是需要感激的，千万不要将别人的付出视为理所当然。生活在群体之中，总会有一些人为我们提供了很多帮助，付出了很多心血，而我们却浑然不知。学会心中常存一份感激，尊重他人的帮助，周围的人就会更乐意亲近你，帮助你；即使是自己身边最亲近的人，也要对他们的关爱与帮助心怀感激，适时以行动或言语表达自己的感恩之情。一位心理医生曾认为，治疗对人际关系有障碍的心理病患，最好的药方就是教会他如何感恩。这位医生要求他的患者在几个星期内，对凡是帮助过他的人都真诚地道谢。结果这些性情孤僻的病人不再讨厌与人交流，心理疾病也缓解了很多。对待自己的生活，同样需要心怀感恩。感谢生活给你的赠予，学会珍惜现在所拥有的，知足常乐，保持一种平和的心态。怀着感激的心态生活，我们会蓦然觉得生活中少了些尖酸刻薄与勾心斗角，多了些气定神闲的从容与豁达。生活中的感恩其实很简单，一声简单的问候，一句真诚的祝福，一个关切的眼神，都足以拉近彼此心的距离，表达自己的感激之情。

第25节：逆反心理：越禁止越向往的偏激情绪

10.逆反心理:越禁止越向往的偏激情绪 古希腊有一个神话故事:天神普罗米修斯从天上盗火种送给人类,主神宙斯十分恼火,决定让灾难降临人间。宙斯命令儿子火神用泥土制成一个美女,取名为潘多拉。潘多拉拥有一个潘多拉的盒子作为嫁妆,来到了人间。她和其他女孩一样,对神秘的事物充满了好奇,加上宙斯给她盒子时告诉她,绝对不要打开。一日,潘多拉出于好奇心打开了盒子,里面各种的疾病、疯狂、罪恶、嫉妒等祸患一齐飞向整个世界。从此,人间充满了各种丑恶和灾难。在现实生活中,总会碰到这样的情形:越是被社会规范所不容的事情,人们就越想尝试一下;越是被禁止的行为,越能让人产生强烈的向往。禁止会促使人产生逆反心理,采取各种方式去恢复被禁止的自由。“逆反心理”也称作“逆向心理”、“对抗心理”,是指人们彼此之间为了维护自尊,而对对方的要求采取相反的态度和言行的一种心理状态。“逆反心理”是青少年中常见的一种心理现象,如果处理不得当,将会对他们的成长造成不利的影响。心理学家费尼·贝克和辛德兹做过这样一个实验。他在一所大学的男洗手间里挂上禁止涂鸦的牌子。其中一块署名为“大学警察保安部长”,并以强硬的口气写道:“严禁胡乱涂写”。另一块署名为“大学警察区委员”,并以委婉的语气劝说道:“请不要胡乱涂写”。每隔两个小时换一次警告牌,然后查看挂牌子的洗手间里被涂写的数量。结果发现,挂“严禁胡乱涂写,大学警察保安部长”的洗手间,被涂抹的情况反而更严重。这说明,越是严加禁止,越是摆出权威的姿态,所产生的逆反心理就越强。生活中逆反心理的现象也很普遍:一个孩子在院中踢足球,母亲威胁他说:“你要敢把球踢到窗户上,

我就揍你一顿。”她刚一转背就听到玻璃破碎的声音。一个无线电修理工出门前交待儿子：“别去动那只稳压器。”当他回家时却发现稳压器已成为碎片，儿子被电击昏在地；实验室里，老师再三交待把硫酸与水混合时，应把水缓缓注入硫酸中，可一个男生偏偏想看到相反的结果，于是一张漂亮的脸蛋被溅出硫酸烧出点点的麻斑；历史上的一些禁书，越是受到严厉的查封，越被人们竞相传阅，结果反倒成了畅销书；一个保密的报告会，只允许高层管理者参加，会议刚一结束，就有不少员工探头探脑地打听会议的内容。

第 26 节：逆反心理：越禁止越向往的偏激情绪

处于青春期的青少年容易产生逆反心理。不知从何时开始，妈妈发现自己的“贴心小棉袄”开始不听话，老跟自己犯冲；爸爸发现以前温顺的儿子开始像犟牛一样，你让他向西，他偏偏向东，你告诉他这件事不许干，他偏偏要去试试。很多父母为孩子的叛逆焦头烂额，其实不用过于担心，他们的这些举动只是想要告诉你，他们已经长大成人了，不必事事听从父母的指示，有些事情已经可以自己做主了。很多父母在家庭教育中，最容易犯的毛病就是不顾及孩子的自尊心，不管在什么场合，看到孩子的毛病，劈头盖脸就是一顿训斥。在这种情况下，即使他们的批评是正确的，也会使孩子感到丢“面子”，久而久之，会使孩子形成对他们的逆反心理。父母在教育孩子的过程中，最好采用疏导的方式，充分尊重孩子的自尊心，满足他们一定的好奇心。父母要求孩子做什么时，应说明理由；同样的，在要求孩子不做什么时，也必须说明理由。千万不能摆出权威的架势，这样只会让他们与你的愿望背道而驰。了解了人类的逆反心理，很多人会反其道而行之，从而达到自己的目的。18 世纪时，法国农学家安瑞·帕尔曼切打算将美洲的土豆引进本国，没想到竟遭到国民的一致抵制。后来，他灵机一动，想出了一个绝妙的方法。帕尔曼切经过国王的许可后，在一块闲置的土地上种植土豆，并请求国王派兵白天驻守在那块土地旁。这神秘的举动，撩拨起人们强烈的好奇心。每到夜深人静之时，人们趁卫兵们撤走后，成群结队地来偷挖土豆，然后移植到自家的菜园里，精心照料。没过多久，家家户户都种植了土豆。正是帕尔曼切深谙人们的逆反心理，成功地让土豆走进法国的千家万户。很多精明的商人也善于利用顾客的逆反心理，刻意营造出产品畅销的假象，激发顾客的购买欲望。一些商家在店内悬挂“某商品已售完”的告示，引起消费者的兴趣。等他们慕名前来购买的时候，商家再告诉他还有一小部分存货，这样就更容易做成交易。

第 27 节：宽容定律：退一步海阔天空

有一家饮食店，门前摆了一个大酒桶，上面写着几个引人注目的大字：“不许偷看！”很多路人经不住诱惑，停下脚步往桶里看个究竟。谁知里面又有一张纸条，上面写道：“我店有清醇芳香的生啤酒，一杯五元，请进店享用。”一句“不许偷看”，引起了所有人的注意力，很多人“上当”后，酒瘾顿生，情不自禁地到店中品尝美酒。在人际交往中，如果我们不想要别人做某件事情，可以采用较为温和的劝诫方式，而不要粗暴地禁止，如果因此激发了对方的逆反心理，反而让他们的行为与我们的初衷背道而驰。

1 1. 宽容定律：退一步海阔天空

希腊神话故事中有位英雄叫做海格力斯。一天，他走在坎坷不平的路上，看见脚边有个像鼓起的袋子样的东西，很碍脚。海格力斯踩了那东西一脚，谁知那东西不但没被一脚踩破，反而膨胀起来，并成倍成倍地加大。海格力斯被激怒了，他顺手抄起一根碗口粗的木棒砸那个怪东西，那东西竟膨胀到把路也堵死了。正在这时，一位圣者走到海格力斯跟前，和颜悦色地对他说：“朋友，快别动它了，忘了它，离它远些吧。它叫仇恨袋，你不惹它，它便会小如当初；你若侵犯它，它就会膨胀起来与你敌对到底。”仇恨与敌意如同一面不断增长的墙，而宽容与善良则恰似不断拓宽的路。宽容不仅是高尚者所具备的修养，更是一种处世的原则。世界上最宽阔的是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空还宽阔的是人的胸怀。宽容别人就是在宽容我们自己，我们在宽容别人的同时，也为自己营造了和谐的氛围，为心灵留下一点

舒缓的空间，这便是宽容定律。有关实验表明，宽容有利于身心健康，消除仇恨、发怒等不良情绪。专家先让接受实验者用宽容的心态去回忆曾经一个受伤害的场面，然后再用非宽容的心态去回忆同样的场景。结果表明，接受实验者在非宽容期的平均心率从每 4 秒 1.75 次增加到每 4 秒 2.6 次，血压也随之升高了。此外，美国斯坦福大学曾经做过《斯坦福宽容计划》，通过实验发现，所有参加计划的人中，有 70% 的人受伤害感明显降低，20.3% 的人表示因怨恨带来的身体不适症也有所减轻。

第 28 节：宽容定律：退一步海阔天空

教育家霍姆林斯基曾经说：“有时宽容引起的道德震动比惩罚更强烈。”宽容有时是一种艺术的惩戒，一种无声的教育，在帮助犯错误的人改正错误的同时，还能维护对方的自尊。古时，有一位修行极高的老禅师。一天傍晚，他在禅院里散步，发现墙角摆放着一张椅子，上面布满脚印。禅师心下明白，一定又有贪玩的小和尚翻墙出去了。他挪开椅子，一声不响地站在墙角。过了一段时间，偷跑出去的小和尚翻墙回来、双脚落地时，发现自己刚才踩的竟然是师傅的肩膀，顿时魂飞魄散。出乎意料的是，老禅师并没有对小和尚严加斥责，而是和颜悦色地劝说道：“夜深天凉，快去加件衣服，小心着凉。”小和尚立即羞愧难当。从那以后，他再也不翻墙出去玩儿了。在日常生活中，难免会与其他人发生冲突。当有人在背后恶语中伤你的时候，你是想“以牙还牙”，用同样的坏话攻击他呢，还是泰然处之，保持缄默？当平日的挚友背叛你的时候，你是选择伺机报复呢，还是选择默默承受，宽容他呢？宽容是一种至高的人生境界，只有能够原谅可容之言、饶恕可容之事、包涵可容之人，才能达到这种宠辱不惊的境界，同时也为自己营造一个安宁的心境。在美国的一家菜市里，有个中国妇人的摊位生意特别红火。邻近的几家摊贩心生嫉妒，每到收摊的时候，大家都将烂菜叶扫到她的摊位前。中国妇人见后，只是宽厚地笑笑，不但不跟他们争执，反而将垃圾扫到自己的角落里。这时，旁边一位墨西哥妇人忍不住问道：“他们都把垃圾扫到你这里，明摆着是欺负你，你为什么一点儿都不生气呢？”中国妇人笑着说：“在我们国家，每到过年的时候，大家都不会往外倒垃圾。家里的垃圾越多，来年就能够挣更多的钱。你看，他们每天把垃圾扫到我这里，我的生意不是越来越好了么？”那些嫉妒她的摊贩听后，立即羞愧不已。从此，他们的垃圾再也没有在她的摊前出现了。

第 29 节：宽容定律：退一步海阔天空

这位中国妇人用与人为善的美德，宽恕了别人，同时也为自己创造了一个融洽的人际环境。“壁立千仞，无欲则刚；海纳百川，有容乃大。”善待别人就是善待自己，宽恕曾经冒犯过你的人，或许只是一个极其微小的举动，也可能为你留下一条退路，收获到意想不到的回报。周定王元年(公元前 606 年)，楚庄王为庆祝胜利平定叛乱，宴请了满朝文武百官。酒过三巡，楚庄王让爱妃许姬出来为大家敬酒。突然，一阵风刮来，吹灭了所有的灯烛。黑暗里，有人乘着酒兴企图调戏许姬。许姬不从，慌乱中顺手扯下了他的帽缨。她随即向楚庄王哭诉，请求他掌灯后查出那个没有帽缨的人。楚庄王听后，命令百官全体摘下帽缨，然后再令掌灯。多年后，吴国的军队进攻楚国。楚国有一位将军身先士卒上阵杀敌，立下了赫赫战功。论功行赏时，楚庄王问他为何如此神勇。他回答道：“臣乃殿上绝缨者。”楚庄王正是用自己的宽容，彻底收服了一员猛将的忠心。每个人都有犯错误的时候，如果能用一颗宽容的心去包容别人的错误，原谅下级的过失，自然会赢来别人的忠心与尊崇，很多矛盾与过节也能够迎刃而解；如果凡事都要斤斤计较，得理不饶人，虽然为自己挣足了面子，实际上却失去了很多宝贵的东西。生活中的磕磕碰碰，只要每个人的心灵深处盛开着一朵宽容之花，有时只需一句善意的道歉，一个真诚的笑脸，就足以让所有的矛盾烟消云散。

第 30 节：首因效应：不可忽视的第一印象

第二篇

社交篇在社会交往中，我们经常会遇到一些交往障碍。比如，与陌生人交往时，我们是不是经常觉得沟通困难，两人相对无言？为什么别人的人缘很好，自己的朋友却寥寥无几？相见恨晚的异性，为什么真正走到一起后，却又很快分开了？唯有心与心的交流，才能产生共鸣，拥有更多的知己朋友。社交中的效应与定律，教给你人际交往中的实用技巧，帮助你窥探复杂的人性心理，找到那把开启心锁的钥匙。

12.首因效应:不可忽视的第一印象 1923 年秋，冯玉祥将军担任“陆军检阅使”时，原配夫人不幸因病去世。很多姑娘四处托人介绍，想成为陆军检阅使夫人。冯玉祥采取当面考试的办法选择配偶，跟每一位姑娘谈话前，都要询问对方一个看似简单的问题：“你为什么和我结婚？”许多姑娘坦率地说：“因为你的官儿大，和你结婚，就是官太太。”“你是英雄，我崇拜你。”听到这样千篇一律的回答，冯玉祥将军失望地摇摇头，表示拒绝。一次，一位叫做李德全的姑娘被介绍给冯玉祥将军见面。当问及这个相同的问题时，李德全爽直恳切地说：“上帝怕你办坏事，派我来监督你！”冯玉祥将军心头一震，立即对这位看似平凡的姑娘刮目相看，不久便与她结为伉俪。仅凭一句个性十足的话，李德全便给冯将军留下了不俗的“第一印象”，为日后喜结良缘打下了基础。

首因效应，又称作“第一印象效应”，指两个素未谋面的陌生人第一次见面时所获得的初次印象。第一印象真的有那么重要，能够对今后的相互交往产生难以磨灭的影响吗？为了揭秘首因效应的奥秘，心理学家设计了一例较为典型的心理实验：心理学家让两组被试者同看一张照片。他对甲组说，这是一个屡教不改的罪犯；对乙组说，这是位著名的科学家。他让两组被试者看完后分别描述这个人的性格特征。结果，甲组的人异口同声地描述道，照片上的人眼睛深陷，隐藏着罪恶；额头高耸，表明他是一个死不悔改的惯犯。乙组的人则赞美道，他目光深沉，表明他聪慧睿智；高耸的额头，正是科学家拥有坚毅性格的体现。这个实验表明，若第一印象形成了肯定的心理定势，会使人在后续了解中多偏向发掘对方具有美好意义的品质；相反，若第一印象形成的是否定的心理定势，则会使人人在后续了解中多偏向于揭露对象令人厌恶的品质。在人们的日常交往中，尤其是与别人的初次交往时，一定要注意给别人留下美好的印象。第一印象主要是依靠言行举止、面部表情、衣着打扮等，判断一个人的内在素养和个性特征。初次谋面时，一声温馨的问候，一张甜美的笑靥，一身得体的服饰，一个优雅的举动，都能给对方留下美好的第一印象，而且这种良好的印象将会持续保留下去。因此，在交友、求职、谈判等社交活动中，我们可以充分利用第一印象的效应，将自己最美好的一面展示给对方，为日后进一步的深交打下良好的基础。

第 31 节：首因效应：不可忽视的第一印象

很多男女第一次见面便相互爱慕的例子，便包含了首因效应的成分。或许他原本不修边幅，碰巧那天他心血来潮，精心修饰一番，显得风度翩翩；或许她原本相貌平平，恰好那天她穿上飘逸的白裙，偏在最美丽的时刻邂逅了他。如同惊鸿一瞥，他们一见倾心。尽管日后他们各自露出了本相：他，邋遢粗犷；她，容貌普通。然而，初次相见时美妙的印象早已镌刻在彼此的心上，延续着他们在彼此心中的美丽。

有一位新闻系的毕业生四处应聘无果。一天，他到某报社对总编说：“你们需要一个编辑吗？”“不需要！”“那么记者呢？”“不需要！”“那么排字工人、校对呢？”“不，我们现在什么空缺也没有了。”“那么，你们一定需要这个东西。”只见他机敏地从公文包中拿出一块精致的小牌子，上面写着“额满，暂不雇用”。总编看了看牌子，微笑着点了点头，说：“如果你愿意，可以到我们广告部工作。”这个大学生通过自己制作的牌子表达了自己的机智和乐观，给总编留下了美好的“第一印象”，从而为自己赢得了一份满意的工作。

生活中也有一些原本很优秀的人才，因为某些原因没有给别人留下较好的第一印象，险些与成功擦肩而过。马鸣是某高校研究生学院的高材生，毕业后他到一家知名公司应聘。应聘的那天，快到结束时间时，马鸣才急匆匆地赶到了公司。只见他身穿一件红格子衬衣，满头大汗，头发凌乱。招聘的老总见了他这副尊容，皱了皱眉头，准备将他

草草地打发走，见他的履历上写着研究生毕业，便满腹疑惑地问了他几个很刁钻的专业问题。马鸣回答得头头是道。最后，老总考虑再三，决定录用马鸣。第二天，马鸣第一次来上班时，老总对他说道：“你给我的第一印象太坏，如果不是你后来回答问题时相当出色，一定会被淘汰的。”马鸣忙问原因。老总说道：“面试时你衣着不整，特别是你那件红格子衬衫，更是显得不伦不类的，一点儿也不像个研究生。”马鸣听罢，告知了原委。

第 32 节：首因效应：不可忽视的第一印象

原来，他在去公司应聘的路上，遇上路边发生车祸，他协助司机将伤员送往医院后，发现衣服被染上了血迹。他忙回家换衣服，碰巧衣服没干，只好借穿了表弟的衣服，然后气喘吁吁地赶到公司。时间虽然赶上了，却是一副狼狈相。老总知道原因后，会心一笑，善意地提醒他以后一定要给别人留下良好的第一印象。马鸣的工作很出色，不出半年，就被升为业务主管，深得老总的器重。尽管人们知道第一印象并不完全可靠，甚至还有可能会出现很大的差错。但是，绝大多数的人还是会下意识地跟随第一印象的感觉走。我们在日常交往过程中，除了注重自身的仪表风度、言谈举止，为他人留下美妙的第一印象外，还要克服第一印象给认知带来的障碍。我们在结交朋友时，不能仅凭第一印象就妄加判断，这样往往容易错判奸良，带来不可弥补的遗憾。“路遥知马力，日久见人心”，人心是复杂的，真正的朋友或许并没有给你留下美好的第一印象，但绝对是那个在你危难时伸出援手的那个人。比尔第一次到公司上班，风度翩翩的副经理戴伊对比尔十分热情，向他详细地介绍公司，带他到各部门参观。比尔对他感恩不尽，认为戴伊是个讲义气的朋友。相反，公司里的工程师劳德鲁普见到比尔时，只顾忙着手上的活计，连招呼都懒得打。比尔便因此断定劳德鲁普是个冷血动物，不值得深交。此后，比尔跟戴伊较为亲密，刻意疏远劳德鲁普。哪知没过多久，戴伊利用比尔的信任和年轻，让他吃了一次大亏，比尔追悔莫及；然而帮助他挽回名声的恰恰是被他敬而远之的工程师劳德鲁普。之后，比尔反思自己，不该仅凭一时的好恶来取舍朋友。我们在日常交往中，既要重视第一印象，将自己最光彩的一面展现给陌生朋友，也要规避第一印象带来的错觉，不能仅凭一时的印象就对他人轻下结论。

第 33 节：近因效应：最近的印象很重要

13. 近因效应：最近的印象很重要小菲和小玲是一对多年的好朋友。小菲比小玲大一岁，平时就像姐姐一样关心小玲。小玲从心底里感激小菲，把小菲当作知心朋友。每次小玲在学校受了同学的欺负，小菲总是挺身而出，极力维护她。大家都知道她们关系非常密切。可是最近，小菲和小玲却因为一件小事闹翻了。小玲生气地对别人说：“我把她当姐姐一样的尊重，她却这样对待我。”“唉，我对她一直都很关照，却因为最近得罪了她一次，她居然就不理我了。”小菲很伤心地说道。原来，小玲因为小菲最近一次“得罪”了她，便把以往与小菲的友情全给抹杀了。从此，两人形同陌路。在人际交往中，我们时常因为对他人最近、最新的认识占了主体地位，从而掩盖了以往形成的对他人的评价。心理学上将这种心理现象叫做“近因效应”。近因效应是指在总体印象形成过程中，新近获得的信息对人们认知的影响，远远大于以往所获得的信息。这是因为，在印象形成过程中，人们对原来的印象逐渐淡忘，当有新信息进入视野时，容易对人们的感官产生新的刺激，从而形成最新的印象，直接影响人们的认知和判断。与首因效应相比，容易发生近因效应的情景和人群也有所不同。心理学的研究表明，在人际交往的初期，彼此还比较生疏的情况下，首因效应起着较强的作用；而在交往的后期，在彼此已经相当熟悉时，近因效应的影响相对更大。此外，一般心理上开放、灵活的人容易受近因效应的影响；而心理上保持高度一致，具有稳定倾向的人，容易受首因效应的影响。有关近因效果的例子，在我们的生活中随处可见。多年不见的朋友，在自己的脑海中的印象最深的，往往是临别时的情景；一个朋友总是让你生气，可是谈起生气的原因，大概只能说上两三条；某社会名流，一生声名卓著，到了晚年却因为一桩丑闻而臭名昭著；夫妻之

间吵架，一气之下忘记了过去相濡以沫的恩情，闹嚷着要离婚；多年的生死之交，可能因为最近的一次小小的误会而分道扬镳；人们在谈话中总爱把最近看到的事物作为话题，或是把最近看到的一本书上的内容作为例证来说服他人；企业的管理者在对员工进行评价时，往往也是把员工最近的表现作为重要的评价依据。近因效应是由美国心理学家卢钦斯通过实验后得出的结论，其中最著名的是关于吉姆印象的实验。他编写了两段文字，用以描写一名叫做吉姆的男孩的生活片段。第一段文字将吉姆描写成热情外向的人，另一段则把他描写成冷淡内向的人。接下来，他将重新组合后的两段文字，分别给不同的被试者阅读。第一组，描写吉姆热情外向的文字先出现，冷淡内向的文字后出现；第二组，描写吉姆冷淡内向的文字先出现，热情外向的文字后出现。

第 34 节：近因效应：最近的印象很重要

实验结果表明，先呈现的信息比后呈现的信息有更大的影响作用，即首因效应的作用较大。但是，卢钦斯进一步的研究发现，如果在两段文字之间插入某些其他活动，如做数学题、听故事等，则大部分被试者会根据活动以后得到的信息对吉姆进行判断。也就是说，最近获得的信息对他们的社会知觉起到了更大的影响作用。在与熟人交往中，人们往往根据某人近期的一次行为，形成了一种带有个人偏见的“最后印象”，妨碍我们对他人做出客观的、全面的评价。江枫与徐丽是小学的同学，两人相互了解，是一对形影不离的好朋友。最近，徐丽因家中闹矛盾，心情十分不快，有时动不动就对江枫发火。再加上徐丽又被无端地卷入一宗盗窃案，江枫认为徐丽过去一直在欺骗自己，便与她断绝了友谊。这是近因效应在人际交往中所起到的消极作用。近因效应提醒我们，在人际交往中要特别注意近期的表现，保持多年树立起来的良好形象。特别是在与老朋友交往中，我们对每一次的交往都要认真对待，千万不能因为自己一次出格的行为，毁了多年培养起来的深情厚谊；与朋友发生矛盾和争吵时，要等到彼此心平气和的时候，再坐到一起促膝而谈，倾听各自内心的真实想法，避免多年的友情毁于一旦；在朋友临别之际，给予他美好的祝福，即使你们曾经有过嫌隙，也会在这一刻冰释前嫌。此外，我们在认识他人时，不能只看一时一事，被暂时的、个别的行为所迷惑，要培养起全面考虑的思维方式，结合对方一贯的行为做出公允的评判，从而消除由于近因效应而产生的认知偏差。在日常言语交流中，往往由于最后一句话奠定了整段话的感情基调。比如，我们介绍一个人时，前面说了他的很多优点，接下来一个“但是”，数落了他的一点缺点，人们往往忽略了前面所听到的那些优点，反而对这点缺点记忆深刻。又比如，老师对学生说：“随便考上一个学校，该没有什么问题吧？虽然录取率那么低。”或者说：“虽然录取率那么低，总能考上一个学校吧？”这两句话的意思是一样的，只因语序不同，但给人的印象却截然相反：前者给人留下悲观的印象，后者则给人一种乐观的印象。

第 35 节：近因效应：最近的印象很重要

变动语序可能会带来两种截然相反的意思，这同样也是近因效应的作用。清朝时，曾国藩带领他的湘军全力对付天平军。在最初的交锋中，湘军一直处于劣势，连续几次都吃了败仗。曾国藩在上报朝廷的奏折中如实写道：“湘军‘屡战屡败’。”他的师爷看后，摇摇头，建议将“屡战屡败”改成“屡败屡战”。曾国藩听从建议，后来事实证明，这一举动是完全明智的。朝廷看到奏章后，认为曾国藩虽然连遭败仗，仍然顽强地战斗，忠心可嘉。所以，不但没有依照军法论处，反而对他委以重任。完全相同的四个字，只是调动了“败”字的位置，便将一个败军之将的形象，塑造成为勇于挑战失败的正面形象，传达出一种百折不挠的勇者精神。“近因效应”还告诉我们：怒责之后莫忘安慰。也就是说，在批评过程中，难免有些情绪化，但只要结束语妥帖，安慰几句，就能给对方留下一个好印象。美国某职业棒球队的一位投手，由于某一个后进球员犯了不该犯的失误，气得当场把棒球手套狠狠地摔在地上。然而在比赛之后，他还是上前拍拍那个后进球员的肩膀说：“不要难过，我知道你也尽力了，

好好加油吧!”我们也可在怒责之后加上一句:“其实,你还是很不错的。”这样可以消除对方因为受到斥责而产生的消极情绪,缓解两人之间的对立关系。罗兰曾说过:“交朋友不是让我们用眼睛专挑选那些十全十美的人,而是让我们用心去吸引那些志同道合的人。”最近的印象往往是最清晰、最深刻的印象,却不一定是最全面、最正确的判断。我们不能对一滴水的厌恶,就否定了大海的浩瀚;不能因为对一片云的恼怒,就放弃了整片天空。

第 36 节: 投射效应: 人们常常以己度人

1 4. 投射效应: 人们常常以己度人宋代著名学者苏东坡和佛印和尚是一对好朋友,两人经常一起吟诗作赋。一天,苏东坡去拜访佛印,与佛印相对而坐,苏东坡对佛印开玩笑说:“我见你是一堆狗屎。”佛印则微笑着说:“我看你是一尊金佛。”苏东坡觉得自己占了便宜,十分开心。回家以后,苏东坡得意地向妹妹提起这件事,苏小妹说:“哥哥你错了。佛家说‘佛心自现’,你看别人是什么,就表示你看自己是什么。”苏小妹所说的“佛心自现”指的便是心理学上的“投射效应”。投射效应是指以己度人,认为他人具有与自己相同的特性,把自己的感情、意志、特性投射到他人身上,并强加于人的一种认知障碍。人们在对他人的认知过程中,通常主观地认为他人具有与自己相似的性格、偏好、看法等。如:心地善良的人认为世人都是善良的,敏感多疑的人往往会认为别人也不怀好意,自我感觉良好的人便认为自己在别人眼中同样也很优秀,等等。心理学家罗斯为了研究投射效应,曾做过一个著名的实验。他在 80 名参加实验的大学生中征求意见,问他们是否愿意背着一块大牌子在校园里走动。结果,48 名大学生同意背牌子在校园内走动,并且认为大部分学生都会乐意背;而拒绝背牌的学生则普遍认为,只有少数学生愿意背。可见,这些学生将自己的态度投射到其他学生身上。当对方的年龄、性别、经历等方面的因素与自己相似时,人们在潜意识中习惯将对方当做自己的一个影子,容易发生投射效应;此外,当自己遇到不称心的事时,习惯把一些问题转移到别人身上,以求心理平衡,逃避责任。一般而言,投射效应的表现形式主要分为感情投射和缺乏认知客观性两种。前者认为别人的喜好与自己相同,将自己的思维方式强加给对方,如:以米饭为主食的南方人到了北方,强词夺理地斥责北方人道,馒头怎么也能当主食?喜欢高雅音乐的人对听流行音乐的年轻人嗤之以鼻,认为他们俗不可耐,根本不懂音乐。后者主观地将自己的认知当做客观的评判标准,把自己的感情投射到他人或事物之上,认为自己喜欢的人或物都是美好的,自己厌恶的都是丑恶的,最终陷入了主观臆断的泥潭中不能自拔。“以小人之心度君子之腹”便是一种典型的投射效应。当别人的行为与我们不同的时候,我们习惯用自己的标准去衡量别人的行为:心胸狭隘的人认为别人大多也都是小肚鸡肠之辈,喜欢嫉妒的人常常将别人行为的动机归纳为嫉妒,脾气暴躁的人通常认为别人也缺乏耐心,等等。

第 37 节: 投射效应: 人们常常以己度人

在日常生活中,我们常常错误地将自己的想法和意愿投射到别人身上:自己喜欢的生活方式,朋友一定也喜欢;父母喜欢的院校和专业,孩子一定有兴趣;女人喜欢逛街,男人一定也乐意奉陪;兄长的兴趣爱好和特长,做弟弟的怎么能逊色呢?一家出版社正在热烈地讨论选题,编辑们争先恐后地报出自己的选题。编辑 a 正在参加成人教育以攻读第二学位,他的选题是《怎样写毕业论文》;编辑 b 的女儿正在上幼儿园,她的选题是“学龄前儿童教育丛书”;编辑 c 是围棋迷,他的选题是《聂卫平棋路分析》。将自己的需求和感受“投射”给别人,是很多人都容易犯下的错误。另有一则小故事也说明了同样的道理。一位年轻的母亲带着两岁的儿子逛商场。琳琅满目的商品让她目不暇接,几个小时过去了,母亲还没有要离开的意思。儿子似乎有些不耐烦了,吵闹着想要离开这里。母亲呵斥孩子不懂事,面前有这么多漂亮的东西还不安静地呆着。过了一会儿,母亲俯身为儿子系鞋带,惊奇地发现,从儿子的视角看出去,根本看不见任何商品,只能看见一条条不断晃动着的腿。“横看成岭侧成峰,远近高

低各不同。”因为性别、年龄、性格、经历等因素的差异，人们观看的视角往往不尽相同，各自产生的认知也各有千秋。世界上从来找不到两片完全相同的叶子，更何况是复杂多变的人心呢？每个人都生活在各自孤立的小世界中，我们很难开启他人的心扉，了解到他们的真实想法和需求。如果拿自己的主观感受去猜度别人的心思，我们将无法真正了解别人，也无法真正了解自己。有一句“尔之砒霜，吾之熊掌”的俗语，便是告诫人们不要輕易地以己度人。自己珍视的东西，别人未必喜欢；即使是世人大多认可的东西，别人也未必喜欢。我们在认知他人的时候，既不能依据自身的偏好，也不能墨守成规地将世人公认的常理“投射”给他人。《庄子》中记载了这样一个故事：尧到华山视察，华封人祝他“长寿、富贵、多子”，尧都辞谢了。华封人不解地问道：“这些都是世人所追求的，为什么唯独你不需要呢？”尧帝回答道：“多子则多顾虑，富贵则多事，长寿则多辱，这三种东西并非人间的美德，故而推辞。”

第 38 节：晕轮效应：情人眼里出西施

一位心理学家曾经说过，我们往往认为自己生活的四周是晶莹剔透的玻璃，我们能够透过这层玻璃看到外面真实的世界。事实上，每个人的周围都是一面巨大的镜子，我们所看到的不是外面的世界，仅仅自己投射的一个影子而已。因此，为了克服投射效应所带来的认知心理偏差，我们需要辩证地、全面地去看别人和对待自己。

15. 晕轮效应：情人眼里出西施

天津自行车厂是一家百年老厂，它制造的飞鸽牌自行车行销神州大地，但在开拓国外市场时却遇到了很大的阻力。1989 年 2 月，自行车厂的领导听说新当选的美国总统布什即将访华，顿时眼前一亮，觉得机会来了。原来，布什夫妇是一对自行车迷，酷爱自行车运动。他们想从这一点找到打开海外市场的突破口。经过国务院批准后，天津自行车厂将刚投产的飞鸽 qf83 型男车和 qf84 型女车作为礼品车，送给布什夫妇。他们十分高兴，当场表示第二天在公众场合骑一骑。这个场面被全世界上百家新闻单位进行了报道。通过新闻的传播，飞鸽牌自行车开始名扬全世界。不久，造型新颖、性能可靠的飞鸽牌自行车源源不断地飞到了美国，并进一步打开了全球市场。所以，要想使你的产品迅速为大众所知，打开销路，最好的办法就是找名人给你做广告。很多知名品牌都请过很多当红明星代言，借助名人效应，增加了产品的光环，最终获得了市场的认可。晕轮效应，是指人们对他人认知时，依据个人的喜好得出最初的判断，再根据这个判断推论出认知对象的其他品质，而看不准对方的真实品质，形成一种或好或坏的“成见”。这好比在云雾的作用下，日月的光辉扩散到四周，形成了一个光环，因此晕轮效应又被称为“光环效应”。20 世纪 20 年代，美国著名心理学家爱德华·桑戴克最早提出了晕轮效应。他认为，人们对他人认知往往从一个局部出发，进而扩散得出整体的印象，容易犯下以偏概全的错误。一个人如果被标明是好的，他就会被一种积极肯定的光环笼罩，并被赋予一切都好的品质；如果一个人被标明是坏的，他就被一种消极否定的光环所笼罩，并被认为具有各种坏品质。所以，晕轮效应也可以被称作“以点概面效应”，是由于主观推断而形成的一种夸大的社会印象。

第 39 节：晕轮效应：情人眼里出西施

美国心理学家凯利为了证实晕轮效应的科学性，以麻省理工学院两个班级的学生为对象，精心设计了一个心理试验。一天，凯利向两个班的学生宣布，自己因故离开一段时间，临时请一位研究生来代课。他向第一个班的学生介绍这位研究生时，将他描述成具有热情、勤奋务实、果断等项品质的人；而向另一班学生介绍时，将其中“热情”一词换成了“冷漠”，其他各项完全相同。仅仅一词之差，效果却大相径庭。下课之后，前一班的学生与研究生一见如故，亲密攀谈；而另一个班的学生对他却敬而远之，冷淡回避。可见学生们对“热情”和“冷漠”这两组词的反映比较敏感，当他们戴着有色眼镜去评判他人时，这位研究生便被分别罩上了“冷”、“暖”两种不同色调的晕轮，极大地影响了自己受欢迎的程度。晕轮效应更容易

发生在不熟悉的人之间，或者较为感性的人身上。外表是最能产生晕轮效应的因素，除此之外，晕轮效应还体现在以服装评判对方的品味和地位，以初次的言谈举止判定对方的才能与品德，以偶然性的行为判定一贯性的行为等方面。在人际交往中，或许无意中的一个粗俗的举止，便会让你在朋友的眼中大打折扣；也或许一个善意的举动，便能让你光彩倍增，在别人心中留下良好的印象。在日常生活中，晕轮效应的影响无处不在。人们经常说的“情人眼里出西施”的俗语，便是晕轮效应的表现。沐在爱河之中的情侣，彼此相悦，隔着爱慕这层美妙的面纱，便很少从对方身上找出缺点。因为喜欢，对方的缺点在他们看来也成了个性十足的“优点”；因为喜欢，心境变得开阔，任何无伤大雅的缺点也都可以包容。另有一个典型的例子，每当我们看到某个名人爆出丑闻总会显得很惊讶。事实上，媒体的宣扬，如同为名人的形象渲染了一圈“晕轮”，我们心中有关这个名人的印象或许并非真实的他。他也是一介凡人，只不过比平凡人略微优秀一些，又怎能不犯错误呢？

第40节：晕轮效应：情人眼里出西施

此外，我们在生活中也常受到晕轮效应的影响，以偏概全地对他人轻下评判。人们通常会认为漂亮的小孩更聪明，成绩好的孩子一定品性优秀；漂亮的女人一定举止优雅，富有教养；风度翩翩的男士一定事业较为成功，家境殷实；偶尔发过一次脾气的同事一定是个脾气暴躁、难以相处的家伙；因为喜欢一个人，便“爱屋及乌”地喜欢上了与他相关的人或物，等等。仅仅抓住并根据事物的个别特征，而对事物的本质或全部特征下结论，是十分片面的。晕轮效应带给人们认知最大的缺陷便是容易形成偏见。有时我们抓住了人或物的某个特征，便凭借主观臆断，牵强附会地推断出其他特征，或完美无缺，或一无是处，犯下片面性的错误。我们在人际交往中，应该注意不要被别人的晕轮效应所影响，陷入以偏概全的误区。三国时，凤雏庞统准备效力东吴，前去面见孙权。哪知孙权见他其貌不扬，举止傲慢不羁，便心生不悦，将这位堪与诸葛亮比肩齐名的奇才拒之门外，尽管鲁肃苦言相劝，也无济于事。礼节、相貌与才华原本并无直接联系，孙权仅凭庞统没有英俊的相貌和得体的举止，便片面地断定他只是一名沽名钓誉的平凡之辈，白白失去了一位栋梁之才。相反，我们在应聘、交友过程中，如果能够巧妙地运用这种晕轮效应，有意将自己最优秀的一面展示出来，便容易博得他人的好感与认可，获得成功。小刘是一位刚毕业的专科生。一天，他来到一家公司应聘，发现其他应聘者大多是本科、研究生学历，顿时傻了眼。他想，如果按照常规程序投递简历，自己肯定没戏。于是，他趁中午招聘人员吃午饭时，拿着一张全英文版的画报在他们面前阅读。果然不出所料，招聘人员被彩色画报吸引，探过头来向小刘询问。小刘充分利用自己深厚的英文功底，用一口流利的英文向招聘人员介绍画报上的内容。最后，他们对眼前这位擅长英文的小伙子十分青睐，从众多高学历的应聘者中录用了仅有专科学历的小刘。

第41节：从众心理：人云亦云，盲目跟风

尽管晕轮效应是一种容易将人导入认知误区的心理效应，如果运用得当，我们也能够化腐朽为神奇，将它变作一块通往成功之路的垫脚石。16.从众心理：人云亦云，盲目跟风有这么一个实验：某高校举办一次特殊的活动，请德国化学家展示他最近发明的某种挥发性液体。当主持人将满脸大胡子的“德国化学家”介绍给阶梯教室里的学生后，化学家用沙哑的嗓音向同学们说：“我最近研究出了一种强烈挥发性液体，现在我要进行实验，看要用多长时间能从讲台挥发到全教室，凡闻到一点味道的，马上举手，我要计算时间。”说着，他打开了密封的瓶塞，让透明的液体挥发……不一会，后排的同学，前排的同学，中间的同学都先后举起了手。不到2分钟，全体同学都举起了手。此时，“化学家”一把把大胡子扯下，拿掉墨镜，原来他是本校的德语老师。他笑着说：“我这里装的是蒸馏水！”从众心理是指个人受到外界人群行为的影响，在知觉、判断、行为等方面与大众趋于一致的心理现象。“从众”是一种比较普遍的社会心理现象，通俗地解释就是“人云亦云”、“随大流”。一般而言，大

多数人的意见比个人的更具有科学性，少数服从多数，也有可取之处。但是，若不加思考便盲目地服从多数，随大流，则是消极的“盲目从众”，这是不可取的。美国人詹姆斯·瑟伯有一段文字，传神地描述了盲目从众的现象：“突然，一个人跑了起来。也许是他猛然想起了与情人的约会，现在已经过时很久了。不管他想些什么吧，反正他在大街上跑了起来，向东跑去。另一个人也跑了起来，这可能是个兴致勃勃的报童。第三个人，一个有急事的胖绅士，也小跑起来……十分钟之内，这条大街上所有的人都跑了起来。”法国自然科学家曾做过一个有趣的试验：他们把一群毛虫放在盘子的四周，让它们首尾相接，绕着盘子爬行，而在盘子中间放着毛虫们喜爱的食物。毛虫们开始爬行，一个接着一个，每一只都紧紧地尾随着前面的一只，谁也不敢掉队，也不敢独自远离队伍。它们连续爬了七天七夜，最终因饥饿而全部死去，而它们最喜欢的食物正静静地躺在盘子中间呢！

第 42 节：从众心理：人云亦云，盲目跟风

或许有人会讥笑毛虫的愚笨与呆板，其实这种盲目从众的现象在我们人类身上也时有发生。几个朋友一起吃饭，或许你会放弃自己的喜好，和大家保持一致；同事一起讨论问题，当你的观点和众人相左时，即使认为自己是正确的，也极有可能会放弃自己的观点而“随大流”；在公司里，有时领导的意见本是错误的，有些员工为了明哲保身，而违心地投了赞成票，结果后面的人都跟着投了赞成票；眼见身边的同学都成双成对了，如果自己也不找个异性朋友，岂不是太掉价了；看见路边有人发生了车祸，第一个人熟视无睹地走过去了，后面的人也很少有人伸出援手，等等。在人类的潜意识中有一种强烈的归属感，当个人的感觉与大多数人的意见发生冲突时，为了使自己不被别人认为是“标新立异”，不被群体所排斥，我们通常会在群体的压力下放弃自己的看法而跟大多数人的意见趋于一致。为了测验从众心理对认知的影响，心理学家曾做过这样一个实验：将十个被测试者请到实验室，在黑板上画了 a、b、c 三条长短不一的直线，然后在旁边画了一条与 b 线等长的 x 线。心理学家问被试者 x 线与三条线中的哪一条等长。前九个被试者被事先安排，只有最后一个人是真正的被试者，事先并不知道。当前面的人都异口同声地回答 x 与 a 等长，轮到最后一个被试者时，他经过再三思索，极有可能放弃正确的答案，也回答说 x 与 a 等长。结果，在被测试的 100 个中，有 38% 的被试者会回答 x 与 a 等长。这表明，在面对群体的压力时，有三分之一左右的人会屈从于压力，选择错误的答案。不同类型的人，从众行为的程度也不一样。一般而言，较为感性的女性从众行为高于男性；年龄小的人从众行为多于年龄大的；生活阅历浅的比阅历丰富的人更易于从众；自卑、内向、没有主见的人，比自信、外向、有个性的人较易发生从众行为；文化修养低的人比修养高的人易于从众。

第 43 节：从众心理：人云亦云，盲目跟风

诚然，对于从众行为，我们要一分为二地看待。从众行为具有两面性，积极的一面是有助于学习前人的经验智慧，增长知识，消除个人的故步自封，开阔视野；消极的一面是抑制个性发展，束缚思维，扼杀创造力，使人变得缺乏主见，墨守成规。因此，在生活中，我们既要发扬从众的优势，吸收他人的长处和智慧，也要避免从众的劣势，遇事时在参考众人的意见基础上，通过独立的思考和分析，得出较为客观的结论。近几年，媒体经常报道，在众目睽睽之下发生的意外灾难，竟没有人愿意伸出援助之手，大部分人充当了冷漠的看客。这真的是现代人良知泯灭、道德沦丧的结果吗？其实从心理学角度来讲，这也是一种从众行为。从众心理让社会职责分散化，每个人都心安理得地认为“危难面前，人人有责”，凭啥要我去做冤大头？因此，一位心理专家建议，当你身处险境、面对无人相助的境地，最有效的办法是针对性地向某人寻求援助。这样，道德和责任的压力会迫使他责无旁贷地尽力帮助你。有一些精明的商家，深谙从众行为的精妙，专门利用消费者的从众心理达到宣传产品、获取商业利润的目的。他们通过广告宣传、公关活动、媒介报道等手段，在社会中引起轰动效应，

激起群众竞相传播、议论、参与，从而将自己的商品炒热，达到盈利的目的。我们每个人都是与众不同的，盲目的从众将会让自己失去独特的魅力。保持特立独行的思想，融入大众的群体，不失为一种可取的人生态度。有了自己的理念与方向，尽管身处芸芸众生之中，依然可以放出迷人的光彩。平凡，却不平庸。

第44节：约哈里窗户理论：恰如其分地暴露自己

17.约哈里窗户理论：恰如其分地暴露自己一天，美国亨利食品加工工业公司的经理亨利·霍金士在媒体上发布消息说：“保险食品所用的防腐剂含有轻微的毒素，长期食用对人体有害，奉劝顾客慎重使用。”他坦言自己是偶然从化验鉴定报告单上发现这种情况的，最后承诺本公司今后绝不使用这种有毒的防腐添加剂。亨利开诚布公地披露产品中的问题，原意是想设身处地为顾客着想，树立公司良好的公众形象，从而获取消费者的信任，赢得市场。当时几乎所有的食品加工厂都使用防腐剂来保鲜食品，亨利的这一举动招来了同行业的激烈反对和诋毁。在同行的联合抵制下，亨利公司的产品在市场上节节败退，公司一度濒临倒闭。没过多久，亨利的坦诚赢得了政府和民众的理解与支持，在民众中树立了诚实企业家的形象。在很短的时间内，亨利公司迅速恢复元气，一度滞销的产品成为热门货，后来发展成为美国食品加工业中的佼佼者。在通常情况下，人们习惯于展示自己的长处，隐蔽自己的劣势和不足。有时如果反其道而行之，适当向对方暴露自己的短处，反而能够赢得别人的信赖和敬重。美国社会心理学家约瑟夫·勒弗特和哈里·英厄姆将这一社会现象称为“约哈里窗户”理论。他们认为，每个人心里都存在四个区域：自己了解、别人也了解的“开放区域”，别人了解、自己却不了解的“盲目区域”，只有自己了解、从未向人透露的“秘密区域”，自己和别人都不了解的“未知区域”。心理学研究表明，人际之间的交往状况好坏与否，在很大程度上决定于相互之间“自我展示”的程度。人与人的交往是一个互动过程，我对别人开放的区域越大，往往容易获得对方相一致的开放区域。一般而言，尽量扩大“开放区域”，缩小“秘密区域”，多向对方袒露心扉，自然容易获得别人的好感。我们在人际交往中，如果能够敞开心扉，适当暴露自己，将真实的一面展示出来，往往较易赢得对方的信任。在多数情况下，人们总是喜欢和一些坦诚、真实的人交往。如果对方勇于坦言自己的不足和缺点，我们反而觉得他很坦率，拉近了彼此的心理距离，心里会感觉更加踏实。每个人都生活在自己的隐秘世界中，人与人之间总有一些隔阂和戒备，而自我暴露能够在一定程度上融化这层隔阂，使人与人之间能够互相理解与接纳，相处更加融洽、和谐。

第45节：约哈里窗户理论：恰如其分地暴露自己

心理学家奥特曼认为：“良好的人际关系是在自我暴露逐渐增加的过程中发展起来的。随着信任程度的提高，双方会越来越多地暴露自己。”一般情况下，关系越密切，人们的自我暴露就越广泛、越深刻。因此，自我暴露的广度和深度，成了测量人际关系深浅的“尺度”：自我暴露的层次越深，说明双方的交情越深，关系越融洽；相反，如果对方对自己的私生活讳莫如深，则表明他对你心存戒心，并没有把你当做他的知己朋友。心理学家将自我暴露的层次由浅到深，划分为四个层次。首先，是情趣爱好方面，比如饮食习惯、偏好等；其次，是态度，如对人的看法，对政府和时事的评价等；第三，是自我概念与个人的人际关系状况，比如自己的自卑情绪和家人的关系等；第四，是隐私方面，比如个体的性经验，个体不为社会接受的一些想法和行为等。当然，无论两人之间的关系多么密切，每个人心中都有一些不愿为任何人所知的秘密。自我暴露并不是越多越好，而是需要掌握一定的技巧和分寸。恰如其分地自我暴露能够快速拉近彼此的距离，而过早、太少和太多的自我暴露反而让双方更加疏远。过早的自我暴露容易引起对方的慌乱和怀疑，进而产生自我防卫的措施，反而拉大了双方的心理距离；太少的暴露不利于建立平等和谐的关系，而过多的暴露又容易让人产生厌恶的情绪。正确的做法是，彼此自我暴露的程度要趋于一致，暴露的过程一定要循序渐进。

对比较亲密的朋友可以做较多的暴露,对泛泛之交可以做中等程度的暴露。我们在求职过程中可以运用“约哈里窗户”理论,适当暴露自己的秘密,袒露胸怀以获取对方的同情与理解。某大学计算机系的贫困生小杨,毕业后来到一家大型电子企业应聘,看见前来应聘的毕业生强手如云,不禁有些泄气。后来,他心生一计,成功使用“自我暴露”的计策,从众多竞争者中脱颖而出,成了这家公司的员工。

第 46 节: 约哈里窗户理论: 恰如其分地暴露自己

原来,他了解到这次招聘的主考官曾经也是一位贫困生,后来经过多年的打拼,成就了今天的事业。面试结束后,小杨不失时机地暴露了自己艰难的处境:如果这次的面试没有通过,自己的生活将难以为继。面试官心中一怔,好奇地探问缘由。于是,小杨便将自己贫寒的家境、远大的抱负,以及目前尴尬的处境讲述给面试官听,态度诚挚而热情,表情凄苦而坚定。面试官为他的真诚所打动,耐心地问他一些专业问题,发现他确实十分优秀,最终录用了小杨。此外,“约哈里窗户”理论还能应用于商务谈判中。我们在商务谈判中,并非一定要寸步不让。如果双方能够坦诚相对,事先吐露出自己的真实需求,做出较小的让步,反而能够各取所需,换取更大的利益,达成共赢的局面。恰如其分的自我暴露,不仅不会将你置于危险的境地,反而会为你营造一个相对和谐、友好的交际环境。只要能够把握好自我暴露的火候和分寸,我们便会在社交和职场中游刃有余,深受人们的欢迎和青睐。

第 47 节: 异性效应: 男女搭配, 干活不累

1 8.异性效应:男女搭配,干活不累在宇航员、野外考察人员等一些工种比较单一的男性职业中,时间久了,从业人员会患上一种“怪病”。在航天宇宙飞行中,有半数以上的男性宇航员会产生一种“航天综合症”,出现头痛、眩晕、失眠、烦躁等症状,服用任何药物都无济于事;无独有偶,很多前往南极考察的澳大利亚科研人员也出现了同样的病症:晚上失眠多梦,白天昏昏沉沉,试用了多种治疗方案都丝毫不见起色。后来,经过调查研究表明,这是由于“性别比例失调严重,导致异性气味匮乏的结果”。于是,美国医学博士哈里教授向美国宇航局提出建议,在每次宇航飞行中,挑选一位健康貌美的女性参加;一些国家也有意安排一两女性参加南极的考察队。于是,航天员和考察员们所患的“怪病”便不治而愈了。俗话说:“男女搭配,干活不累。”在日常工作中,团队如果由适当比例的异性组成,员工的工作热情相对高涨,不易感到疲倦和厌烦。这便是心理学上“异性效应”的作用。“异性效应”既不是指亲密的夫妻关系,也不是指与男女之间日常的一般性接触,而是指异性在工作、学习、娱乐中,为了加深了解而进行的接触交流。这种交流是男女双方为了事业进步、丰富人生、感情愉悦而进行的有益活动,是男女之间基于健康交往基础之上的一种心理反映。在日常生活中,我们经常可以看到“异性效应”的现象:男营业员接待女顾客,一般要比接待男顾客热情些;男性对待女性求助者通常要比同性更为殷勤;男女共同参加的活动,较之只有同性参加的活动,会让参加者感到更为愉快、热情澎湃;男女搭配的工作小组,工作的积极性更高,处理问题会显得比较顺利。在学校的运动会上,来自异性的“加油”声会给运动员带来更大的鼓舞和力量,等等。如同磁铁总是同极相斥、异极相吸,“异性效应”的出现源于人类的本能。有一个隐居深山的老和尚,抚养了一个孤儿,老和尚每天都悉心教导他信佛。小和尚悟性也很高,成了一名虔诚的佛教徒。16 岁那年,老和尚觉得应该带他下山了。到了山下,碰到一个姑娘在挑水,小和尚望着她发呆。老和尚一看,马上警告说:“这是老虎,不能看!”回到山上后,老和尚问:“你今天下山,最大的收获是什么呢?”小和尚不假思索地回答:“我最喜欢老虎!”除此之外,“异性效应”还源于男人渴望被崇拜、女性渴望被赞美的虚荣心理。在人际交往中,人们一般对容貌美丽、举止优雅的异性更感兴趣。人们跟异性在一起时,为了给对方留下好印象,会更加注意自己的言行举止,因而出现女孩的好打扮,男孩在女孩面前的“英雄行为”。在企业管理中,管理者可以适当安排工作中男女的比例,

达到互助的效果,提高工作效率。男女思维、体力、心理等方面的差异,可以产生互补作用。男性比女性更具有体力和耐力,女性则比男性更为细心,两者可以互补,相得益彰;男性习惯于线性思维,对事情比较专注,习惯于循序渐进,而女性则习惯于并行思维,喜欢同时解决几个并行的问题。李丽是一家外贸公司的公关部经理,她交际能力超群。每逢公司遇到麻烦,只要她出马准能一解燃眉之急。一次,公司的原材料紧缺,材料科的负责人四处奔走,遭到连连碰壁。李丽得知情况后,立即联系材料供应商,不久便解决了所有问题。

第 48 节: 异性效应: 男女搭配, 干活不累

还有一次,公司资金周转严重失调,而银行却因财务不佳为由,拒绝贷款。李丽立即游说几家银行的负责人,最终获得了一百多万元的贷款。有人向她请教秘诀,李丽莞尔一笑,说道:“面对一位娴雅端庄的女性,任何男士都不会拒绝她的请求吧?”原来,她的成功除了具有较强的交际能力以外,还和她娴雅的仪表、端庄的容貌有很大的关系。美国一位专家进一步阐述了“异性效应”,对事业、智力、气质、情感和精神方面的互补作用。他认为,异性朋友为事业共同进步而加深友谊,异性的鼓励能够大大增强自己的自信心,因而能对事业的发展产生促进作用;男女智力虽没有高低之分,但却有智力类型的差别,女人较讲究实际、具体,而男人更倾向于抽象思维领域,因而异性能在智力上产生互补作用;男性气质多反应强烈,意志坚强,一般有更多迎战能力,进攻性强,女性气质多灵活好动,感情充沛,情绪多变,因而能产生气质互补;女人细腻温和,多富同情心,男人则情感热烈,意志坚强,因而异性能产生情感互补;在与异性交往中,我们往往会感到自豪、满足与和谐,得到更多的精神愉悦。“异性效应”作为一种普遍存在的心理现象,尤以青少年为甚。异性接触会产生一种特殊的相互吸引力和激发力,能够激发起内在的积极性和创造力,对人的活动和学习通常起积极的影响。如:有的男生在女生朗读课文时倾心聆听,表现出愉悦的神情;男女生同在教室的时候,有的女孩子不知不觉地就提高了嗓门,以显示自己悦耳的嗓音;女孩子喜欢把自己打扮得漂漂亮亮的,希望引起男孩子的注意;男孩子爱在女生面前逞能,用带有冒险的“英雄行为”显示自己的力量,博得异性的好感。尽管“异性效应”能起到积极向上的作用,但也不能滥用,我们在与异性交往中一定要把握好尺度。女性外表漂亮优雅,在异性面前容易办好事,这是值得肯定的,但如果利用色相去引诱他人,以求达到某种目的,这便不道德了;男性对漂亮的异性态度热情一些,这也是无可厚非的,但如果过于殷勤,让女性觉得他别有企图,那就得不偿失了。

第 49 节: 罗密欧与朱丽叶效应: 感情越禁止越牢固

19. 罗密欧与朱丽叶效应: 感情越禁止越牢固一次,丽丽用老公的电脑查找资料时,偶然发现老公与曾经的初恋女友,一直保持着密切的联系。丽丽醋意大发,立即盘问老公是不是还与她藕断丝连。老公解释说,自己与她分手后一直保持着朋友的关系,已经没有男女间的恋情了。丽丽根本不相信,认为他的话不过是托词,于是开始有意查看他的聊天记录,不断翻看他的手机短信,甚至搜身。这对模范夫妻开始三天一小吵,五天一大吵,精疲力竭之余也影响了孩子的健康成长。后来,丽丽的丈夫忍无可忍,向她提出了离婚。丽丽十分困惑,不知道两人之间到底是谁做错了,只好寻求心理咨询。心理医生告诉她,这是一种很典型的“罗密欧与朱丽叶效应”:互有好感的异性如果受到外界的干扰,他们的感情反而会变得更加牢固。丽丽对丈夫私人空间的粗暴干涉,让他更加怀念初恋女友的温柔,无意中使他们感情变得更加亲密。莎士比亚笔下有一对相互爱慕的恋人叫做罗密欧与朱丽叶。他们情深意重,但由于两家是世仇,他们的爱情遭到了极力反对。然而,这份感情并没有因为家长的干涉而有丝毫的减弱,他们反而相爱更深,最终双双殉情而死。在现实生活中,也常常见到这种现象:父母的干涉非但不能减弱恋人间的爱情,反而使感情得到加强。父母的干涉越多,反对越强烈,恋人间的相爱就越深。后来,心理学家将这种现象命名为“罗密欧与朱丽叶效应”,是

指当出现干扰恋爱双方爱情关系的外在力量时，恋爱双方的情感反而会加强，恋爱关系也因此更加牢固。美国社会心理学家曾做过一次调查，证实了父母的干涉对婚恋中的男女影响很大。1972年，心理学家德里斯科尔以91对已婚夫妇和49对恋人为对象，询问他们彼此相爱的程度，与他们父母干涉的程度有无直接关联。结果表明，父母干涉的程度越高，情人之间感情也就越深，越是爱得难分难解。

第50节：罗密欧与朱丽叶效应：感情越禁止越牢固

是什么心理让这些被棒打的“鸳鸯”关系反而更紧密呢？美国社会心理学家布莱姆曾经做过一个有名的实验。他让一名被试者面临a与b两个选择，在低压力条件下，另一个人告诉他“我们选择的是a”，在高压力条件下另一个人告诉他“我认为我们两个人都应该选择a”。结果，低压力条件下被试者实际选择a的比例为70%，而在高压力条件下，只有40%的被试者选择a。实验表明，我们在面临选择时，如果这个选择符合自己的意愿，将增加对所选择对象的喜欢程度；而如果这个选择是被迫的时候，便会大大降低对选择对象的好感。人们在内心深处都希望能够主宰自己的命运，能够按照自己的意愿做出任何选择。一旦有人越俎代庖地做出选择，并将这种意志强加给自己时，我们就会从心理上产生一种抗拒的情绪，同时对自己即将失去的东西恋恋不舍。心理学家还发现，越是难以得到的东西，在人们心目中的地位越高，价值越大，对人们越有吸引力；轻易得到的东西或者已经得到的东西，其价值往往会被人所忽视。在现实生活中，也会出现这样的一些现象：某对恋爱的青年，尽管遭到父母的竭力反对、亲友的百般阻挠，两人非但不中止恋爱关系，反而更亲密，更大胆，有的甚至以自杀来对抗；婚外恋如果受到干涉，双方反而相爱更深，恨不得天天厮守在一起才好，然而如果有朝一日真能与情人结为眷属，反而开始怀念起前妻的好处。青少年的“早恋”一直是让老师和家长头疼的问题。其实，他们眼中的“早恋”通常是青春期对异性萌发的一种爱慕之情，如果能够掌握好适当的方法，循循善诱，早恋问题自然不攻自破。张小娴有一句很经典的话：“我们以为爱得很深很深，来日岁月会让你知道它不过很浅很浅。”某中学初一年级，有两位情窦初开的异性同学，因为相互爱慕而关系密切。老师和家长联合起来，竭力想拆散他们。然而，这两个孩子走得更近了，俨然是一对如胶似漆的甜蜜恋人。一天，班主任叫他们去一下办公室，他们以为又要挨训。没想到，班主任和颜悦色地说道：“以前都是老师错了，误会了你们纯洁的友谊。今后，老师再也不干涉你们的自由。”

第51节：刺猬法则：距离产生美

过后，这两个孩子还是像往常一样亲密交往。一段时间后，他们逐渐发现对方身上有很多缺点，根本不是自己理想中的王子(公主)，两人之间的话也越来越少了。没过多久，他们就因为缺乏共同语言而渐渐疏远，变成普通同学的关系。生活中的很多小问题，常常因为世人的大惊小怪，反而棘手难解。对于很多看似难缠的事情，如果我们换一种思维和眼光，反而可以轻松解决。“罗密欧与朱丽叶效应”给我们深刻的启示是：情感如水，越死堵，压力就越大，最后可能会泛滥成灾；涓涓细流叮咚作响、回旋嬉闹，那才是一道美丽的风景。20.刺猬法则：距离产生美薇薇与艳艳是一对好邻居。薇薇刚与男友结婚，两人新婚燕尔，如胶似漆；艳艳已经结婚三年了，丈夫是一位常年在外地的军人，自己经常独守空房。她时常对薇薇说：“我真羡慕你，多么幸福！而我的婚姻只剩下一纸婚书，毫无意义。”为了能够与丈夫每时每刻地在一起，薇薇辞掉了自己的工作，来到丈夫的公司工作。过了一段时间后，他们以前那种彼此牵肠挂肚的感觉已经不复存在了，取而代之的是朝夕相处后的索然无味。几年过后，丈夫开始有意地躲避薇薇，经常以各种借口夜不归宿。这段幸福的婚姻难以为继，已经到了破裂的边缘。从心理学的角度看，婚姻是要考虑双方的空间距离和心理距离的。距离太近，原来的吸引力会变成排斥力；距离太远，原来的吸引力就会失去“吸引”作用。所以，薇薇的问题在于距离太近，而艳艳的问题在于距离太远。为了研究刺猬在寒冷冬天的生活习性，生物

学家曾经做过这样一个实验:把十几只刺猬放到户外的空地上。这些刺猬被冻得瑟瑟发抖,为了取暖,它们只好紧紧地靠在一起。相互靠拢后,刺猬身上的长刺又让彼此不堪忍受,很快又各自分开了。挨得太近,身上会被刺痛;离得太远,又冻得难受。没过多久,刺猬为了抗寒又逐渐靠拢。经过多次的摸索,它们逐渐找到了一个适中的距离,既可以相互取暖,又不至于被彼此刺伤。

第 52 节: 刺猬法则: 距离产生美

这便是心理学上的“刺猬法则”,也称作“距离效应”,是指人际交往中需要保持恰当的距离,既能保留彼此之间的美好印象,又能避免因为走得太近而带来伤害。人们通常希望夫妻之间能够如胶似漆,朋友之间能够亲密无间,上下级之间能够推心置腹。然而,“刺猬法则”告诉我们:距离太远让彼此产生疏远感,不易成为肝胆相照的知己;距离太近容易看到对方的缺点,破坏曾经的美好形象,甚至还会伤害彼此。唯有保持合适的距离,才能维持和谐美好的人际关系。一位心理学家曾做过一个有关心理距离的实验。在一个偌大的阅览室中,只坐着一位读者,正津津有味地看着手上的书。心理学家走了进去,不声不响地坐在他(她)的旁边,试探对方的反应。这个实验重复了八十次。结果,在空旷的阅览室中,没有一个被试者能够忍受一个陌生人紧挨自己坐下。大多数被试者很快就默默地远离到别处坐下,甚至有人干脆明确地质问:“你想干什么?”这个实验说明了,人与人之间需要保持一定的空间距离。我们每个人都生活在一个孤立的心理空间中,在这个私密的空间里不容许任何人“入侵”,包括伴侣、父母和朋友。当这个自我空间被他人触犯时,会让人感到惶恐不安,甚至恼怒起来,而这个自我空间的范围随着人际关系的亲密程度也会有所不同。美国人类学家爱德华·霍尔博士根据人与人之间的亲密程度,将社交区域分别划分为亲密距离、个人距离、社交距离和公共距离。1.亲密距离。这是人际交往中的最小间隔或几无间隔。近范围在 15 厘米之内,彼此间可以肌肤相触,耳鬓厮磨,相互感受对方的体温、气味和气息,主要适用于夫妻和恋人;远范围为 15~44 厘米之间,能够挽臂执手,促膝谈心,主要适用于亲密的朋友。2.个人距离。这是人际交往中稍有分寸感的距离,少有直接的身体接触。近范围距离为 46~76 厘米之间,仅能保证相互亲切握手,友好交谈,是与熟人交往的空间;远范围是 76~122 厘米,是与陌生人交往的空间。

第 53 节: 刺猬法则: 距离产生美

3.社交距离。这个距离适用于社交性或礼节上的正式交往。近范围为 1.2~2.1 米,一般适用于工作环境和社交聚会;远范围为 2.1~3.7 米,表现为一种更加正式的交往关系,如企业或国家领导人之间的谈判,工作招聘时的面谈,保持较远的距离,能够增添一种庄重的气氛。4.公众距离。这是公开演说时演说者与听众所保持的距离。近范围约 3.7~7.6 米,远范围在 10 米之外。这是一个几乎能容纳一切人的“门户开放”的空间,人们完全可以对处于空间的其他人“视而不见”。在人际交往中,相互交往时空间距离的远近,是交往双方之间是否亲近、是否喜欢、是否友好的重要标志。因此,人们在交往时,选择正确的距离至关重要,如果不能把握交往中距离的分寸,容易给别人留下缺乏修养、不知轻重的印象,甚至遭到别人的厌恶。小宇爱上了琼珊,便斗胆向她求婚,没想到却当即遭到了拒绝。琼珊皱着眉头对闺中密友说:“他竟在离我 3 米多远的地方向我求婚,一点诚意也没有!”雯雯的隔壁新搬来一位男性邻居。一天,她应邀到邻居家做客,坚持要进邻居的寝室参观。雯雯见梳妆台上放着一瓶精致的香水瓶,便拿在手中把玩,忍不住好奇便擅自打开了封盖。邻居看见后,很不客气地将雯雯请出了家门。原来,这瓶香水是他妻子的心爱之物,自从她过世以后,从来没有人动过。“刺猬法则”同样也适用于管理实践中。领导者要学会运用“刺猬”法则,保持与下属不远不近的适当关系,既不能高高在上,让人觉得不近人情,也不能与下属称兄道弟,不分彼此。一个优秀的领导者和管理者,要做到“疏者密之,密者疏之”,这样做既可以获

得下属的尊重，又能保证在工作中不丧失原则。法国总统戴高乐有一个座右铭：“保持一定的距离！”在他十多年的总统岁月里，他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构，没有任何人的工作年限能超过两年以上。他认为，这样的调动能够与自己的下属保持一定的距离感，避免年长日久后，这些身边人以亲信的身份居功自傲，利用总统和政府的名义营私舞弊。

第 54 节：自己人效应：自己人，一切好商量

距离产生美，只有把握好社交距离的尺度才能达到最佳的状态。人际交往要保持适当的距离，这样既能避免因为太陌生而产生疏远感，也能避免因为太亲密而带来的防备与尴尬；与员工保持恰当的距离，不要疏远，也不要过于亲密。

2.1. 自己人效应：自己人，一切好商量

1860 年，林肯作为美国共和党候选人参加总统竞选，他的对手是大富翁道格拉斯。道格拉斯租用了一辆豪华富丽的竞选列车，沿路宣传演讲。道格拉斯得意洋洋地说：“我要让林肯这个乡巴佬闻闻我的贵族气味。”林肯面对此情此景，一点也不惧怕，他登上朋友们为他准备的耕田用的马拉车，沿街发表这样的竞选演说：“有人写信问我有多少财产。我有一个妻子和三个儿子，他们都是无价之宝。此外，还租有一个办公室，室内有办公桌子一张，椅子三把，墙角还有一个大书架，架上的书值得每个人一读。我本人既穷又瘦，脸蛋很长，不会发福，我实在没有什么可以依靠的，唯一可依靠的就是你们。”正是这一句“唯一可依靠的就是你们”深深打动了选民。他们对林肯产生了“自己人”的感觉，从而对他大力支持。后来，林肯在选举中胜出，顺利当选为美国总统。在人际交往中，人们往往会因为彼此间存在着某种共同之处或近似之处，而将对方引为“自己人”，从而建立起亲切友好的关系。这时，如果其中一方向对方宣传某种观点，提出某些要求，另一方就比较容易接受。这便是心理学上的“自己人效应”。这个效应告诉我们，当我们向对方提出自己的观点和要求时，需要将对方视为“自己人”，让对方觉得我们是站在他的立场上说话，真心地为他着想。这样，双方的心理距离拉近后，对方自然会消除戒备之心，容易接受我们的观点和看法。俗话说：“是自己人，一切好商量；不是自己人，一切按规矩办。”面对同样一个观点，如果是自己喜欢的人说的，接受起来比较容易；相反，如果出自厌恶的人之口，就会产生本能的抵制和抗拒。

第 55 节：自己人效应：自己人，一切好商量

在生活中，很多人已经不知不觉地利用了“自己人效应”，迅速拉近双方的关系。当我们有求于别人时，通常会先跟他“套近乎”，询问一些个人经历，有时会惊奇地发现彼此竟有很多相似的兴趣爱好。接下来，再说出自己的所求之事，对方就容易欣然应允了。“自己人效应”是如何产生的，它又具有哪些特质呢？一般而言，这个效应具有可接近性、相似性、互补性和相容性的特征。空间距离较近的双方，接触的机会较多，容易互生好感，彼此引为“自己人”；与自己的性格相似、有共同语言、爱好相同的人较易成为“自己人”；双方的需要、期望等可以构成互补关系的双方也可能发生“自己人效应”；包容大度的人容易被别人接纳为“自己人”。心理学家纽加姆于 1961 年曾做过一个实验，证实了空间距离、态度和价值观对“自己人效应”作用较大。实验者征集了 17 名大学生，让他们住在一起。在他们进入公共宿舍之前，实验者测定了他们的人格特征，以及关于经济、政治、审美等方面的态度和价值观。然后分别将价值观和人格特征相似，或者不相似的大学生混合安排在不同的宿舍里，共同生活四个月。四个月后，实验者让这些大学生相互评定室内人员，喜欢谁，不喜欢谁。实验结果表明：在相处的初期，空间距离决定了他们之间的自己人关系，同宿舍的人明显比不同宿舍的人要亲近；然而到了后期，态度和价值观相似的人走得比较近，成为影响“自己人效应”的重要因素。我们若要在人际交往中制造“自己人效应”，成为广受欢迎的人，则需要做到以下三点：首先，应强调双方一致的地方，使对方认为你是“自己人”；其次，努力使双方处于平等的地位；再次，培养良好的个性品质。具备开朗、坦率、大度等良好个性品质的

人，受欢迎的程度较高，反之，有傲慢、嫉妒、斤斤计较等不良个性品质的人，不易受到大众的欢迎。在学校教育中，教师若能善于发挥“自己人效应”，像朋友一样对待学生，分享他们成长中的快乐与烦恼，更易受到学生的爱戴与尊敬。调查发现，学生总是喜欢那些具有亲和力的老师，他们像孩子一样坦诚而率真，而不喜欢那些高高在上、俨然一副长者面孔的说教者。

第 56 节：自己人效应：自己人，一切好商量

有位中学老师为了矫正学生的早恋倾向，他在一次班会上这样说道：“记得我上学时，班里有个女孩特别可爱，心里老是惦记着她，甚至上课时还忍不住偷眼看她。”接下来，老师告诉同学们说，这些感受是青春期萌动的正常反应，每个人都会经历，但不要因为这些懵懂的情愫而荒废了学习。学生们听后，心头一动，觉得老师跟自己一样，也有常人的七情六欲，自然对他的建议也容易听进去了。在现代企业管理中，“自己人效应”的作用同样是不容小觑的。吉田工业的创始人吉田忠雄便是一位运用“自己人效应”的高手。他所倡导的“五起哲学”与“三分共享制度”充分体现了这一效应的功能，使他在二战后才创立的拉链厂一举成为闻名全球的大企业。“五起哲学”是指一起工作、一起学习、一起高兴、一起伤心、一起牺牲；“三分共享制度”是将经营的成果分成三等份，一份是将利益转成提供价廉物美的制品还给顾客，一份是归还给相关的产业，还有一份分给包括工作人员薪金在内的公司利益。吉田忠雄把职员、顾客和合作伙伴都视为第二自我，赢得他们的青睐与支持，他的公司自然能够迅速壮大发展。林肯曾说过：“一滴蜜比一加仑胆汁能够捕到更多的苍蝇，人心也是如此。假如你要别人同意你的原则，就先使他相信：你是他的忠实的朋友，即‘自己人’。用一滴蜜去赢得他的心，你就能使他走在理智的大道上。”

第 57 节：犯错误效应：不完美的人更受欢迎

2.2. 犯错误效应：不完美的人更受欢迎 小李是某家大型外资企业的职员，他能力超群，为公司赢得了很多的客户，获得了巨大的利润。令人匪夷所思的是，他在同事中并不受欢迎，很多人都有意无意地躲避他，甚至还有人私底下挖苦他，叫他“机器人”。他在公司里没有一个朋友，经常独来独往，很是寂寞，不明白别人为什么要这样对待他。有一天晚上，苦闷的他独自到酒吧喝得酩酊大醉。第二天睡过了头，他急匆匆赶到公司时已经迟到了一个多小时。他以为老板会因此责怪他，同事们会瞧不起他，他甚至做好了辞职的准备。然而，令他惊奇的是，老板不但没有责备他，反而对他大加赞赏，同事们也从此开始对他笑脸相迎。他不知道，他的无心之过帮助了他，使他在人们心目中的形象丰满起来，变成了有血有肉的人，而不再是“机器人”。生活中也常常有很多这样的例子：一些在各方面都表现优秀、近似于完美无缺的人，往往在人际交往中不太讨人喜欢；相反那些虽然很优秀，却偶尔犯小错误的人深受人们的青睐。这种现象在心理学上被称为“犯错误效应”，也叫“白璧微瑕效应”，即小小的错误反而会使有才能者的人际吸引力提高，白璧微瑕比洁白无瑕更令人喜爱。社会心理学家阿伦森设计了这样的实验：在一个竞争激烈的演讲会上，有四位选手，两位才能出众，几乎不相上下；另两位才能平庸。才能出众的选手中有一位不小心打翻了桌上的咖啡，而才能平庸的选手中也有一位打翻了咖啡。实验结果表明：才能出众而犯了小错误的人被视为最有吸引力；才能出众而未犯错误的人吸引力居第二位；才能平庸而犯同样错误的人最缺乏吸引力。心理学上对犯错误效应提出了两种解释。通常，人们都喜欢结识一些品行能力都很优秀的人，但是如果他们表现得过于完美，没有一丝瑕疵，又会给人一种不真实的感觉。人们对于这样的形象不是真正地接纳和喜欢，而是一种保持距离的敬而远之。1961 年，美国总统肯尼迪试图在猪湾侵入古巴，结果计划惨遭失败。消息传来，全国一片哗然。令人大惑不解的是，“猪湾事件”非但没有使肯尼迪的声望降低，相反，他的声望却大大提高了。心理学家阿伦森曾为此写道：“肯尼迪年轻，英俊，潇洒，诙谐；富有魅力，行动敏捷；他是个求知欲

很强的读者，杰出的政治家，战争英雄，……他有一位漂亮的妻子……两个逗人喜爱的孩子……和一个天资高、亲密团结的家庭。一些难免的错误可能使他在民众中更人性化，因而更可爱。”另一种解释是从人的自我价值保护的角度阐释的。通常情况下，人们都喜欢有才能的人，才能与被喜欢程度是成正比例关系的。但是，大多数人都不喜欢充当“绿叶”的角色，如果对方能力超群，所有的鲜花与掌声都是给他的，自己跟他站在一起，只能衬托他的“威仪”，显示自己的卑微。时间久了，换做谁都不会喜欢这样一个时刻提醒自己无能和低劣的对象。相反，一个犯小错误的能力出众者则降低了这种压力，缩小了双方的心理距离，保护他人的自尊，因而也赢得了更多人的喜爱。

第 58 节：犯错误效应：不完美的人更受欢迎

“水至清则无鱼，人至察则无徒。”完美的人并不招人喜欢，“断臂的维纳斯”则更富有魅力。如果你是一个强者，不要过于追求“锦上添花”，适当地“示弱”，适度地暴露些“瑕疵”反而会赢得更多的掌声。有一位大龄未婚女性，学历高，容貌姣好，事业有成，在很多人眼中算得上是很完美的人了。当然她对自己的另一半的要求也很高，既要外形帅气、阔绰多金，又要家世优越、有品味，对方稍微有缺点癖好，就觉得不能接受。抱着这种宁缺毋滥的观点，眼见身边远远不如自己的女友都走上了婚姻的殿堂，自己转眼快到四十了，还是孑然一身。她感到很困惑，自己这样完美的女子，怎么就遇不上优秀的男人呢？其实，正是她的这种“完美”吓跑了一大批追求者。很多没有她优秀的男士，害怕她光彩让自己黯然失色，只好望而却步，打消了念头。当然，并不是说一个人犯的错误越多，越能增加魅力，“犯错误效应”的产生是有条件的。犯错误者应该是那些具有非凡才能的人，而且是偶然地犯一些无伤大雅的小错误；如果是能力平庸的人犯错误，反而会让人更加厌恶。另外，“犯错误效应”的产生也存在一定的性别差异。研究表明，男性更喜欢犯过错误但能力非凡的女性，女性往往喜欢没有犯过错误但能力非凡的人，而不考虑对方是男性还是女性。犯错误效应在教育中也经常发生着作用。对于那些非常权威、从不犯错的教师，学生也许会非常尊敬并且崇拜他，但不会打心眼里喜欢和接纳他；而对于那些偶尔犯小错误的教师，学生会认为他们是一个活生生的人，反而会让人感到更加亲切和真实。因此，在人际交往中，我们若想让别人喜欢自己，就不要苛求完美无缺。我们在修炼自身能力、努力成为一个强者的同时，偶尔犯下一些可以被别人谅解的小错误，容易让身边人产生亲近之感，为你赢来好人缘。

第 59 节：过度理由效应：少一点理所当然的猜想

23. 过度理由效应：少一点理所当然的猜想一位老人在一个小乡村里休养，但附近却住着一群十分顽皮的孩子，他们天天互相追逐打闹，喧哗的吵闹声使老人无法好好休息。在屡禁不止的情况下，老人想出了一个办法，他把孩子们都叫到一起，告诉他们谁叫的声音越大，谁得到的报酬就越多，他每次都根据孩子们吵闹的情况给予不同的奖励。到孩子们已经习惯了获取奖励的时候，老人开始逐渐减少所给的奖励，最后无论孩子们怎么吵，老人一分钱也不给。结果，孩子们认为受到的待遇越来越不公正，认为“不给钱了谁还给你叫”，再也不到老人所住的房子附近大声吵闹了。聪明的老人正是运用了心理学上的“过度理由效应”，为自己赢来了一段清幽的闲暇时光。他用外在的理由(报酬)来激励孩子们的行为(吵闹)。一旦这个理由消失(没有奖励)，孩子们的吵闹行为也就自然终止了。“过度理由效应”是一个典型的社会心理学现象，意思是说：每个人都习惯于为自己和别人的行为寻找一个充足的理由，而在寻找理由的过程中，往往先找那些显而易见的外在原因。当这个外在原因能够合理解释行为的时候，人们一般就不再深究更深层次的原因了。这个效应是由心理学家德西通过实验的方式发现的。德西和他的助手使用实验方法，成功地证明了“过度理由效应”的存在。1971年，德西招募了一批大学生，将他们分为两组，测试他们在哪种情景下，能够维持对解题的兴趣。在实验的第一阶段，德西让两组的被试者自由解题，不给任何奖励；第二阶段，第一

组被试者每解一道题目，就能获得 1 美元的报酬，第二组仍然没有任何报酬；第三阶段，德西告诉他们这是自由休息时间，大家想做什么就做什么。结果发现，第一组在得到报酬时解题十分努力，然而在不能获得报酬的休息时间，明显失去了解题的兴趣；第二组在无奖励的休息时间，仍然对解题抱有浓郁的兴趣。这个实验说明：人们习惯为自己的行为寻找外界的理由，一旦这个理由消失，便会对先前的行为兴趣索然，热情不再。这给我们的启示是：当我们需要对方保持某种一贯的行为时，就不需要为他的行为附加过多的“理由”。

第 60 节：过度理由效应：少一点理所当然的猜想

在日常生活中，我们常看到这样的现象：当我们生病的时候，家人整日守候在床边，嘘寒问暖、端茶倒水，我们大多熟视无睹，很少心存感激；然而，如果一个不太熟悉的朋友说了一句：“你要多喝水，多休息啊！”仅是平凡的一句话，我们都会感动良久。当我们遇到困难的时候，家人担心忧虑、彻夜难眠，不惜倾家荡产也要帮助我们渡过难关，我们也会觉得理所当然；若是身逢绝境，遇到一位陌生人伸出援手时，可能我们一辈子都会对他感恩戴德，没齿难忘。这是因为，我们认为家人的关心和爱护理由充分，他们是自己的血脉至亲，理所当然地会帮助我们；而对于陌生人的帮助，我们只能将它归结为善良、友好等一些内在的优良品质。很多时候，我们总是被一些表面现象所迷惑，用自己的主观臆想解释别人的行为。“过度理由效应”告诉我们，不要满足于任何外部理由，而要深入发掘外部理由背后的真正原因。一天，美国通用汽车公司收到一封顾客的投诉信，上面写道：“最近，我们家添置了一辆通用生产的庞帝拉克汽车。我习惯每天吃冰淇淋，只要我买的冰淇淋是香草口味，从超市出来车子就发动不了；但如果买的是其他口味的冰淇淋，车子发动就很顺利。”换作其他公司，都会认为这位顾客简直是无理取闹。然而，通用公司却派出了工作人员前去调查。原来，那个夏天香草冰淇淋最畅销。为了方便顾客购买，超市的工作人员就将这种口味的冰淇淋单独陈列在离收银台较近的冰柜中，而其他口味的冰淇淋则被陈列在离收银台较远的位置。经过深入调查，调查员发现汽车的问题出在“蒸汽锁”上。当这位顾客购买香草冰淇淋时，由于时间较短，引擎的“蒸汽锁”没有足够的散热时间，因此车子就难以发动；而当他购买其他口味的冰淇淋时，由于时间较长，引擎的“蒸汽锁”有足够的时间散热，重新发动就会很顺利。在现代企业管理中，如果能够合理运用“过度理由效应”，将会最大限度地激发出员工的潜能。管理者如果希望员工能够保持对工作的热情，就不要给予他们过多的物质激励，而要用精神激励的方法，激发员工“为自己而工作”的事业心。同时，公司也要建立起评选优秀员工的激励机制，更要为员工提供一个能够施展才华的舞台。

第 61 节：过度理由效应：少一点理所当然的猜想

研究表明，越是高级的人才对物质的需求越低，越是追求精神的满足，崇尚自我价值的实现。在较短的时期内，物质奖励的刺激会在某种程度上，促使员工保持高涨的热情，然而时间一长，这种激励就会成为一种过度理由。一旦这种激励的措施消失，员工的工作热情反而不如没有激励的时候高。著名的广告大师奥格威曾说道：“永远不要以为消费者是傻子，他们比我们要聪明得多。如果你说得有道理，他们就会相信你，如果你说得牵强附会于理不通，他们就会毫不犹豫地把你抛开。”很多商家利用“过度理由效应”，提供给消费者一个可信的非买不可的理由，大大促进了销售业绩。在维萨卡和万事达卡为用户提供“花旗购物卡”的服务活动中，他们告诉消费者“使用花旗购物卡可以让您享受到 20 万种名牌商品的最低价”。结果出人意料的是，消费者反响不大。后来他们发现，虽然为消费者解释了利益，却没有为消费者提供令人信服的理由。于是，他们在后续的宣传中这样说道：“使用花旗购物卡购物可以让您享受 20 万种名牌商品的最低价，因为我们的计算机一刻不停地监控着全国各地 5 万家零售商的价格，以保证您能够享受到市场上的最低价位。”广告一经刊出，前来办理“花旗购物卡”的消费者络绎不绝。少一点理所当然的猜想，多一点实事求是的思考。不要忽视

生命中那些真心关爱我们的亲人，没有任何人有权获得别人无偿的付出;也不要主观地对某种现象做出臆断，很多事情并不如想象中的那么简单，学会清醒地看待人和事。

第 62 节：留面子效应：欲得寸先进尺

2 4.留面子效应:欲得寸先进尺有两家卖粥的小店，每天的顾客相差不多。然而晚上结账的时候，左边的那家小店总比右边的那家多出两三百块钱，天天如此。细心的人发现，先进右边粥店时，服务小姐微笑着迎上前，盛了一碗粥，问道：“加不加鸡蛋？”客人说加，于是小姐就给客人加了一个鸡蛋。每进来一个人，服务小姐都要问一句：“加不加鸡蛋？”有说加的，也有说不加的，各占一半。走进左边粥店，服务小姐也是微笑着迎上前，盛上一碗粥，问道：“加一个鸡蛋还是两个鸡蛋？”客人笑着说：“加一个。”再进来一个顾客，服务小姐又问一句：“加一个还是两个鸡蛋？”爱吃鸡蛋的说加两个，不爱吃的就说加一个，也有要求不加的，但是很少。一天下来，左边这个小店就总比右边那个卖出更多的鸡蛋。造成这种现象的原因，便是心理学上所说的“留面子效应”，又被称作“欲得寸先进尺”。心理学家认为，在提出自己真正的要求之前，先向对方提出一个大要求，遭到拒绝以后，再提出自己真正的要求，对方答应的可能性就会大大增加。美国心理学家查尔迪尼曾经进行过一项“导致顺从的互让过程”的研究实验。他将一批参加实验的大学生分为两个小组，首先，对第一个小组的实验者说，要他们花两年时间担任一个少年管教所的义务辅导员。这是一件劳神费力的工作，而且没有任何回报。结果，大学生们都以各种理由断然拒绝了。随后，他提出了另一个要求，让这些大学生带领少年们去动物园玩一次，需要耗时两个小时。结果有 50% 的大学生很爽快地答应下来。接下来，他向第二组大学生提出同样的要求时，却只有 16.7% 的人同意去动物园。心理学家认为，“留面子效应”的产生，源于人们内心深处的内疚感。人们在拒绝别人的大要求时，感到自己没有能够帮助别人，辜负了别人对自己的期望，损害了自己富有同情心、乐于助人的形象，会感到非常内疚。这时，如果对方再次提出一个较小的要求，人们为了恢复在别人心目中的良好形象，也达到一种心理上的平衡，便会欣然接受。生活中，我们细心留意也能发现很多“留面子效应”的现象:你想要父母为你买数码相机，可以先提出要买一台电脑，父母以家中暂时紧张为由，拒绝了你，这时你再提出要买照相机，父母往往会考虑一番后答应你的要求;自己有一件棘手的事情需要朋友帮忙，先向对方提出了一个更大的要求，遭到拒绝后，再将真实的要求提出来，对方往往比较容易接受;上司需要将一项复杂的工作交给下属完成，可以假装让员工完成另一件更为艰巨的工作，当他面露难色的时候，再将这件工作交付给他，他便会愉快地接受任务。

第 63 节：留面子效应：欲得寸先进尺

当你手头紧张，需要找朋友借钱的时候，如果你这样问：“嗨，老朋友，借 100 块钱给我吧？”得到的回答很可能是：“借钱干什么，我还缺钱呢！”可是，如果这样说：“老同学，我最近手头很紧，借 1000 块钱给我救急，行吗？”“什么？我哪有那么多，我也正用钱，最多只能借你 100 块！”你心中窃喜，这不正中你的下怀吗？在人际交往中，恰当地运用“留面子效应”，还能在发生特殊情况时，及时地消除对方的不满情绪。当你和一位朋友约好一起吃饭，却由于临时有事，耽搁了一些时间。于是，你满怀歉意地打电话告诉朋友，可能要晚到一个多小时。朋友很生气，见你真的有事，也只好眼巴巴地等着你。结果，你半个小时后就满头大汗地赶到了。朋友惊喜之余，怒气全消，也就不会在意你的迟到了。同样，在一些服务性的行业中，采用巧妙的方法，能够化解顾客抱怨、不满的情绪。在一架即将着陆的客机上，乘客们忽然听到话务员的通知：“由于机场拥挤不堪，飞机暂时无法降落，着陆时间将推迟一小时。”顿时，机舱里响起了乘客们的抱怨声。他们不得不做好心理准备，在空中备受煎熬地等待一个小时。几分钟之后，话务员甜美的声音再度响起：“旅客朋友们，晚点时间将缩短到半个小时。”听到这个消息，乘客们都欢喜雀跃。又过几分钟，乘客们再次听到广播：“最

多再过三分钟，本机即可着陆。”乘客们个个拍手称庆，喜出望外。虽然飞机晚点了十几分钟，乘客们却感到格外的庆幸和满意。“留面子效应”经常被一些精明的商人运用，把物品标出很高的价格，然后来个“出血大甩卖”，很多消费者都兴高采烈地去“上当”。在商场，时常遇有这样的情形。你逛了半天，好不容易相中了一件合意的衣服，一问之下，竟然需要300元。你看看做工，摸摸面料，估计它顶多能值150元。你先保留自己的底价，对老板说这衣服就值100元，问他卖不卖？老板装作很生气的样子，提起衣服在你面前抖了抖，说：你看这款式，这料子，100元我都拿不到。这时，你再告诉他，自己最多能出150元。两人软磨硬缠了半天后，老板便装作很痛心的样子跟你成交了。你自以为占了小便宜，正偷着乐呢。其实这件衣服真正就值80元，精明的商家暗暗地运用了“留面子效应”，欲得寸先进尺，让顾客高兴地“上当”了。

第64节：留面子效应：欲得寸先进尺

在学校教育中，如果能够很好地利用这一效应，常常能取得意想不到的效果。比如老师在布置作业时，有意地多布置一些，学生叫苦不迭时再做出让步，自然会让他们感激自己的通情达理；学生在学习面前犯难时，下面的语言可能激起他们学习的勇气：“让你期末考到100分，这要求也许真的太高了。这样吧，你努努力，考到80分可以吗？”当然，老师和家长们也应该警惕这种“留面子效应”的负面影响。如有的学生犯了错误后，为了逃避处罚，采用离校出走的办法。班主任往往非常着急，过了几天学生安全回来后，班主任反倒不再过多地去追究学生前面犯的 errors了。学生有意无意地利用了“留面子效应”，离家出走相当于“拆屋”，犯错误相当于“开天窗”，为了不“拆屋”，“开个天窗”也就被接受了。当然，留面子效应是否会发生作用，关键在于双方关系的亲密程度以及你需求的合理程度。如果既无责任，又无义务，双方素昧平生，却想别人答应一些有损对方利益的事情，这时候“先大后小”也是没有用的。如果你想让自己的男朋友为你买一个品牌包，可以先提出买一件名牌衣服。但如果你向一个素昧平生的人也用这一招儿，就会完全失效了。

第65节：相悦定律：士为知己者死，女为悦己者容

25.相悦定律：士为知己者死，女为悦己者容世界上最伟大的推销员乔·杰拉德，平均每一个工作日都会卖掉5辆卡车，被吉尼斯世界纪录称为“世界上最了不起的卖车人”。他的成功秘诀就是先让顾客喜欢自己，进而对他所推销的产品产生好感。为了博得顾客的喜爱，他每逢节假日都会给1.3万名顾客，每人送去一张问候的卡片，卡片的封面上写的永远是同一句话：“我喜欢你。”“我喜欢你。”这句简单的话每年都会像时钟一样准时出现在1.3万人的信箱中12次。正是这种看似不可思议的方法，让乔·杰拉德赢得了顾客的青睐，帮助他创造出连续12年都是“销售第一”的奇迹，每年的收入超过了20万美元。乔·杰拉德所用的这种方法，便是心理学上“喜欢引起喜欢”的相悦定律。相悦定律，是指人与人在感情上的融洽和相互喜欢，可以强化人际间的相互吸引。也就是说决定一个人是否喜欢另一个人的重要因素是，对方是否也喜欢他。“相悦定理”在人际交往中起着重要的作用，因为人们往往喜欢那些喜欢自己，能够给自己带来愉悦的人。如果对方能够给自己带来快乐，就会有一种力量驱使自己去接近他；相反，如果自己在接近对方的过程中，发现自己的好感与热情并不能引起对方的回应，希望与对方交往的热情便会随之冷淡下来。心理学家曾做过这样一个实验，用以证明人们在“美言”面前的反应。心理学家将被试者分为三个小组，让他们分别听到另外一个人对他们评论，被告知这个人需要获取他们的帮助。第一组人听到的全部是赞美之词，第二组听到的全部是负面的评论，而第三组听到的是正反两方面的评论。实验结果表明，尽管他们完全明白评论者有求于自己，正面的评论不一定都符合实际情况，被试者仍然喜欢那些称赞他们的人。这说明，“好听的话”都能给人带来愉悦的心情，引起对方的喜爱。不论一个人的奉承是否合乎事实，奉承者都同样会赢得对方的好感。在人际交往中，我们都希望

自己的言行品貌能够获得他人的认可和欣赏,对方的良好评价能够让自己获得社会交往和自尊的满足,从而使我们产生愉悦的感情,自己也会以相应的友好态度回报对方,于是彼此的情谊便会更加深厚;相反,对那些厌恶我们的人,我们也同样厌恶他。有一位年轻的老师刚接手了一个班级。这个班的同学不团结,老师早有耳闻。上课的第一天,老师给每人发了一张纸条,要他们在上面写下自己最不喜欢的同学的名字。有的同学冥思苦想了半天,也写不出一个;有的一口气便能写下一大串。老师把纸条收上来,经过统计后,惊奇地发现了一个很奇怪的现象:那些列出人名最多的同学,往往都是最不受欢迎的人;而那些列出人名最少的同学,大多在班上人缘很好,极少有人讨厌他。

第 66 节: 相悦定律: 士为知己者死, 女为悦己者容

产生“相悦定律”的一个重要原因是人们的回报心理。俗话说:“巴掌不打笑脸人”,如果对方对我们笑脸相迎,美言相向,我们也不忍心让别人的热情受挫,遭遇到自己的冷遇。比如,一个男孩持之以恒地追求自己心仪的女孩,每天给她发去一些温馨的短信:“我爱你”、“我很想念你”、“没有你,我只是一具躯壳”。世界上没有不喜欢甜言蜜语的女人,或许她对他最初一点好感也没有,日久生情后逐渐开始接纳对方了。在日常交际中,运用“相悦定律”能够帮助我们在人际交往中如鱼得水。一方面,我们用友善的态度对人,不要轻易说不好听的话,避免随意指责他人的缺点,这样才能得到别人更多的信任与喜爱;另一方面,我们在交往中要保持相对的理性,不要一味受相悦规律的驱动,只和对我们说好话的人交往,甚至落到奉承的陷阱里。哲学家威廉姆斯曾经说道:“人性中最强烈的欲望便是希望得到他人的敬慕。”成功学大师卡耐基也曾写道:“不管是屠夫,或是面包师乃至宝座上的皇帝,统统都喜欢别人对他们表示好意。”在生活中,我们若想获得别人的喜欢,就要学会先去喜欢别人,将注意力从自己的身上转移到别人的身上。因为,一个人如果以自我为中心,只是在乎自己的感受,他很难成为一个深受他人喜欢的人。“相悦定律”被广泛运用于营销领域,成为推销员赢得顾客喜欢、成功推销产品的法宝。著名销售专家伍布奇先生是一家公司的总裁。一天,有人向他请教一个优秀的销售员应该具备哪些素质,伍布奇脱口而出说道:“推销员必须了解自己公司的产品,并且对产品有信心,工作勤奋,富有热情。但是,其中最重要的一点是他一定要喜欢别人。”从某种程度上说,推销员在推销产品的同时,也在推销他自己。当顾客对他这个人有好感时,自然会对他的产品产生莫大的兴趣。所以,根据“相悦定律”的原理,若想获得顾客的喜欢,首先要真诚地喜欢你的顾客,了解顾客的兴趣爱好。当推销员向顾客介绍产品的时候,如果能够找准对方感兴趣的话题,就能拉近彼此的心理距离,达到自己的推销目的。

第 67 节: 相悦定律: 士为知己者死, 女为悦己者容

卡耐是一家面包店的推销员,一直想把面包卖给美国一家饭店,每次都以失败告终。后来,卡耐改变了策略,开始研究该饭店经理的喜好。他经过调查发现,经理是一个叫做“美国旅馆招待者”组织中的成员,甚至还因为他的热忱,一度被推选为主席。第二天,卡耐再次来到那家饭店,绝口不提推销面包的事情,而是跟他谈论他所在那个组织的情况。经理用热情洋溢的语调跟卡耐足足谈论了半个小时,还送了一张会员卡给他。几天过后,饭店的厨师打电话给卡耐,让他把面包样品和价格表送过去。不论是生活中的人际交往,还是商业上的谈判推销,只要我们能找到对方的兴趣所在,就能迅速获得对方的好感,为进一步的交往和谈判奠定了基础。当然,不论是赞美他人,还是迎合他人的兴趣,都一定要发自内心的真诚,不能为了牟取某种不正当的利益,而去刻意取悦于人,那就不道德了。我们对于“相悦定律”应该有一个比较全面的认识,不要只和自己喜欢的人交往,要知道,在那些我们不太喜欢的人中,或许也有许多良师益友;也有一些人,我们在初相识时觉得话不投机,但随着交往的深入,我们也会发觉那些原本不喜欢的人,也有很多可爱的地方。

第 68 节：钥匙理论：只有心与心的交往才能产生共鸣

26. 钥匙理论：只有心与心的交往才能产生共鸣一座厚实的城墙上挂着一把沉重的巨锁，铁棒、钢锯都想打开这把锁，借此显示自己的神通。铁棒自以为凭借自己的力量足以打开这把锁，它一会儿撬，一会儿砸，费了好大的劲儿，还是无法打开门锁。钢锯嘲笑它说：“你这样不行，要懂得巧干！只见它拉开架势。一会儿左锯锯，一会儿右拉拉，可大锁还是纹丝不动。就在它俩垂头丧气的时候，一把毫不起眼的钥匙不声不响地出现了。小钥匙对两位气喘吁吁的败将说：“要不我来试试吧？”铁棒和钢锯不屑一顾地看了看这个扁平弯曲的小东西，异口同声地说：“看你这副弱不禁风的样子，我们都不行，你行吗？”在它们的嘲讽中，小钥匙轻巧地钻进锁孔，门锁咔嚓一声打开了。“你是怎么做到的？”铁棒和钢锯不解地问。

“因为我最懂它的心。”钥匙轻柔地回答。人与人的交往，贵在“交心”，只有心与心的交往才能产生共鸣。“交心”意味着尊重和理解对方的真实感受与需要。如果他害怕孤独，你就给他慰藉；如果他有所畏惧，那就给他安全感；如果他希望安静，你就让他独自待着，等等；必要时，用言行轻轻地拨动他内心深处的那根弦，观察到他的心理状态和情绪反应，你就能轻松地软化他，他的一切防御都将被轻轻地瓦解。每个人对外界都充满了警戒，如同心灵上罩上了一个护盾。这层护盾起着保护和反弹的作用，使你无法进入对方的内心世界。人与人的交往，很大程度上就是心与心的碰撞与交流，尤其是当你面对陌生人的时候，也许一句真诚的话语，一个体贴的动作，便能融化彼此沟通的坚冰。如果将人的心比喻为车轮，在进行沟通时，可以用带子将彼此“心的车轮”连接起来，进而产生情感的共鸣。如果对方对你的热情无动于衷，无论你说什么，对方却三缄其口。这时候，你可以寻找对方比较感兴趣的话题，恰当地赞美对方，打破沉默。戴尔·卡耐基曾说道：“记住人家的名字，而且很轻易地叫出来，等于给别人一个巧妙而有效的赞美。”曾经在罗斯福总统任内担任邮政部长的吉姆·法雷，每次和陌生人见面时都会询问对方的姓名、职业、家庭等情况，并把这些资料储存在大脑中。第二次他又碰到那个人时，即使过了一年，他还是能拍拍对方的肩膀，询问起他的妻子和孩子的情况，以及他家后面种的那些植物。吉姆少年丧父，没有接受过正式的学校教育，但是在他四十六岁的时候，有四所学院已经授予了他荣誉学位，他同时也成为民主党全国委员会的主席、美国邮政总局局长。记者采访他时，向他请教成功的秘诀，他说道：“我能记住并准确叫出五万个人的名字。”当我们与陌生人初次交往，如果能在第一次谈话时打动对方的“心”，交往才有可能继续下去。要想打动对方的心，首先要做到态度热情，用真诚的语言交流，以消除对方的戒备心理；与陌生人交流时，要注意消除说话时的紧张感，才能为对方留下良好的印象。你可以在说话之前先做深呼吸，缓和心跳速度，也可以减少焦虑。

第 69 节：钥匙理论：只有心与心的交往才能产生共鸣

如果你想打动对方的心，耗尽心思也未能如愿，不妨试着去打动对方身边人的心。1980 年 1 月，在美国旧金山一家医院的隔离病房外，一位精神矍铄的老人为了探望一名因病住院的女士，与值班护士死磨硬缠了很久。但是，护士严守医院的规定硬是没有让他进去。这位老者便是通用电气公司总裁、世界企业巨子斯通先生，而他坚持要探望的女士，并非他的家人和朋友，而是公司加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。哈桑知道这件事后，感激涕零。为了报答斯通先生对自己家人的关怀，他每天工作 16 个小时，使加州的销售业绩在全美各地区中名列前茅。正是这种真诚的情感管理，使得通用电气公司的事业蒸蒸日上。亲人之间总是心连心的，如果你真诚关心对方的亲人，他会对你感恩戴德，有时比直接关心对方效果更加明显。成功的教育，也应从交心开始。教师如果不考虑学生的情绪，强迫学生做违背他意愿的事情，反而会让对方产生抵触情绪；如果教师能够心平气和地和学生谈心，把关爱的触须伸到学生的心灵中，他自然会把你视为良师益友，对你敞开心扉。著名教育家魏书生先生曾说过：“心

灵的大门不容易叩开，可是一旦叩开了，走进学生的心灵世界，就会发现那是一片广阔而迷人的新天地，许多百思不得其解的教育难题都会在那里找到答案。”

第 70 节：邻近性原则：远亲不如近邻

2 7.邻近性原则:远亲不如近邻美国心理学家费斯廷格在 1950 年曾做了一个简单而有趣的实验。这位心理学家对麻省理工学院 17 幢已婚学生的住宅楼进行了调查,这是些二层楼房,每层有 5 个单元住房。住户住进哪个单元,完全是随机的。调查的对象是所有住户的主人,调查的问题是:在这个居住区中,和你经常打交道的、最亲近的邻居是谁?调查结果表明,居住距离越近的人,交往的次数越多,关系越密切。在同一楼层中,和紧隔壁的邻居交往的几率是 41%,和隔一户的邻居交往的几率是 22%,和隔三户交往的几率只有 10%。多隔几户,实际距离没有增加多少,亲密度却降低了很多。在人际交往中,距离的接近程度与交往的频率有直接的关系,较小的空间距离有利于建立密切的人际关系。这便是心理学上的“邻近性原则”,是指人与人之间的距离,对双方的亲密程度影响很大:空间距离越近,心理距离相对较近,交往的频率也越高;相反,空间距离越远,心理距离也随之较远,交往的频率也较低。俗话说“远亲不如近邻”,在我们的生活中,也经常出现这样的现象:人们大多数的朋友都是自己身边的人,不是同学同事,便是近邻乡亲;在学校里,跟自己最要好的朋友往往是自己的室友或同桌;在火车上,跟自己聊天的多半是邻座或上下铺。这是因为,彼此空间距离缩短的同时,拉近了双方的心理距离,消除了戒备心,自然容易产生比较亲密的感情。美国心理学家康恩做过这么一项实验,进一步证实了空间距离对人际交往中心理距离的影响。这个实验的测验内容是,当一个人与异性谈话时,会对离他多大距离的男女产生好感。在这项实验中,如果被实验者是男性,就叫两位女性实验者与他谈话,其中一位女性坐在距离他五十公分处的沙发上,另一个则坐在距离两公尺远的椅子上。谈话时,她们两个的态度完全相同。实验结果显示,男性对于坐在自己身旁的女性,较有好感。如果被实验者是女性,一般而言,也是对坐在自己身旁的男性较有好感。这个实验解释了心理医生为什么会选择空间小而隔音的房间进行心理咨询。当患者在一个小房间里面对心理医生时,因为空间距离较小,缩小了彼此的心理距离,从而产生一种安全、亲近的感觉。唯有这样,患者才能毫无顾忌地说出心中的烦闷,甚至是难以启齿的秘密。心理医生全面了解了患者的真实情况后,才能“对症下药”,抚慰患者的心灵创伤。在商务谈判中,如果能够适当缩小彼此的空间距离,往往能够获得成功。如果在宽敞的会议室里洽谈了很久,对方态度坚决,谈判陷入了僵局,你不妨尝试着将谈判地点转到饭店、酒吧等地方。彼此肩并肩,促膝而谈,心靠得更近,气氛更加融洽,这时如果你再做一个小小的让步,对方一定会被你的诚意打动,或许会为你提供更大的优惠,双方更容易达成共识。

第 71 节：邻近性原则：远亲不如近邻

销售员在推销产品的过程中,适当缩短与顾客的空间距离,也容易让对方产生好感,进而购买你的产品。当面对面地与顾客交谈,发现顾客对产品有些动心,只是一时还拿不定主意的时候,销售员可以走到顾客的身边,以非常靠近的方式来说服他,为他展示产品的功能。这时,顾客会增加对销售员和产品的信赖感,很有可能爽快地购买你所推荐的产品。人际交往中,空间距离成了一种交际环境。改变与对方的空间距离就能改变对方的感觉与态度。换一种角度看,那些离我们越近的人对我们所产生的影响也就越大。著名成功学大师卡耐基曾说过:“一个人的成功 15%取决于他的专业知识,还有 85%取决于他的人际环境。”因此,选择一个阳光健康的人际环境,对一个人成长发展影响深远。接近那些勤奋积极的人,你会在不知不觉中深受他们的感染,也养成奋发向上的心态,容易实现自己的目标和理想;与那些自暴自弃、满腹牢骚的人在一起,你也会变得跟他们一样颓废消极,丧失斗志。一次,《心灵鸡汤》的作者马克·汉森和激励大师安东尼·罗宾同台演讲。演讲完毕后,马克·汉森和安

尼?罗宾热切地交谈起来。马克?汉森问道:“安东尼?罗宾,我们同为成功学大师,为什么我的年收入才 100 万美金,而你却可以拿到 5000 万美金?这其中有什么奥秘吗?”安东尼?罗宾反问道:“马克?汉森先生,你每天都跟什么样的人呆在一起呢?”马克?汉森骄傲地答道:“我每天都跟百万富翁在一起。”安东尼?罗宾微微一笑,说:“这就是你的问题了,每天跟我在一起的都是亿万富翁。”选择与比你优秀的人在一起时,你就有了前进的目标。与鹰在一起,不是鹰你也会学着飞翔,与小鸡在一起,是鹰你也飞不起来。要想成功就和成功的人在一起,要想快乐就和快乐的人在一起,要想健康就和健康的人在一起,要想美丽就和美丽的人在一起。

第 72 节:相似性原则:人们喜欢与自己相似的人

28.相似性原则:人们喜欢与自己相似的人小林在北京上完大学后,决定留京发展。可是在人才济济的京城,小林很难找到自己满意的工作。参加了好几次面试,他最终都被淘汰出局。一天,一家不错的贸易公司打电话来让他去面试。正在为工作发愁的小林决定再去碰碰运气。来到这家公司后,面试官让他先自我介绍一番。小林听出面试官的口音中夹杂着自己老家四川的口音,于是在面试结束后,他极有礼貌地问了一句:“请问您是不是四川人?”面试官微笑着问他:“你是怎么知道的?”小林说道:“我是四川人,听到您的口音觉得很亲切。”面试官拍拍他的肩膀说:“你我都是老乡,还真是有缘。你很优秀,专业也比较对口,这样吧,从下周一开始,你就过来上班吧!”就这样,小林巧妙地利用了自己与面试官的地理相似性——同为四川人,顺利地找到了自己满意的工作。相似性原则认为,人们往往喜欢那些与自己相似的人。这里所指的相似是指人们感知到的相似性,包括信念、价值观、态度和个性品质的相似性,外貌吸引力的相似性,年龄的相似性,以及社会地位的相似性等。在生活中,我们也时常见到这样的情形:人们在早期交往中,年龄、社会地位、外貌吸引力往往起着重要作用,随着交往的加深,信念、价值观、个性品质等因素的作用会慢慢突显出来,超过了其他的因素;很多兴趣爱好、价值观、宗教信仰等相同的人,往往能够成为知心朋友;在一些社交场合,如果能够表明自己与对方有相似的经历或观念,更容易找到双方感兴趣的话题,让彼此的交谈更加投机。人们为什么喜欢与自己相似的人交往呢?心理学家认为,跟自己相似的人交往能够肯定我们自己的信念、个性品质和价值观,起到正面强化的作用。彼此在交往的过程中,也极少因为观念的相悖而发生争执和相互伤害;此外,一些相似的人容易共同组成一个群体,人们生活在这个团体中,可以团结一致对付外界的阻力,增强安全感和归属感。

第 73 节:相似性原则:人们喜欢与自己相似的人

为了从理论上证实“相似性原则”的效用,美国心理学家纽加姆曾做过一个著名的心理学实验。他让 17 名互不相识的大学生同住在一间宿舍中,对他们的亲疏变化过程,进行了长达 4 个月的跟踪调查。实验结果表明,在相识之初,空间距离的远近决定了彼此的亲疏程度;然而在实验的后期,那些在信念、价值观和个性品质上相似的人,在研究结束时都成了形影不离的好朋友。俗语说“物以类聚,人以群分”。人们在交往中,如果发现彼此志趣相投,自然会成为知己朋友;相反,如果随着交往的深入,发现双方的价值观有着天壤之别,即使彼此已经非常熟识,也会因为这种观念上的差异而分道扬镳。有一个“割席断交”的故事,说的是古时有一对名叫管宁和华歆的好朋友。一天,他们坐在一张席子上读书,窗外传来一阵喧哗声,原来是一位达官贵人从窗下经过,仪仗庞大,威风凛凛。管宁望了一眼,便立即回到原处继续读书。华歆被豪华的场面吸引,忍不住跑到大街上看个究竟。等他回来后,管宁将两人共同坐过的席子从中间割为两半,痛心地说道:“我们的情趣和志向完全不同,从今以后,我们的关系就如这张草席,不再是朋友了。”所谓“道不同不相为谋”,志趣迥异的两个人,无论相识多久,都如同两条平行线,不管靠得多近,永远也没有交心的那一天。在

人际交往中，若能与那些相似的人交往，可以帮助我们在极短的时间内获得真正的友情；另外，在与自己相异的人交往时，如果需要与对方建立起和谐的关系，我们可以尝试着“求同存异”，尽量表现出自己与对方相似的一面。假使我们来到一个陌生的环境，发现自己与周围的人格格不入，不妨尝试着“伪装”一下自己，表现出与他们相同的特质，就会更容易被他们所接纳。19 世纪的画家凡·高出生于一个基督教牧师的家族。25 岁时，他来到比利时南部的矿区博里纳日传教，那里的人们都以做矿工谋生，穿着破烂的衣服，满脸煤灰。刚到那里的时候，凡·高担心自己不被他们接纳。

第 74 节：相似性原则：人们喜欢与自己相似的人

一天，凡·高到矿区捡了很多煤渣用来烧炉子。之后，因为时间紧迫，他还来不及清洗满脸的煤屑，就登上讲坛开始布道。出乎意料的是，他的布道很成功，受到人们的普遍欢迎。当他回到住处，准备洗脸时候，猛然从镜子中看见脸上沾着一层厚厚的煤屑。“原来如此，”凡·高说道，“这就是他们认可我的原因所在。”从那以后，凡·高每天都往脸上涂煤灰，使自己看起来更像当地人。当我们与他人初次见面时，通常会询问对方“是哪里人，学什么专业，在哪里高就”等一些问题。一问之下，发现彼此竟是同乡、同行、校友，顿生亲切之感，消除了陌生人之间的隔阂。很多人担心和一个陌生人交谈时，找不到共同的话题，其实人与人之间都有很多相似的地方，比如相似的经历、对某件事情的共同看法、喜好同一件东西，等等。只要你用心观察，或许就会发现你们原来喜欢同一种颜色，对同一本小说情有独钟，有一部电影让两人都曾经潸然泪下，喜欢午后到同样的一家咖啡厅里喝咖啡。慢慢地，随着谈话的深入，你会发现两人之间相似的地方越来越多，气氛也会愈来愈融洽。当对方对某件事发表了与你相似的看法，或者讲述了一段与你相似的经历时，那么你要适时地来一句：“我也是这么想的，你与我真是太投缘了！”“太巧了，我也去过那里。”有时，只要这么简短的一句话，就能够拉近彼此的心理距离。于千万人之中遇见你，或许就因为一次投缘的谈话，让彼此觉得有那么多相似的地方，于是原本萍水相逢的两个人，相逢恨晚引为知己。

第 75 节：换位思考定律：站在对方的立场，将心比心

2.9.换位思考定律：站在对方的立场，将心比心 古希伯来有一个国王叫所罗门，是一位令后世敬仰的“有道明君”。一次，国王正在办公的时候，有一对老夫妇闯进来，争吵着说他们要离婚。所罗门向他们询问原因时，老翁讲出了若干个理由。所罗门边听边点头，最后说，“是的，你是对的，你们应该离婚”；话音未落，老妇人强烈反对，说绝对不同意离婚，问她理由，她的“理由”比老翁还要充足。所罗门同样边听边点头，最后说，“是的，你是对的，你们不应该离婚。”这时，国王身边的大臣见国王如此断案，忍不住站出来当众指责所罗门：“陛下，你不应该这样断案，你这样断案是不对的。”所罗门同样边听边点头，最后说：“不但他们是对的，作为大臣，你如此批评我也是对的，确实没有如此断案的，尤其是作为一个国王。”国王站在对方的角度去评判，自然觉得每个人的观点都是正确的。这个故事启发我们，在人际交往中需要站在别人的立场上，将心比心地进行换位思考。“换位思考定律”是指，站在对方的立场上理解对方的想法、感受，从对方的立场来看事情，以对方的心境来思考问题。通过换位思考，设身处地地理解别人，能够给对方留下好感，对方也会感到自己被尊重，从而愿意与自己交流和沟通。我们每个人都充当着各自不同的角色，因此在人际交往中，我们都习惯从自己所扮演的角色出发去看待问题，对别人的观点和行为做出主观的判断。如果我们都能站在对方的角度，将心比心地换位思考一番，生活中很多复杂的矛盾纠纷都能够迎刃而解。德国贝尔奈曾说：“不会宽容别人的人，是不配受到别人宽容的。”换位思考的实质，是一种理解与宽容，彼此之间心与心的交流与谅解。真正的换位思考需要从内心深处站到对方的立场上，像感受自己一般的去感受对方的快乐与哀愁。然而，我们因为长期生活在自己熟悉的圈子中，形成了一种定性的思维方式，习惯站在自己的角度去猜测别人的

感受，判断事情的对错是非，因此常常会得出主观的错误结论。鸟儿在天上飞，它不理解地上的蜗牛为什么爬得如此笨拙；蜗牛在地上爬，它不理解天上的鸟儿为什么飞得如此浮躁。如果它们能够换一下位置，就会明白：蜗牛在地上爬，那不是笨拙而是成熟；鸟儿在天上飞，也不是浮躁而是自由。有这样一则寓言故事：主人将一头猪、一只绵羊和一头乳牛同关在一个畜栏里。一天，猪被主人捉住，吓得“嗷嗷”大叫，拼命挣扎。这时，绵羊和乳牛对它嗤之以鼻，一起嘲笑它道：“我们经常被主人捉住，谁也不像你这样嚎叫，真是胆小！”猪回答道：“这完全是两码事，主人捉你们，只是要你们身上的羊毛和牛乳，但是捉住我，却是要一刀结束我的性命啊！”

第76节：换位思考定律：站在对方的立场，将心比心

在生活中，因为环境和角色的不同，每个人对同一件事情时常都会有不同的看法，但那并不代表别人的观点都是错误的，换位思考一下，或许我们就能理解甚至认同别人的观点。那样，我们的生活中就多了一团和气，少了一分怨气，生活就会更加和谐。妻子正在厨房炒菜。丈夫在她旁边一直唠叨不停：“慢些、小心！火太大了。赶快把鱼翻过来、油放太多了！”妻子脱口而出：“我懂得怎样炒菜。”丈夫平静地答道：“我只是要让你知道，我在开车时，你在旁边喋喋不休，我的感觉如何……”换一个角度，换一种思维，很多生活中的摩擦与猜忌、误会与矛盾，便能在转瞬间消融。将心比心，站在对方的立场上看待事情，双方的情感得到沟通，可以让两颗心靠得更近，感情更加深厚。汽车大王福特说过这样一段话：“假如有什么成功秘密的话，就是设身处地地为别人着想，了解别人的态度和观点。因为这样不仅能得到你与对方的沟通和理解，而且可以更清楚地了解对方的思维轨迹，从而有的放矢，击中要害。”我们在工作和交往中，无可避免地会与他人发生一些不愉快的冲突，遇到一些很难调解的麻烦，却又不知如何去协商。其实，只要让对方站在我们的角度，设身处地地设想一番，所有的问题和矛盾都能够轻松解决。有一种最为简单的办法，就是询问对方：“假如您是我，您会怎么做呢？”一天，一位设计师精心为客户设计了一套图书封面。作品完工后，他拿给办公室的同事看看，大家都觉得很有创意。可是，当这位挑剔的客户看到封面后，觉得十分不满意，他打电话给设计师，让他再仔细修改一番。设计师傻眼了，几番冥思苦想后，实在想不出更好的创意。于是，他打电话给客户，很有礼貌地问道：“我很抱歉，实在想不出更好的点子。如果您是我，您会怎么做呢？”对方沉默了一会儿，说让我想想吧。第二天，客户发觉自己也想不出比这更好的创意，于是欣然接受原先的封面设计。

第77节：换位思考定律：站在对方的立场，将心比心

在与陌生人交往时，我们会因为隔阂与警戒，不可避免地与他人发生冲突。当矛盾发生时，不妨站在对方的角度来看待事情，体谅对方，善解人意，就可以缓解双方紧张的关系。一年冬天，小张坐火车到北京出差。邻座的小伙子不时打开窗户，把头探出窗外。小张身上穿得单薄，冻得直打哆嗦。他生气地对小伙子说：“大冬天的，你开什么窗户啊！”小伙子白了他一眼，极不情愿地关上了窗户，没过一会儿又打开了。小张正欲发作，坐在他对面的一位老人和气的劝道：“年轻人，你要注意安全啊，把头探出窗外是很危险的。冬天风大，要是被吹感冒了，在车上会很难受呢。”年轻人听后，立马关上了窗户，一路上再也没有打开过。设身处地为对方着想，让别人感受到你诚挚的关心，往往能够迅速消除隔阂与对抗，化干戈为玉帛。

第78节：社会角色转换定律：扮演好自己的社会角色

30. 社会角色转换定律：扮演好自己的社会角色一次，英国维多利亚女王和丈夫发生了激烈的争吵。丈夫阿尔伯特亲王怒气冲冲地离开卧室，奔向书房，“砰”的一声，重重地关上房门。女王来到房门前，大声呵斥：“开门！”丈夫问：“你是谁？”女王气势汹汹地回答：“我是英国女王。”屋子里没有任何反应。女王又敲门，声音柔和了一些，说道：“我是维多利亚。”

里面仍然悄然无声。最终，女王以极其柔和的声音轻轻地说：“亲爱的，开门，我是你的妻子。”话音刚落，房门打开了。在社会生活中，人们需要扮演很多不同的社会角色。随着时间和场景的转换，一个人的社会角色也要随之发生变化，这便是“社会角色转换定律”。“角色”本是戏剧中的名词，指演员扮演的剧中人物，后来被引入社会学；“社会角色”代表着每个人的社会身份，反映了每个人在社会中的地位和在人际关系中的位置。在生活中，每个人的角色都不是孤立存在的，而是与其他角色联系在一起的。人在一生中会扮演多种截然不同的角色：在父母面前是孝顺的儿子，在妻子面前是体贴的丈夫，在儿子面前是博学的父亲，在朋友面前是仗义的哥们儿，在老师面前是勤奋的学生，在领导面前是信赖的下属，等等。角色不同，看人的角度也会发生变化。一位姓王的教授在学生们眼里平易近人，富有内涵，深受同学们的尊敬；然而，他在同事们眼中却是一个咄咄逼人、得理不饶人的形象。这两种看似全然不同的形象其实都是正确的。同学们站在学生的角度评价自己的老师，他无疑是一名优秀的教师；可是站在同行的角度，一位为了坚持自己的学术观点，经常和同事们进行争论的教授，自然会给人留下咄咄逼人的印象。为了使日常的人际关系更为融洽和谐，我们应当扮演好自己的社会角色。我们若能成功地扮演好各种角色，既满足了个人的需求，也迎合社会的需要；反之，那些不能胜任各种角色的人，容易发生社会角色冲突，给自己的生活带来困扰。法王路易十四在位时，财政大臣富凯精明干练，生性喜欢挥霍，是国王不可或缺的左膀右臂。在首相马萨林去世后，他为了继任首相之职，精心策划了一场历史上最为奢华的宴会来讨国王欢心。哪知，第二天国王以窃占国家财富罪逮捕了富凯，并将他送进与世隔绝的监牢里。在噩运中清醒过来的富凯，最终在黑暗的牢狱中度过余生。富凯的失误，在于没有扮演好一位臣子的角色。路易十四傲慢自负，他希望自己永远是众人关注的焦点，无法容许任何人在豪奢挥霍方面凌驾其上。富凯举办奢华的宴会，让自己成为世人瞩目的中心，无形之中抢了国王的风头，让国王陷入了尴尬的境地，自然将自己逼入了绝境。这个故事给我们的启示是：我们在职场中应该以上司为中心，在任何场合都要突出上司的主导地位；相反，如果喧宾夺主地抢了上司的风光，让他威严扫地，自然会引来上司的不满和厌恶。人们在社会生活中的身份是不断变化的，我们应当随着环境和场所的变化，不断地调节角色和角色行为。如果一个人不知道变通，固守一种角色，就会闹出很多笑话。比如有一个人，在工作单位是一个领导，经常要下达指令，离开工作岗位后，回到家里或在与朋友交往时，也自觉不自觉地表现出领导角色的特征，好发号施令，官腔十足，这样就会引起家人和朋友的反感；如果一位男员工对待女同事，仍然像对待自己的妻子一样亲热，别人就会认为他行为轻浮，意图不轨。

第 79 节：古德曼定律：没有沉默就没有沟通

学会角色换位是消除社会角色冲突的有效方法。我们在考虑和处理问题时，如果能够站在对方的立场上，将心比心地思考，多一分宽容与谅解，许多因为角色的差异而导致的矛盾便会迎刃而解了。比如，丈夫站在妻子的角度上，就会理解妻子持家的辛苦；下级站在领导的角度上，就会明白多一份权利意味着多一份责任；孩子站在父母的角度上，就会明白父母的打骂都源于恨铁不成钢；学生站在老师的角度上，就会理解他们的训诫出自一番好意，等等。不同的角色都有不同的权利与义务，我们转换角色后，应当对不同的角色承担相应的权利和义务。比如，在异性交往中，男性对妻子、女朋友、女性朋友的责任和义务，应当是一种递减的关系，如果将不同的异性对象混同作为一种角色，就容易引发感情危急和家庭冲突。

3 1. 古德曼定律：没有沉默就没有沟通

爱迪生想卖掉一项发明，然后建造一个实验室。因为不熟悉市场行情，不知道能卖多少钱，爱迪生便与妻子商量。妻子也不知道这项技术究竟值多少钱。她一咬牙，发狠心地说：“要两万美元吧”。爱迪生笑着说：“两万美元，太多了吧？”一个商人听说了这项发明后，表示了兴趣。在商谈时，这位商人问到价钱，妻子不在家，爱

迪生认为两万美元太高了，不好意思开口，只好沉默不语。这位商人几次追问，爱迪生始终不好意思说出口。最后，商人终于耐不住了。“那我先出个价吧。10 万美元，怎么样？”爱迪生大喜过望，当场与商人拍板成交。美国加州大学心理学教授古德曼曾经提出：“沉默可以调节说话和听讲的节奏。沉默在谈话中的作用，就相当于零在数学中的作用。尽管是‘零’，却很关键。没有沉默，一切交流都无法进行。”人们将他的理论总结为“古德曼定律”，也称作“沉默定律”。在人际交往中，与人交谈是必不可少的交流方式，但在有些时候，适当的沉默比声嘶力竭的争辩更容易产生震慑的效果，令对方信服。沉默，既是一种无声的语言，又是一门人际交往中的绝妙艺术，达到“此时无声胜有声”的境界。懂得沉默的人，能够在谈话中以静制动，在交际中可进可退，掌握主动权；善于沉默的人，懂得掌握谈话的分寸与节奏，用沉默隐藏自己的真实想法与意图，让自己显得高深莫测，赢得对方的尊敬与信赖。

第 80 节：古德曼定律：没有沉默就没有沟通

在法国国王路易十四的宫廷里，贵族和大臣们经常会因为政见不合而争执不休。此时，端坐一旁的路易十四不动声色地聆听着，表情漠然，让人难以猜测他的真实想法。待争论的双方各抒己见后，路易十四不置可否地说了一句：“我会考虑的。”然后便转身离开了。“我会考虑的”，是路易十四面对各种请求时的答复之一。他的缄默寡言使大臣们猜不透他的真实意图，只好诚惶诚恐地听从他的命令。这样，路易十四的王权得到了巩固。圣西蒙描述他说：“没有人像他一样懂得如何抬高自己的言辞、自己的微笑甚至是一抹眼神。他创造了奇迹，威望也因寡言而得到了提升。”如果想要用言语慑服别人，说得越多，就越有可能暴露出缺陷，越发显得平庸，不能掌控大局；相反，适当的沉默能够帮助你有效控制自己的信息，让对方无法洞察你的意图，从而对你更加敬畏与信服。沉默不仅要节制语言，还应当控制自己的表情及言语的分量。一个人内心的焦虑会通过表情被暴露得一览无余。那些成功的人士，说话时都善于把握分寸，说话的时候，说得很充分，不该说的时候，一句也不说。沉默是金。善于沉默更是一种人生态度与处世方式。言多必失，一味的高谈阔论容易给人一种夸夸其谈的印象，更容易被对方从言谈中抓住把柄。谨言慎行，善于倾听，不失为一种得体的处世方法。“静者心多妙，超然思不群。”沉不住气的人在冷静的人面前最容易失败，急躁的心情已经占据了他们的心灵，他们没有时间考虑自己的处境和地位，更不会坐下来认真地思索有效的对策。不懂得沉默的人，他们的心胸是一封人人都能一览无余的信件。尤其在一些特定的场合，他们常常会因为一句不合时宜的话将自己逼入死角。1825 年，沙皇尼古拉一世平定了一场叛乱，将叛军的领袖李列耶夫送上了绞刑架。行刑的那天，李列耶夫拼命挣扎，竟然将绞刑架的绳索挣断了。按照当时沙俄的法律，出现这种情况属于天意赦免，可以免除犯人的死刑。李列耶夫确信自己即将得到赦免，狂妄地叫嚣道：“俄国人连绳索都造不好，还能做什么大事呢？”

第 81 节：古德曼定律：没有沉默就没有沟通

正准备签署赦免令的尼古拉一世听后，脸色大变，停下了手中的笔，说道：“让我们用事实来证明一切吧。”于是他收回了赦免令。第二天，李列耶夫再次被推上绞刑台——这一次绳索没有断裂。在一些商业活动中，适时沉默也是一项有效的沟通技巧。很多商家经常利用“沉默”的原理，人为地制造出“沉默”的氛围，反而胜过千言万语的宣传。美国纽约国际银行在刚开张之时，为了迅速提升知名度，曾做过一则别具风格的广告。一天晚上，纽约的市民们正听着广播节目。突然，全市所有的广播都在同一时刻播报了这样一则广告：“听众朋友，从现在开始播放的是由本市国际银行向您提供的沉默时间。”接下来，全市的电台同时中断了 10 秒钟。一时间，纽约市民对这个 10 秒钟的沉默时间议论纷纷。于是，奇妙的沉默时间，成为纽约市民茶余饭后讨论的热门话题。与此同时，国际银行的知名度迅速提高，很快便家喻户晓。沉默并不是简单地指一味地不说话，而是一种成竹在胸、沉着冷静的姿态，尤其是

在神态上表现出的一种运筹帷幄、决胜千里的自信，以此来逼迫对方沉不住气，先亮出底牌。在最常见的讨价还价中，他们总是不等对方发言，就迫不及待地提出建议价格，最后让别人钻了自己的空子。一位厂长打算低价处理厂里的一批旧机器，他估算的最低价格为 50 万美元。谈判中，一个买主针对这批机器的缺陷，滔滔不绝地抱怨了很久，说它们早就被淘汰了，品相也不好，根本值不了多少钱。厂长一言不发，耐心地听着对方的抱怨。最后，那位买主再也找不到用以指责的言辞了，突然蹦出一句：“这批机器我最多只能给你 80 万美元，再多的话，我可真不要了。”厂长大喜，当即与他拍板成交。这位善于沉默的厂长，一句话没说便轻而易举地多赚了 30 万美元。生活中，我们时常会遇到因为说错话而后悔的情况，保持适当的沉默是避免这类情况的最好办法。保持适当的缄默，除了可以让你有更多思考的时间、减少说错话的几率以外，还能让你身处暗处，令对方产生神秘感，让你在人际交往中更加受人欢迎。

第 82 节：阿伦森效应：先抑后扬的评价更有效

3.2 阿伦森效应：先抑后扬的评价更有效著名的心理学家阿伦森曾经做过这样一组实验：他将被试者分为四个小组，分别对他们给予不同的评价，借以观察被试者对他人评价的反应：对第一组的评价始终否定，对第二组的评价始终肯定，对第三组的评价先褒后贬，对第四组的评价则先贬后褒。实验发现，第一组被试者对评价的反应为不满意；第二组的表现很满意；第三组对“先褒后贬”的评价极为不满；第四组对“先贬后褒”的评价最为满意。结果表明，人们喜欢奖励和赞扬不断增加，而不喜欢不断减少。心理学家发现，在对别人进行肯定或否定、奖励或惩罚时，并不是一味地实行肯定和奖励最能获得他人的好感，也不是一味地施行否定和惩罚最能给人恶感。事实是，先否定后肯定，能给人最大的好感，先肯定后否定则给人感觉最为不好。这种先否定后肯定，先抑后扬给人最好感觉的心理规律称为“阿伦森效应”，也称作“增减效应”。人们为什么大都喜欢夸赞和奖励逐次增加，而对那些正面的激励逐次减少感到反感呢？主要原因是，从倍加褒奖到小的赞赏乃至不再赞扬，这种递减会导致一定的挫折心理。一次小的挫折每个人都能够平静地接受，然而，随着褒奖逐次递减，甚至变为责罚，这种挫败感就会陡然增加，以至于不能被大多数人接受。“阿伦森效应”给我们的启示是：对于一些不良的思想和行为，可以利用奖励递减的方法消除它们的负面影响；对于一些需要巩固和增强的行为可以运用奖励递增的方法进行强化。马大脑袋喜欢在小区里大声唱歌，影响了大家的休息。邻居们对他颇有微词，可他依然我行我素，对大家的意见充耳不闻。一天，牛大爷对马大脑袋说：“你唱得太好了，我特别喜欢听，以后你每天都来给我唱，我一天给你两块钱。”马大脑袋一听，乐了，激情澎湃地高歌一曲。第二天，他唱完后来领钱。牛大爷只给了他一块钱，说他没有昨天唱得好，所以得降价。马大脑袋不悦，想想有钱总比没有好吧，只好领了钱，气呼呼地走了。第三天来领钱，居然又变成 5 毛了。第四天更可怜，牛大爷只给了他两毛钱。这下马大脑袋再也忍不住了，心想牛大爷太欺负人，于是掉头便走，以后再也不在小区里唱歌了。这正好中了牛大爷的下怀，他乐得哈哈大笑。

第 83 节：阿伦森效应：先抑后扬的评价更有效

与递减的效果相反，“阿伦森递增效应”表现为“欲扬先抑”的特征，主要被运用于人际交往中的评价赞美和说服教育中。在为人处世中，我们对别人进行肯定或否定、奖励或惩罚的时候，采用先否定后肯定的方法，先降低别人的心理期待，再超出他的期待，容易赢得别人的好感。在现实生活中，“阿伦森效应”也是比较常见的。平时人们所说的“有一百个好，最后一个不好可结成冤家”，便是这个规律的反映。这个规律告诉我们，如果我们希望对方对我们的成绩保持肯定的态度，最好的办法就是事先降低他们的心理期待，当我们做出的成绩超出他的预期时，能够增加对方的满意度。老刘是一家汽车公司的销售员，每月卖出的汽车有 30 辆以上，深得销售经理的器重。最近一段时间，受到金融危机的影响，汽车行业也

不景气。老刘估计这个月只能卖出 10 辆左右。于是，他主动对经理说道：“最近汽车市场萧条，我估计这个月最多能卖出 5 辆车。”经理觉得他言之有理，点头赞成。一个月后，老刘竟然销售了 12 辆汽车。经理惊喜万分，对他极力夸赞了一番。假如老刘没有将最糟糕的情况告诉给经理，结果自己只卖了 12 辆汽车。经理可能不仅不夸赞老刘的业绩，反而会指责他没有完成正常的销售任务。聪明的老刘将最糟糕的状况——顶多卖 5 辆车，事先报告给经理，使对方心中的“秤砣”变小。当老刘的销售业绩出来后，经理对他评估的参照就不是 30 辆，而是 5 辆，对他的评价自然会相应拔高。在学校教育中，如果能采用评价递增的方法，更容易让学生在愉快的心境下接受教育。教育家陶行知当校长的时候，有一天看到一位男生用砖头砸同学，便将其制止并叫他到校长办公室去。当陶校长回到办公室时，男孩已经等在那里了。陶行知掏出一颗糖给这位同学：“这是奖励你的，因为你比我先到办公室。”接着他又掏出一颗糖，说：“这也是给你的，我不让你打同学，你立即住手了，说明你尊重我。”

第 84 节：投其所好定律：找到他人的兴趣和爱好

男孩将信将疑地接过第二颗糖，陶先生又说道：“据我了解，你打同学是因为他欺负女生，说明你很有正义感，我再奖励你一颗糖。”这时，男孩感动得哭了，说：“校长，我错了，同学再不对，我也不能采取这种方式。”陶先生于是又掏出一颗糖：“你已认错了，我再奖励你一颗。我的糖发完了，我们的谈话也结束了。”在经商销售中，推销员在为客户介绍商品时，若能适当运用“阿伦森效应”，将会收到很好的效果。销售员在推介产品时，如果只介绍产品的优点，会让顾客产生一种不真实的感觉；如果你在介绍优点的同时，略微提一点产品的某种小缺陷，反而会赢得顾客的信赖。通常的方法是欲扬先抑，先简略介绍产品的缺点，再着重介绍产品的优点。这样，顾客就会在心理上放大产品的优点，在优点的光环笼罩下，产品的缺点就显得不那么重要了。

3.3 投其所好定律：找到他人的兴趣和爱好

一天，小江在路上与朋友不期而遇。小江是一个球迷，刚刚欣赏完一场足球赛，兴奋不已，而他的朋友却是一个歌迷，刚欣赏完一个演唱会，情绪激动。他们都迫不及待地想宣泄自己的兴奋与喜悦。小江开口说：“你看世界杯了吧，真是太精彩啦！”朋友说：“我刚看完演唱会，简直太棒了！”小江又说：“马拉多纳的脚法真棒！”朋友却说：“真是很棒！麦当娜的嗓音真好！”他边说边唱起来，小江生气地说：“演唱会一点儿意思也没有。”朋友反驳道：“足球赛才没意思呢，满场人围绕一个球跑，太没趣！”就这样，两个人开始争吵起来。所谓“话不投机半句多”，我们在人际交往中，如果不顾及他人的兴趣和爱好，往往容易造成无谓的争论，从而破坏了朋友间的友谊。每个人都有自己不同的兴趣爱好。在人际交往中，我们如果能够尊重对方的喜好，暂时隐藏自己感兴趣的话题，这样更有助于建立起良好的人际关系，让你成为一个深受欢迎的人。这便是人际交往中的“投其所好定律”。

第 85 节：投其所好定律：找到他人的兴趣和爱好

如果你想别人喜欢你，让他人对你产生兴趣，那么你一定要注意迎合对方感兴趣的话题和爱好。如果只是一味地热衷于做自己感兴趣的事情，容易给彼此的交往造成障碍，影响彼此的沟通与情感交流。在生活中，以对方感兴趣的事情作为话题常常可以进行一场愉快的交流。在与他人交谈中，假如能找到对方感兴趣的话题，就能让对方表达出更多的谈话热情。彼此只有在谈论共同感兴趣的话题时，对方才乐意将谈话进行下去；如果对方对你所谈论的话题丝毫不感兴趣，往往会采取缄默不言的方式，容易出现交谈的冷场。卡耐基曾讲过这样一个故事。耶鲁大学教授威廉·菲尔普斯八岁时到姨妈家度周末。这天晚上有位中年男客来访，跟姨妈寒暄完后，就和菲尔普斯聊起来。那时菲尔普斯非常热衷帆船，那位先生似乎对帆船也很喜爱，一直以它为话题，两人很快成了好朋友。客人走后，菲尔普斯对姨妈大加赞赏那位先生：“多么棒的人，他对帆船多么感兴趣！”姨妈却告诉他：“那是一位纽约的律师，对帆船一点也不感兴趣。”“那他为什么一直都在谈帆船呢？”“因为他觉得你对帆船感兴趣，就谈

一些会使你高兴的事。”菲尔普斯这才恍然大悟。直到长大之后，他还时常想起那位友好的律师。迎合对方的兴趣，谈论对方感兴趣的话题，不仅能为对方带来愉悦，同时也是你具有绅士般修养的表现。我们在与陌生人交谈时，彼此都不愿意过多地吐露心扉，找不到该说的话题，很容易让交谈陷入僵局。这时，你可以从一些无伤大雅的话题入手，比如谈论天气、环境等，既消除了彼此暂时的尴尬，又为进一步的交流做好铺垫。接下来，你可以引导对方谈论一些涉及个人喜好的话题，如最近的电影、流行的音乐、最新的股市、餐厅的招牌菜等，极力从一些生活中看似平淡的话题中找到对方感兴趣的话题，从而引起双方的情感共鸣，这样你们的谈话就能像打乒乓球一样有来有往了。

第 86 节：投其所好定律：找到他人的兴趣和爱好

励志大师卡耐基曾写道：“不管是屠夫，还是面包师乃至宝座上的皇帝，统统都喜欢别人对他表示好意。拿德国皇帝来说，当第一次世界大战结束时，他成了十恶不赦的罪人。在愤怒的人群中，却有个寡妇的小孩子写了一封非常单纯的信给他。这个小孩说，不管别人怎么样想，他会爱戴他的皇上。德皇深受感动，邀请这个孩子去做客。小孩去了，她母亲也同行，德皇与孩子的母亲竟然成婚。”投其所好，让对方感受到我们的好意，并非一味地阿谀奉承，其实也要具有高超的技巧。这就要求我们学会察言观色，详细了解对方内心真正感兴趣的事情。无论是日常生活中的普通交往，还是商业上的谈判推销，只要能够找到对方的喜好所在，让对方感受愉悦，你就能收到令人惊喜的回报。希望听到他人的赞美是人类共同的喜好之一。恰当的赞美能够让对方对你产生好感，缩短了双方的心理距离。现在，赞美接近法已经成为推销人员使用最多的方法之一。迈克是一家食品公司的推销员，专门负责推销各种食品罐头。这次，公司分配给他的任务是，拿到本市某家大型商场的食品订单。于是，迈克约见了这家商场的经理托马斯先生。见面后，迈克只字不提订单的事情，只是热情洋溢地赞美道：“托马斯先生，我有幸多次逛过你们的商场，每次都给我留下深刻的印象。商场的店堂布局是那么的高雅别致，国内外的品牌食品琳琅满目，都让我非常欣赏。看得出来，您一定耗费了不少心血吧，真是让人敬佩啊！”听了这一番恭维话，托马斯经理心里喜滋滋的，连声说道：“谢谢！做得还不够好，请多多关照！”嘴上说着客气话，心里对这位推销员顿生好感。一番谈话后，迈克如愿以偿地拿到这家商场的订单。当然，社会上有一些骗子时常利用“投其所好”的原理，迎合人们的喜好进行招摇撞骗。2005 年 3 月，内蒙古呼和浩特市来了一位名叫“郑泽”的“港商”，宣称要修盖“西北第一高楼”，非法骗取了 17 亿人民币。经过警方调查发现，这名“港商”原来是一名姓王的木匠，他所用的骗术便是“投其所好”。有人爱“攀富结贵”，王木匠就在他面前表演奢华的排场；有人喜好“大手笔”，王木匠便声称在各地投资巨款；有人喜欢商业名人，王木匠就花钱买虚衔，给自己罩上一层光环。

第 87 节：身体语言定律：此时无声胜有声

因此，我们在利用“投其所好”赢来好人缘的同时，也要谨防被人蒙蔽心智，受骗上当。

4. 身体语言定律：此时无声胜有声

日本海军偷袭珍珠港后，尽管美军损失惨重，太平洋舰队几乎在战火中全军覆没，但是美国有一部分国会议员，始终反对美国向日本宣战。在一次国会中，主战派与主和派为是否对日宣战，发生了激烈的争执。这时，双腿残疾的罗斯福总统突然挣扎着要从椅子上站立起来。白宫的两名侍者担心他摔倒，赶紧上前扶住他，却被他用力推开。在众人诧异的眼光中，罗斯福摇摇晃晃地站了起来，一言不发地用一种悲愤、坚决的目光环视四周。全场霎时寂静下来，争论的双方被这种眼神所慑服，停止了喋喋不休的争辩。最终，国会做出决议：对日宣战！罗斯福正是用无声的身体语言——坚毅的眼神，传达了自己对日宣战的决心。在与人交流沟通时，有时即使不说话，也可以凭借对方的身体语言来探索他人内心的秘密。人际交往中，有时并不是话说得越多越好，因为更多的信息是通过身体语言获悉的。有关研究表明，人际交流中 65% 以上的信息是通过无声的身体语言来实现

的身体语言，是指非词语性的身体符号，包括目光与面部表情、身体运动与触摸、姿势与外貌、身体间的空间距离等。身体语言在人际沟通中有着口头语言所不能替代的作用。与口头语言相比，身体语言传达的信息往往是下意识的，是人们内心最真实的想法，具有其他交流方式无法比拟的真实性。人们可以在语言上伪装自己，但是身体语言却无法进行伪装。身体语言在无声中传递的效果，往往比口头语言更为强烈。人们常说“眼睛是心灵的窗户”，眼神所传达的信息往往最能暴露一个人内心的秘密。我们在与人谈话时，发现对方杏眼圆睁，瞳孔放大，表明对方正处于兴奋状态，对接收的信息表现出极大的热情；如果瞳孔缩小，我们就可以推断出对方情绪较为低落，对接收到的信息没有丝毫兴趣；如果发现对方突然眯缝着眼睛，则可以推测对方对我们的话表示出极大的怀疑；如果对方的眼神迷离，不敢正视，他多半是在撒谎。

第 88 节：身体语言定律：此时无声胜有声

英国心理学家莫里斯经过研究，发现一个有趣的现象：“人体中越是远离大脑的部位，其可信度越大。”脚离大脑最远，它所泄露的“脚语”也就最为真实。脚步的轻、重、缓、急能够反映出人的内心状况和情绪的好坏。或恬静或急躁，或安详或失措的心理状态，都能从脚步声中分辨出来；人的心情不同，走路的姿势也就不同。脚语除了能够反映人的情绪外，还能够无意中泄露出人的心理指向。如果有人一落座就悠闲地跷起二郎腿，则表示他对你怀有对抗意识，对你所说的话并不心悦诚服；若是一位女性旁若无人地跷起二郎腿，则表明她对自己的容貌和能力相当自信，并希望在你面前显示出自己的能力和魅力。人在站立的时候，脚尖往往指向自己心中所追求的事物。比如，有三个男人在一起聊天，旁边站着一位美丽的女郎。他们为了显示自己心无旁骛，装着一本正经地跟同伴交谈。但是，如果你仔细观察，就会惊讶地发现，他们每个人都有一只脚的方向对着那位美女。原来，他们的专心致志只是一种假面具，每个人都在偷偷地关注着她。他们的内心的秘密被脚语泄露了，自己却浑然不知。除此之外，我们还能在生活中发现其他的一些身体语言。在交谈中，如果发现对方不停地摸鼻子拉耳朵，则表明他对你说的话不够了解，这时你可以对前面所说的话重复说一遍；对方如果用手指反复敲打座椅的扶手或桌面，则表明他对你喋喋不休的谈话表示厌烦；如果对方双臂交叉抱在胸前，表示他对你怀有戒备心，对你不够信任，有本能的排斥心理；如果对方看似随意地向下皱了皱眉头，则表明他对你说的话并不认同，或是没有听清楚，如果是向上皱眉头，则表示你的话让他感到十分惊讶；如果对方坐立时上半身前倾，站立时昂首挺胸，双手背后，不时翻动外套领子，则表示他对自己充满自信；如果对方表现出坐立不安，使劲地拉耳绞手，则表示他内心惊恐紧张，等等。

第 89 节：身体语言定律：此时无声胜有声

在莱温斯基绯闻事件的审理中，美国前总统克林顿向陪审团提供证词时，频繁地摸自己的鼻子。有人注意到，他每分钟摸鼻子达到 26 次之多。某身体语言专家由此得出结论：克林顿所提供的证词并不可信，他在撒谎！因为人在撒谎的时候，会频繁地摸鼻子，频率比平常要高得多。管理大师德鲁克曾说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”在一些社交场合，使用得体的肢体语言，能够加强口头语言的表达效果，帮助对方快速理解你所表达的意思，营造出和谐美好的社交环境。肢体语言与口头语言保持一致，有助于我们的沟通更为通畅；相反，与口头语言相矛盾的肢体语言则会阻碍我们的沟通与交流。比如，我们在面试时，如果用甜美的微笑和镇定的神色，配合简洁有力的陈述，必然会为面试官留下从容自信的好印象；神情严肃地宣布一条重要消息，自然比嬉笑时更让听众深信不疑；微笑着与人寒暄，肯定比板着脸孔更让人感受到真诚。在日常交往中，每个人都会表现出心口不一的时候。因此，我们在观察他人的身体语言与口头语言是否协调的同时，也要多关注自己，尽可能使自己的言行举止保持一致，才能够在交际中赢得对方的信任。

第 90 节：互补定律：性格互补的人容易相处

3.5 互补定律：性格互补的人容易相处

丹麦天文学家第谷有着杰出的观察才能，经过日积月累，他得到了大量天文观察资料。尽管如此，他的学说仍然没有摆脱托勒密“地心说”的束缚。1600 年，第谷请了一位助手，他便是德国天文学家开普勒。开普勒虽然观察能力不及第谷，但他的理论分析和数学计算才能却非常突出。他们两人合作不久，第谷便去世了。基于第谷丰富的观察资料，开普勒进行了大量的理论分析和研究，大胆地提出了行星轨道为椭圆形的开普勒第一定律，接着又提出了第二定律(行星与太阳的连线在相等的时间内扫过相等的面积)和第三定律(行星公转周期的平方等于它与太阳距离的平方)。开普勒行星运行三大定律的发现，有力地证明了它是第谷观察才能与开普勒理论、计算才能互补效应的结晶。在生活中我们可以发现，不仅特征相似的人会相互吸引，成为友好的朋友，很多彼此之间差异较大的人也能够建立起非常亲密的关系。那些在兴趣、性格、专长、观点等方面存在差异的人，当他们的需要和满足途径正好构成互补关系时，会像磁铁的正负极一样，产生强烈的相互吸引关系。这就是人际关系中的“互补定律”。“相似性原则”告诉我们，人们通常会对与自己性情相似的人产生好感。那么，“互补定律”是否与“相似性原则”相悖呢？它们并不矛盾，因为“互补定律”的产生有一个重要的前提：彼此差异的双方能够在交往中取长补短，获得一定程度的满足感。如果不具备这样的条件，性情相异的双方就不能够产生互补效应，甚至还会产生厌恶和排斥。此外，形成相似性的那些条件，往往是诸如人生观、信仰、追求等宏观方面的因素；而形成互补条件的，常常是一些微观的因素，比如兴趣、爱好、性格等。如果彼此在品性、原则等方面迥然不同，“道不同不相为谋”，互补定律也就无从谈起。比如，品味高雅和庸俗不堪的人、真诚待人和虚伪狡诈的人之间，很难产生互补效应。我们在生活中时常会发现这样的情况：口若悬河的人和沉默寡言的人成了亲密的朋友；脾气暴躁的人容易与温顺柔和的人和睦相处；当机立断的人对优柔寡断的人，反而有更大的吸引力；大大咧咧的人反而与谨小慎微的人，成了莫逆之交。特别在恋人和夫妻之间，这种“一阴一阳、一刚一柔”的互补性表现得更为明显。男人的威武雄壮，可以让女人感觉很安全；女人的温柔细腻，可以给男人带来愉悦感。此外，有些性情相异的男女也会因为性格互补而走到一起。支配型的人往往和服从型的人成为秦晋之好；热情健谈的人与忧郁沉静的人坠入爱河；脾气暴躁的人与稳重恬静的人举案齐眉。对于这些现象，心理学家的解释是，男女间的互补关系，源于人类寻求完整自我的心理。心理学大师杨格认为，每个人都具有“显性”与“隐性”(或称“影子”)两种不同的人格。也就是说，一个很活泼的人实际潜藏着很抑郁的一面，而另一个很安静的人，很可能在另一种陌生环境下，变得躁动不安。

第 91 节：互补定律：性格互补的人容易相处

因此，当遇见一位身具自己“影子人格”的异性时，我们心中常会有欢喜雀跃的感觉，因为对方彰显出自己所缺乏(或已被压抑)的人格特质。比如，一个沉默的人遇到一个活泼的人，犹如他的“影子人格”受到了阳光的感召，整个人也变得活泼开朗起来。归结起来，生活中的这种互补性主要分为两种情况。一种是需要的互补，即交往中的一方能够满足对方的某种需要，弥补某方面的短处，那么他就能给对方产生较强的吸引力。比如说，一个人如果打算筹办一个小企业，那么他一般会选择与拥有自己所缺乏的才干和能力的人合作。如果自己善于经销，那么就会选择精通会计的人合作。两者正好能取长补短，各得其所，有利于事业的发展。比尔·盖茨原来自己经营着微软公司，后来逐渐发现自己在经营管理方面有些力不从心，而且他自己真正的兴趣是在软件的开发上。于是，他找到了自己的大学同学鲍尔默，希望他能出任微软的 ceo，专门负责公司的运营管理。鲍尔默恰恰是个管理的天才，对管理工作充满热情与自信。正是如此，比尔·盖茨与鲍尔默之间形成了很好的互补，共同缔造了微软帝国的神话。互补的另一种情形是理想与性格上的互补，即别人某一方面的特长满足了你

的理想，从而增加了你对他的喜爱程度。比如，一个看重学历的人，偏偏失去了接受高等教育的机会，于是他会想方设法地结交一些高学历的朋友，以此来弥补自己遗憾。此外，不同性格的人容易产生互补，并建立融洽的人际关系。比如，关怀型与依赖型、急躁型与耐心型、倔强型与柔顺型、阳刚型与阴柔型、外向型与内向型、急性子与慢性子等不同性格的人容易相处。综合互补的用人之道，已经在企业的经营管理中起着越来越重要的作用，只有了解了人才互补的定律，才能更好地用人。在一个团队中，各种特质的人才之间最好形成相互补充的关系，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补和综合互补。一个好的团队，需要有一个比较合理的人才结构，有利于保持团队的创造性活力。如果团队中的每个人都是—种性格、—种气质，工作反而无法做好。例如，全是急性子的人在一起，就容易发生争吵、纠纷。

第 92 节：多看效应：见面时间长，不如见面次数多

曾经有五位诺贝尔奖获得者试图创立超导微观理论，最终都未能如愿。后来，巴丁、康柏和施里弗三人共同摘取了这项成果的桂冠。有人分析他们成功的原因，发现他们三人正好构成了互补性的人才结构：巴丁老马识途，能够准确把握研究方向；康柏思维敏捷、缜密，擅长分析和推断；施里弗善于创新，用灵活简单的方法解决复杂的问题。人无完人，每一个人在各方面的发展都不可能是平衡的，必然有所长，也有所短。无论是在事业还是在婚姻中，如果能找到一个与自己互补的搭档，一起工作和学习，就会促进双方的发展。

3.6 多看效应：见面时间长，不如见面次数多

20 世纪 60 年代，心理学家查荣茨做过这样一个实验：他向参加实验的人出示一些人的照片，让他们观看。有些照片出现了二十几次，有的出现十几次，而有的则只出现了一两次。之后，请看照片的人评价他们对照片的喜爱程度。结果发现，参加实验的人看到某张照片的次数越多，就越喜欢这张照片。他们更喜欢那些看过二十几次的熟悉照片，而不是只看过几次的新鲜照片。也就是说，看的次数增加了喜欢的程度。这种对越熟悉的东西越喜欢的现象，心理学上称为“多看效应”。在日常交往中，见面时间长，往往不如见面次数多给人留下的印象深，更容易产生亲近的感觉；相反，见面次数少，哪怕每次见面的时间较长，也难以消除因为间隔的时间太长而产生的隔阂，甚至可能因为相处的时间过长而产生摩擦。在生活中，我们常常发现这种现象：那些人缘好的人，大多性格活泼开朗，善于制造与他人接触的机会，从而提高彼此间的熟悉度，互相产生更强的吸引力；我们新认识了一位新朋友，初次见面时觉得他其貌不扬，经过一段时间的朝夕相处后，逐渐觉得他顺眼多了，有时甚至会发现他在某些方面很有魅力；经常在领导身边出现的人，往往容易受到领导的信任，被委以重任；“远亲不如近邻”，亲戚朋友之间多来往能增进感情，否则就可能会慢慢疏远。

第 93 节：多看效应：见面时间长，不如见面次数多

有位心理学家曾做过这样的实验：在大学里随机进入几个女生寝室，发给这些女生几种不同口味的饮料，然后让她们以品尝饮料为由，在这几个寝室里相互走动，但见面时彼此不能交谈。一段时间后，心理学家评估她们之间熟悉和喜欢的程度。结果表明：相互喜欢与否，与双方见面的次数有很大的关系。见面次数较多的女生，相互喜欢的程度越高；相反，见面的次数较少或根本没有见面，相互喜欢的程度也较低。某大学英语系女生丹丹是系里的活跃分子，她几乎认识系里的每一个人，有一大帮要好的朋友。正逢英语系学生会换届选举，她以高票当选为学生会主席。很多人都很羡慕她的好人缘。后来发现，她的“法宝”就是常去别的宿舍串门。经常在别人面前露脸，一来二去便成了熟悉的朋友。如果你想改善自己的人缘，不妨到朋友家中多走动走动，哪怕只是露个脸，小坐一会儿，也有助于提高你的人际吸引力；作为职场人士，自我封闭，埋头苦干也并非明智之举。不妨多与同事拉拉家常，多与领导交流沟通，往往能够帮助你赢得群众基础，受到领导的器重。在男女交往过程中，“多看效应”

往往能够建立起一种熟悉而稳固的感情，也就是人们通常所说的“日久生情”。或许“日久生情”没有“一见钟情”触电般的感觉，它是男女经过长期磨合后，培育起来的一份心灵的默契，显得更加珍贵。某高校的大三女生玲玲，家里给她介绍了一个男朋友。初次见面时，长相平平的男孩并没有给她留下深刻的印象，两人也就不了了之。大四时，玲玲来到一个陌生的城市，找了一份工作实习。恰好，那个男孩也在这座城市。初入职场，玲玲感觉压力很大，再加上她在这里举目无亲，时常感到孤独。一次，玲玲拨通了男孩的电话，向他倾诉苦闷。后来，他们见面了，经常一起吃饭逛街，慢慢地两人有了默契。玲玲逐渐发现，男孩虽然长得不很出众，但也不至于丑得掉渣，相反在他身上还有很多优点：他的沉稳大度能够包容她的任性，他体贴细心，会烧得一手好菜。经过一段时间的交往后，她觉得自己越来越离不开他了。一年过后，玲玲和那个男孩有情人终成眷属。

第94节：多看效应：见面时间长，不如见面次数多

在商业交往中，运用“多看效应”可以培养与客户之间的亲密感情。很多事业有成的客户通常都十分忙碌，没有太多的闲暇时间留给你。只有经常出现在客户的视野里，进行频繁而短暂的交流，才能加深客户对你的印象。当他需要相关产品或服务的时候，自然会首先想到你。一位推销团体保险的推销员便是运用了“多看效应”的原理，取得了很好的业绩。如果想取得一家公司的团体保险时，必须首先说服公司的领导。不过，这些高层领导通常都很忙，几乎没有时间坐下来认真听取推销员的介绍。于是，很多推销员都采取“死缠烂打”的方式，只要看见领导有一点空闲时间，便拉住他喋喋不休地介绍，结果引起了对方的反感，导致推销失败。这位成功的推销员改变了策略，他经常登门拜访他的客户，只要见到对方很忙碌，他便抽身离开。几次见面后，对方被他的诚意所打动，答应投保。生活节奏的加快，让每个人的时间变得极为有限。在人际交往和商业运作中，如果能运用“多看效应”缩短见面时间，增加见面次数，更加容易增进彼此感情，收到事半功倍的效果。

第95节：权威效应：让自己成为领袖和榜样

第三篇

职场篇同是领导，差别却很大，有些领导让下属甘愿卖命，有些领导却只得到下属背后的议论；同为员工，同样也有着天壤之别，有的深受领导器重，不断获得晋升加薪，有的埋头苦干了很多年，照样只是一名普通职员。懂管理，还要懂心理。作为领导，只有了解员工的心理，才能找到最有效的激励方法，俘获他们的心灵；低头苦干，还需抬头看路。作为员工，要懂得领导的心思，才能从芸芸众生中脱颖而出。

3.7.权威效应：让自己成为领袖和榜样

美国心理学家们曾经做过一个实验：在给某大学心理学系的学生们讲课时，向学生介绍一位从外校请来的德语教师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。实验中这位“化学家”煞有介事地拿出一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他新发现的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻到气味时就举手，结果多数学生都举起了手。对于本来没有气味的蒸馏水，由于这位“权威”的心理学家的语言暗示而让多数学生都认为它有气味。于是，实验者向学生们宣布，“施米特博士”并不是别的什么人，只是德语教研室的一位教师装扮的，而所谓带有强烈气味的物质，只不过是一瓶蒸馏水罢了。权威效应，又称为“权威暗示效应”，是指一个人要是地位高，有威信，受人敬重，那他的言行举止就容易引起别人重视，并成为众人效仿的典范。在现实生活中，利用“权威效应”的例子很多：做广告时请权威人物赞誉某种产品，比如舒肤佳在品牌传播的过程中，不断强调是被“中华医学会”唯一认可的产品；在与人争论时常引用某权威人士的话作为论据，增强说服力；许多新书出版时，时常采用请名家作序、写书评等方式进行媒体推介；在医院看病时，很多人宁愿花钱排队，也要请专家看病。“权威效应”的产生主要源于人们的“安全心理”和“赞许心理”。人们大多认可权威人物是正确的楷模，服从他们会使自己具备安全感，增加不会出错的“保险系数”；人们总认为权威人

物的要求，往往和社会规范保持一致，只要按照权威人物的要求去做，会得到社会各方面的赞许和奖励。为了证明权威效应对人们生活的影响，美国著名心理学家罗伯特·西奥迪尼曾举过一个典型的例子：有人告诉你说，你在这个年龄段需要大量服用某种营养素有益健康。如果这个人只是一个普通人，你对他的话一定会产生怀疑。但如果这个人号称是国际营养学会的高级研究员，在这个头衔的光环作用下，你一定会对他深信不疑。在通常情况下，人们判断一个人是否是权威，大多是从他所拥有的头衔进行评判的。如果一个人有很高的头衔，则很容易获取我们的信任和服从。尽管权威的判断确实比一般人的可信度高，但并不意味着他们的观点永远都是正确的。随着科学的进步，旧的权威很有可能被新的权威所代替。洛德·卢瑟福是英国著名核物理学家，因对元素裂变的研究获得 1908 年诺贝尔物理学奖。他曾断言：“由分裂原子而产生能量，是一种无意义的事情。任何企图从原子蜕变中获取能源的人，都是在空谈妄想。”

第 96 节：权威效应：让自己成为领袖和榜样

几年以后，用于发电的原子能宣告问世，直到现在，原子能已经成为发电的主要新能源。洛德·卢瑟福的断言不攻自破，但在当时，他的话无疑是物理学界的权威论断。在企业中，领导也可利用“权威效应”去引导和改变下属的工作态度以及行为。美国著名领导学家柯维认为：“领导的才能就是影响力，真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物。”权威具有很大的领导力和影响力。一个优秀的领导如果能够成为企业中的权威，然后利用权威暗示效应进行领导，这往往比命令的效果更好。在一个企业或团体中，领导在下属心目中是正确性的标志，领导的一言一行都被下属看在眼里，很容易被下属效仿。一个领导如果能树立起自己的正面形象，他就能在组织中起到模范的作用，引导群体行为向好的一面发展。领导者应当如何树立起自己的权威呢？作为一名领导，应当注意培养自己的综合才能和人格魅力。美国管理学家哈罗德·孔茨认为，领导者必须具备以下四种要素组成的综合才能：有效地并以负责的态度运用权利的能力；能够有效激励下属的能力；鼓舞人的能力；以某种活动方式来形成一种有力的气氛，以此引起激励并使人们响应的能力。此外，作为一个以身作则的领导，还要学会控制好自己的情绪，尊重他人，不要伤害属下的自尊心。我们在运用“权威效应”的同时，还应该避免听从权威而失去自己独立判断的能力。二战时，著名空军将领乌扎儿·恩特因为他的副驾驶员突然抱病在床，只好让指挥部临时分配给他一名副驾驶员。战机起飞时，恩特将军心情愉悦，忍不住哼起歌来，一边还随着歌曲的节奏点头打拍子。副驾驶员误解了将军的意思，以为将军点头是让他立即将飞机升起来。虽然当时飞机起跑的速度还远远达不到起飞的要求，但他还是把操纵杆推了上去。不幸的一幕发生了：飞机的腹部马上撞到了地上，螺旋桨的叶片顺势割入恩特将军的背部，切断了他的脊椎。恩特从此瘫痪，只能在轮椅上度过余生。

第 97 节：马斯洛定律：满足员工的不同需求

事后，有人询问副驾驶员：“当时你明知飞机不能起飞，为什么还要把操纵杆推起来呢？”他的回答令人震惊不已：“我以为将军要我这么做，他的话一定是没错的。”因为迷信权威，他竟然完全放弃了自己的常识性判断。权威是相对的，我们自己如果有足够的努力，也可以从非权威变成权威。所以对权威永远不要盲目地服从。

3.8. 马斯洛定律：满足员工的不同需求

1949 年，惠普公司的创始人之一大卫·帕卡德参加了一次美国商界领袖们的聚会。与会者就如何追逐公司利润侃侃而谈，帕卡德在发言中说：“一家公司有比为股东挣钱更崇高的责任，我们应该对员工负责，应该承认他们的尊严。”正是创始人帕卡德这种以人为本的理念，发展成为企业界著名的“惠普精神”，缔造出了今天惠普这个产业帝国。对员工的充分尊重是惠普精神的核心。惠普公司认为，只有给员工充分的尊重，才能换来员工的热情和认同。在惠普的一些制度中，也反映了“以人为本”的企业文化。比如，惠普消除等级制度，所有员

工都可以不拘礼仪直呼其名，不用冠上任何头衔;实行弹性工作制，让员工自由选择适合自己的工作时间和方式，给职工以充分的自由;实行终身雇佣制，即使在经济衰退期也不裁员，不仅单方面要求员工对企业忠诚，更要求企业对员工忠诚。1943 年，美国心理学家马斯洛发表了《人类动机的理论》一书。在这本书中，马斯洛提出了著名的人的需求层次理论，将人类各种各样的需求由低到高分五个层次。第一，生理的需要，包括饥、渴、衣、住、性等方面的要求，这是人类维持自身生存的最基本要求;第二，安全的需要，这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需要;第三，归属和爱的需要，如与他人交往、爱别人和接受别人的爱、获得归属感等的需要;

第 98 节：马斯洛定律：满足员工的不同需求

第四，尊重的需要，包括获取稳定的社会地位、受到他人尊重、得到社会的认可和赞许等的需要;第五，自我实现的需要，这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最高程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。马斯洛认为，这五种需求是按次序逐级上升的，其中生理、安全、归属和爱的需要属于低层次的需要，尊重、自我实现的需要属于高层次的需要。当最基本的生存得到满足以后，人们就会提出更高层次的需要。人不仅仅为了面包而活着。当吃穿住行这些基本的生活需求得到满足后，我们还需要些什么呢？“马斯洛定律”告诉我们，除了赖以生存的物质需求以外，人们还需要声望、尊重、赞美等这些外在的肯定。给予别人这些肯定，满足他们的精神需求，就可以获得更好的人际关系，获得更多的回报。因此，在社交中，无论对方的地位是高贵还是卑微，我们都需要恭敬地对待身边的每一个人，同时我们也能赢来别人的尊重。古时候，有一位姓徐的官员被朝廷派到杭州为官。有一天，他属下一位姓张的小吏到他家拜访，他用接待宾客的礼节请小吏就座。恰好有个书吏从外面进来，见到这种场面便慌忙避开。等到客人走后，书吏进来对这位姓徐的官员说：“姓张的那个小吏是你的下属，受你这么体面的接待，是不是有些过分了？”这位官员说道：“在官府，有地位高低的区别;而在家里，就应有主客之分。我们这些身居要职的人，只要做到清正廉洁，下属就自然会敬服，何必用威势和骄横来压制他们，以此来树立自己的尊严呢？”书吏听完感到十分惭愧。显然，这位姓徐的官员的做法是值得称道的。他在恭敬地对待下属的同时，也为自己赢得了尊重。正如耶稣所说：“你愿别人怎么待你，你就应怎么对待别人。”在现代企业管理中，尊重员工、以人为本的管理思想已经发展成为一种主流。对于员工而言，工作不仅仅是为了获取薪水，更是为了得到自身能力的肯定，为了获得身份和地位的认同，为了一种事业上的成就感。一个好的企业可以给予员工的，不仅是丰厚的薪酬、良好的培训，更需要对员工的劳动成果给予充分的尊重和肯定。

第 99 节：马斯洛定律：满足员工的不同需求

根据“马斯洛定律”可以知道，职场中处于不同等级的员工，他们的需要有所不同。对于职场中的“灰领”和“蓝领”而言，他们属于职场中的中坚力量，主要依靠自身的劳动技能谋生，对生理和安全的需求相对较大。管理者对待这个阶层的员工，可以采取提高薪水和福利的激励措施，有效调动他们的工作积极性。对于职场中“白领”而言，他们属于职场中的精英，人数相对较少，整体素质较高。他们工作稳定，薪水相对较高，在获得温饱的基础上，还追求社交、尊重等精神方面的需求。如果管理者只是一味地给他们加薪，也难达到较好的激励效果，所以必须给他们以“权力”和“股份”，让他们参与到管理当中，获得一种地位和尊重的满足。对于职场中最高级的角色——“金领”阶层，他们的学识以及能力在职场出类拔萃，个人修养很高，是职场中精英中的精英。他们已经满足了生理、安全、社交、尊重等较低层次的需求，迫切需要满足实现自我价值的需要。金钱、权力、股份等方面的激励，已经不足以调动起他们的工作激情。只有为他们提供一个能够施展才华的舞台，让他们能够实现自己的宏远抱负，才能对他们产生强烈的感召力。每个人都沿着需求的金字塔向上攀登，

这种永不知足的欲望可以成为我们提升自己、追求进步的动力。如果仅仅沉迷于追求物质上的满足，往往会萌生出对金钱永无止境的贪欲，甚至会不择手段牟取不义之财。高度，决定了瞭望的视野;境界，决定了人生的方向。

第 100 节：热炉效应：千万不要触犯公司的制度

3.9.热炉效应:千万不要触犯公司的制度 一家合资企业根据热炉规则制定了严格的规章制度，但在第一次实施中就遇到了难题。一位中方女员工由于本人的疏忽，给公司造成了损失。按规定应该惩罚，但中方管理人员战战兢兢，不敢决断，因为那位女员工是外方经理的妻子。在中国文化中，人情重于原则，主管人员觉得实在难以拿经理妻子“开刀”。但如果不处罚，以后员工就不会服从。员工本来就觉得这种铁面无私的规章是摆门面的，如果真的实施起来，是会得罪人的。在人情与原则的冲突中，主管把情况汇报给经理，没想到经理对他汇报这件事感到很惊讶：“这么简单的一件事，你直接按规章办不就可以了吗？不用请示我了。”主管如释重负地走出了经理办公室。为了保障企业的正常运转，每个公司都制定了相应的规章制度，明确规定了每个员工应该做什么，禁止做什么，如同在组织中设置了一个“热炉”，任何人触碰了它，都会受到相应的处罚。美国管理学家史蒂芬·P·罗宾斯教授在《管理学》一书中，将这种现象称之为“热炉规则”，并运用这个效应形象地阐述了惩处的原则：“热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则;每当你碰到热炉，肯定会被火灼伤——一致性原则，也就是说，只要触犯规章制度，就一定会受到惩处;当你碰到热炉时，立即就被灼伤——即时性原则，因此，惩处必须在错误行为发生后立即进行;不管是谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则，企业规章制度面前人人平等，不论是企业领导还是下属，只要触犯企业的规章制度，都要受到惩处。”“热炉效应”为现代企业管理提供了处罚的模式，掌握了这一规则，当下属犯错误时，能够帮助你从容应对。作为管理者，有义务让下属了解到组织的规章制度并接受组织的行为准则。如果下属在不明就里的情况下犯了错误，那就不是他的过错，而是领导的失职;如果领导已经对下属履行了告知的义务，下属还是明知故犯，就应当受到相应的惩戒。关于这一点，两千五百多年前的军事家孙子就已经给了我们精彩的示范。孙子带着自己所著的兵法觐见吴王阖闾。阖闾要孙子训练宫女来检验他的兵法。于是，孙子将选出的 180 名宫女分成两队，并用吴王宠爱的两个妃子担任两队的队长，命令每个人都拿着戟。孙子讲清楚了训练的动作要领，三番五次地宣布纪律，并把用来行刑的斧钺摆好。于是击鼓命令向右，宫女们却哈哈大笑起来。孙子说：“纪律不明确，交代不清楚，这是将帅的罪过。”又三番五次地讲纪律，然后命令击鼓向左，宫女们又哈哈大笑起来。孙子说：“纪律不明确，交代不清楚，这是将帅的罪过;既然已经再三说明了而不执行命令，那就是下级士官的罪过了。”于是孙子不顾吴王的反对，杀了他的两个宠妃示众。在接下来的训练中，宫女们无人敢再笑，所有的动作都符合规定的要求，队伍被训练得整整齐齐的。经过这件事，吴王看出孙子果然善于用兵，便任命他为将军，委以重任。

第 101 节：热炉效应：千万不要触犯公司的制度

在工作中，下属难免会犯一些或大或小的错误。一个员工正是在不断犯错、不断改进的过程中成长起来的，这当然离不开上司的正确训导。当下属犯错误后，领导一定要立即加以责备，明白地指出他们错在哪里，用坚定的口气告诉他们错了。当然，领导的训导也需要讲究一些技巧。违规与训导之间的时间间隔不宜过长，时间过长将会减弱训导活动的效果，今后下属还会犯同样的错误;如果某些错误是由于下属的知识水准或经验不足造成的，作为领导应该立即指出，告诉他们正确的做法，语调尽可能平和一些。烫火炉是不讲情面的，无论谁触碰到它，都会被烫伤。领导在训导下属的过程中，需要公平地对待下属，无论对谁都要一视同仁，不能因为某人与自己比较亲近就“宽大为怀”，这样必然会引发其他员工的不满情绪。要做到公平公正，管理者就必须严格根据公司的规章制度，对下属的过错行为进行惩罚，而

不能掺杂个人的喜好和人情。特别要注意的是，领导的训导只能针对下属的行为，而不能针对个人，对他进行人身攻击。批评下属“笨”、“懒惰”等比较偏激的字眼，不但会伤害下属的自尊，还会让他忽略了自身的过错，反而认为你对他抱有成见。一旦实施了处罚，你要尽快忘记这件事，并像违规之前那样对待下属，做到该批评的时候批评，该关心的时候也同样关心。“火炉”面前人人平等，没有谁可以凭借特权免受惩罚。一个优秀的管理者应当维护好组织的原则和纪律，不要担心因为设置了严厉的制度而使员工感到不悦。没有规矩，不成方圆。只要领导者能够真正客观公正地执行规定，赏罚分明，同样能够得到下属的尊敬。

第 102 节：对比效应：在比较中脱颖而出

40.对比效应:在比较中脱颖而出小王和小林同时受雇于一家超级市场。没过多久，小王受到了总经理的青睐，从领班提拔成了部门经理，而小林还在最底层默默无闻。小林觉得总经理对他很不公平，于是愤而辞职，并在临走前向经理表达了自己的不满。总经理淡然一笑，不做任何解释，只是让他去集市上看看今天有什么蔬菜卖。小林很快从集市上回来，向经理汇报说集市上只有一个农民拉了车土豆在卖。“一车大约有多少袋，多少斤？”总经理问。小林又跑去，回来后说有 40 袋。“价格是多少？”小林再次跑到集上。总经理望着气喘吁吁的小林说：“请休息一会儿吧，看看小王是怎么做的。”于是，他叫来小王，让他去做同样的事情。小王很快从集市上回来了，汇报说，集市上只有一个农民在卖土豆，有 40 袋，价格适中，质量很好，可以进一些货。这个农民一会儿还将弄几箱西红柿上市，据他了解价格还很公道，于是带回来几个西红柿做样品，而且还把那个农民也带来了。这时，小林经过两相对比，明白了自己和小王之间的差距，羞愧难当。世界上没有孤立存在的事物，任何事物都是在和其他事物的对比下存在的。我们认识某一个事物时，如果把与它相关的事物列举出来，进行参照对比，更能显示它们各自的特点，这就是心理学上的“对比效应”，也称作“感觉对比”。形成“对比效应”是由于相似或相反的两种事物，在大脑皮层中产生相互诱导作用，在对比中加深了印象;而单独出现在大脑皮层中的事物，缺乏对比的诱导作用，显得平淡而不易记忆。比如，同一种颜色，如果把它放在较暗的背景下会看起来明亮些，反之，若将它放在较亮的背景下，就会显得暗淡一些。在生活中，我们从小到大都在和别人比较着:小时候，父母拿我们跟邻家的孩子作比较，“你看隔壁家的某某多听话啊，你怎这么淘气!”上学以后，老师拿我们和其他的同学作比较，“某某进步了很多，你要努力啊!”工作了，我们和同事们明里暗里对比着，“他这个月的业绩是这么多，我要不加倍努力，这个月的奖金可就泡汤啦!”美与丑，优与劣都是相对而言的，只有通过不断比较，我们才能分辨出事物的优劣好坏，做出全面而客观的评断。当我们去买东西时，通常习惯“货比三家”，然后选择相对物美价廉的那一家购买;相貌平平的一个女子，站在美女面前黯然失色，如果她面前正好走过一位满脸麻斑的女人，对比之下，她就会立即显得光彩照人。在物理学上，事物有了参照物才能确定正确的坐标。生活中也是这样，有了参照物我们才能够真正认识自己，在肯定自己的长处的同时，也不要忽视自己的差距。没有对比就没有竞争，也就没有了向上的动力。我们只有不断地与他人作比较，发现自己的不足之处，才能在压力下不断地创新和进步，求得生存与发展。

第 103 节：对比效应：在比较中脱颖而出

有这样一则寓言故事。每当太阳升起的时候，非洲大草原上的动物们就开始了一天的奔跑。狮子对自己孩子说：“你一定要跑得更快一些，如果跑不过最慢的羚羊，你就会被活活饿死。”在草原的另一端，羚羊妈妈对自己的幼崽说：“孩子，你必须跑得快一点，更快一点。如果跑不过最快的狮子，你就会被它们吃掉。”在竞争激烈的时代，如果你只是孤芳自赏，一味地埋头苦干，不去了解自己与竞争对手的差距，很容易被对方迎头赶上，甚至失去立锥之地;相反，如果你能够全面了解多方面的信息，速度比别人快一些，效率比别人高一些，就会成

为职场的赢家。有时候，成功与失败之间的差别并不太大，甚至只是极其细微的差别。在体育运动中有很多这样的例子，只需要那么一点点的差距，就决定了你是否能成为万众瞩目的冠军。在刚刚落下帷幕的北京 2008 年奥运会上，美国选手菲尔普斯以 50 秒 58 的成绩，夺取了男子 100 米蝶泳冠军，仅仅领先于亚军塞尔维亚选手查维奇 0.01 秒。一步一天堂。或许你只要再往前迈出一步，就能叩开成功的门扉。在职场中，如果你能时时与别人相比较，就能知道自己究竟处于什么样的位置，究竟是比较优秀很多，还是旗鼓相当，或是落后了许多。通过全面而客观的比较后，你就会发现自己的优势与劣势，便于在今后的工作中有意识地发挥自己的长处，弥补自己的不足，逐渐减少自己与别人的差距。在应聘中，招聘人员也在暗暗观察你和别人的差别。有时决定你能否能脱颖而出的原因，并非你是否拥有超群的业务能力，而是一些能让他感动的细节。小黄大学毕业后来一家公司面试，前来面试的人很多，甚至有一些还是业内的精英。第一轮面试完毕后，小黄和另外一些应届毕业生站在公司门外等候消息。这时，经理走到他们面前说，这次公司需要招聘一位有经验的人员，他们都不太合适，因此决定送给每人一本纪念手册做留念。大家都很沮丧，很随意地用一只手接过经理双手递过来的手册。唯有小黄双手握住手册，恭敬地说了一声：“谢谢您！”经理眼前一亮，微笑着拍了拍他的肩膀，询问他叫什么名字。第二天，小黄接到了经理的电话，让他下周就去上班。后来他得知，在这次录用的人员中，只有他一个是应届毕业生。

第 104 节：参与效应：让员工产生主人翁意识

当然，“对比效应”也会带来一些负面影响。比较暴露了人与人之间的差距，较差的一方容易产生一种自卑的消极心理。比较使我们在欣赏别人的同时，容易妄自菲薄，贬低自己。当一位清丽妙曼的女子从身边走过时，我们可能会为自己不具有完美的容貌而自卑；当我们与一位才华出众的同事共事时，我们可能会为自己相形见绌的能力而自卑。这些都不是对比的过错，错的是我们不能抱一种健康阳光的心态。人与人之间的差异永远存在，竞争同样没法消除。在对比中认清真实的自己，肯定别人的长处，承认自己的不足，通过自己的努力逐渐缩小与别人的差距，不失为一种健康的生存之道。成不了完美的别人，不妨做最优秀的自己。

41.参与效应：让员工产生主人翁意识 1980 年，受日本汽车的冲击，福特汽车出现了 34 年来的第一次亏损。从 1980 年至 1982 年，短短三年亏损总额达到了 33 亿美元。与此同时，福特汽车内部工人的不满情绪与日俱增，举行了多次罢工。福特公司陷入了严重的危机。从 1982 年开始，福特公司实行“全员参与决策制度”，鼓励员工参与公司事务的管理，从而改变了公司管理者与员工的对立关系，福特公司从此出现了转机。“全员参与制度”的主要内容是将所有能够下放到基层管理的权限全部下放，对职工抱以信任态度并不断征求他们的意见；另一项重要措施，就是向员工公开账目，每位员工都可以就账目问题向管理层提出质疑，并有权获得合理解释。这次改革，缓和了劳资间势不两立的矛盾关系，激发了员工的参与意识。员工的独立性和自主性得到了尊重与发挥，积极性也随之高涨，从而提高了工作效率。我们每个人都有一种强烈的参与意识，只要是与自己有关的事情，都有一种“想要了解更深”和“想参与其中”的欲望。如果这一欲望能够得到满足，就会激发工作热忱，心甘情愿地付出心血和汗水；相反，如果一个人的参与欲望受到遏制，他的积极性就会受到严重打击，极有可能产生心灰意冷的负面情绪，对工作就会缺乏热情。

第 105 节：参与效应：让员工产生主人翁意识

在现代企业管理中，激发员工的参与意识，让他们参与公司的管理和决策，是提高公司效率的重要途径。“参与效应”是指管理者让员工参加组织的决策过程及各级管理工作，让企业的下级员工与高层管理者共同商讨企业中的重大问题。这样会让他们感觉到自己受到了尊重与信任，激发起对组织的强烈责任感，满怀热情地投入到工作中去。“参与管理”思想的提出，源于心理学上的“社会人”假说。20 世纪 30 年代，美国心理学家梅奥在霍桑实验后提

出了著名的“社会人”假说。梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还需要管理者能够满足自己获得尊重、自我实现等方面的社会需要。因此，管理者应该把员工当作社会人来对待。后来，管理者在“社会人”假说的基础上，提出了“参与管理”的新型管理方式，让员工不同程度地参加企业决策的研究和讨论。50年代末，管理学家麦格雷戈等人，提出了“自动人”的人性假设，认为管理者可以在适当的条件下采取参与式的管理，让员工们在与自己相关的事务上享有一定的发言权。员工参与管理可以增进组织内部的沟通协调，增强组织内部的凝聚力，将不同的部门整合为一个有着共同追求的整体；员工参与管理，可以在一定程度上激发员工的潜力和热情，提高员工的工作满意度，从而提高工作效率。因此，参与管理在西方国家得到了广泛的应用。近年来，我国的企业也开始运用参与管理的方式，例如许多企业开始采用员工持股的形式。员工股份所有制是指，员工拥有公司一定数额的股份，从而使自己的利益与公司的利益联系在一起，在心理上能够体验到做主人翁的感受。员工除了合法拥有公司的股份外，还获得公司的经营状况的知情权，以及对公司的经营方式提出建议性看法的权利。这种方案有利于提高员工的主人公意识，激励他们热情洋溢地投入工作。创立于1976年的台湾宏碁电脑，实行人性化的管理，推动员工入股，现已发展成为全球第三大个人电脑品牌。台湾宏碁电脑前董事长施振荣，将自己的创业称作“对人性的创业”。他曾说道：“可以说，如果不是宏碁的集体创业、全员入股等机制作为高科技企业发展的一种参考，还是沿用传统的、我们以前的家族企业的方式，那么根本不可能出现宏碁今天这样蓬勃发展的局面。”

第106节：参与效应：让员工产生主人公意识

宏碁的企业信条是“客户第一，员工第二，股东第三”。宏碁从集体创业到推动员工入股，有一个非常重要的用意是，要让同仁知道，老板和大家一样都是伙计。这是宏碁建立互信基础的关键所在。在对人的管理上，施振荣对自己的属下极为宽容和尊重。当一个业务员不慎给公司造成十几万元损失时，他把这笔钱当作应缴的“学费”一笔勾销，他说：“如果同仁疏忽造成损失，我不会责怪他‘输掉我的钱’，因为大家合伙经营公司，输钱大家有份，只是我损失多一点而已”；他甚至开创了“以下试上”的做法，即在招聘和提拔干部时，允许下属面试上司。正是这种“以人为本”的方法，充分激发了员工的参与意识。宏碁的员工们有了主人翁的意识，发挥出最大潜能，为了公司和个人的共同利益，心甘情愿地付出全部的心血。除了实行员工股份制以外，管理者适时采用征询意见的方式，也能够有效地激发员工的“参与意识”。美国心理学家雷德曾说：“对部下不能用命令的方式，而要用询问的方式。”以询问代替命令，能够让部下由被动变主动，积极地参与到工作中去。一个偶然的机，某小型工厂接到了一笔大订单。订单所给的供货时间很短，如果要如期交货，就需要工人们每天加班加点地赶工，这势必会引起他们的抱怨。厂长很为难，想了很久，终于想出了一个绝妙的方法。一天，厂长召集所有工人参加了一个讨论会。会上，厂长告诉他们，如果能够准时赶制出这笔订单，月底每个人将会得到丰厚的奖金，然后提出了一系列问题让他们讨论。“我们究竟有没有办法如期完成这笔订单？”“有哪些方法可以提高工作效率？”工人们围绕着订单，展开激烈的讨论，提供了很多能够按时完成订单的好建议。后来，工人们按照自己所提出的方法，加班加点，如期完成了这笔订单。作为一名成功的管理者，要让员工觉得自己是公司的主人，积极参与到公司的运营管理中，与公司一起成长。

第107节：竞争优势效应：合作才能双赢

42.竞争优势效应：合作才能双赢可口可乐公司与百事可乐公司是一对老牌竞争对手。特别是在广告宣传方面，他们的竞争更是不遗余力，只要对方一有新动作，另一方肯定也会有新花样。20世纪20年代，可口可乐在古巴用飞机在空中喷出烟雾，画出“coca-cola”的字样；1940年，百事可乐租用8架飞机，在东西两海岸城市，以机尾喷雾，写下百事可乐的广告。1939

年，可口可乐赞助了的纽约世界博览会，请名人啜饮，将其照片刊在杂志封面；百事可乐见招拆招，他们专门设计了一套卡通片，而且还创作了一首风靡全美的广告歌曲。在多年的竞争中，两大巨头使出浑身解数来击败对手，其结果却是二者都有了长足的发展，共生共荣。社会心理学家认为，人们与生俱来有一种竞争的天性，都希望自己比别人更强更优秀。因此，人们面对利益冲突时，会毫不犹豫地选择竞争，即使双方拼个两败俱伤也在所不惜；即使双方的利益一致，人们也会因为利益的分配不均，放弃对双方都有利的“合作”，优先选择竞争。这便是心理学上的“竞争优势效应”。人类从幼年时期，便具有竞争意识。竞争有两种截然不同的心理状态，即健康的竞争心理和不健康的竞争心理。前者是一种积极向上、奋发进取的个性反应，有利于激发自身的潜能，将不服输的劲头化为前进的动力；后者是一种毁灭对手，以求得心理平衡的消极情绪。竞争让人进步。在现代企业管理中，管理者可以采用“竞争激励”的机制，激发员工的潜能和工作积极性，在良性的竞争环境中不断进步和提高。在一家大型的工厂中，工人们每天完成的工作量总是达不到指标，颇让工厂的管理者们犯愁。一天，厂长亲自到车间视察工作，询问一位上白班的工人：“你们这班今天做了几个单位的工作？”“5个”工人答道。厂长叫人在墙上写了一个大大的“5”字，一言不发地走开了。夜班工人看见这个“5”字，得知缘由后，工作时手脚比平时勤快了许多。第二天，白班的工人来上工的时候，他们看见一个大大的“7”字写在墙上，每个人都很不服气。于是，他们拼命地加紧工作。下班前，他们把一个大大的“10”字神气地写在了墙上。不久，这个一度落后的工厂超过了公司其他的工厂。

第 108 节：竞争优势效应：合作才能双赢

这位聪明的厂长巧妙地激起了工人人们的竞争意识，大家你追我赶，提高了工作效率。这种竞争有别于勾心斗角，是一种积极向上的心态，利人利己。然而，在现实生活中，却有不少“损人不利己”的例子。在美国，有一对夫妻离异，根据法官的判决，丈夫应该把自己财产的一半转让给妻子。因此，丈夫开始出售自己的房产。为了不让妻子平白无故地得到一大笔财产，丈夫将自己价值几百万美元的车子和房子，以十美元的“贱价”出售。妻子固然没有得利，丈夫也损失了一大笔财产。在现代商战中，合理的竞争有助于自己在商战的角逐中立于不败之地，比如可口可乐与百事可乐、麦当劳与肯德基。一个虎视眈眈的竞争对手，让他们时刻保持危机意识，在竞争中与对手共同发展。当然，市场竞争也需要遵循公平合法的原则。既然参与竞争，就要有失利败落的思想准备，胜固欣然，败亦难免。如果看到对手红火兴旺，为了达到心理平衡，就千方百计暗地使“绊子”，这是一种不正当的竞争。发生于 2002 年的南京特大投毒案，便是源于这种消极的竞争心理。南京浦口区桥林镇人陈正平，在汤山镇开了一家小吃店。眼见别人的小店经营红火，他心生嫉妒，用剧毒灭鼠药“毒鼠强”在对方店中投毒，造成了 300 余人中毒，42 人死亡的惨案。陈正平眼见自家的小店不如人家，他不是想方设法改进经营，招徕顾客，而是处心积虑地想整垮对方，以至于伤害无辜，酿成悲剧。商业竞争中的利益冲突会导致人们优先选择竞争，这是可以理解的，人们在有共同利益的时候，会不会选择竞争呢？心理学上有这样一个经典的实验：心理学家让参与实验的学生两两结合，但是不能商量，各自在纸上写下自己想要得到的金额。如果两个人的金额之和等于或者小于 100 元，那么，两个人就可以得到自己写在纸上的金额；如果两个人的金额之和大于 100 元，那么，他们就要分别付给心理学家 60 元。结果，几乎没有哪一组的学生写下的金额之和小于 100 元，当然他们都得付钱。

第 109 节：特里法则：主动承认错误，更容易被原谅

实验结果表明，人们有时在共同利益的驱动下，还是会选择盲目竞争。心理学家认为，这是由于人们在竞争中缺乏沟通，如果双方在竞争时就利益分配问题进行商量，各取所需，互通有无，就能够带来效益最大化，实现合作共赢的局面。一个人要想实现自身价值，就必须与

周围的人友好相处，精诚合作，实现优势互补，在竞争中共同发展。林肯在担任美国总统时，对政敌的态度引起了一位官员的不满。他批评林肯不应该试图跟那些人做朋友，而应该消灭他们。林肯十分温和地回答说：“难道我不是在消灭我的敌人吗？”即使是自己的敌人，必要时也需要与他合作，化敌为友。我们都希望自己比别人更优秀，比别人获利更多，这固然是个人自强向上的品质，但往往也会为了获取眼前的利益而葬送了长远的发展。合作，是最经济的获利方式；沟通，是达成合作、避免恶性竞争的有效途径。⁴³特里法则：主动承认错误，更容易被原谅

美国新墨西哥州阿布库克市的布鲁士·哈威，有一次错误地付给一位请病假的员工全薪。在他发现这项错误之后，就告诉这位员工并且解释说必须纠正这项错误，他要在下次薪水支票中减去多付的薪水金额。这位员工说这样做会给他带来严重的财务问题，因此请求分期扣回多领的薪水。但这样哈威必须先获得上级的核准。于是，哈威找到老板，述说详情并承认了错误。老板听后大发脾气，先是指责人事部门和会计部门的疏忽，后又责怪办公室的另外两个同事。这期间，哈威则反复解释说这是他的错误，不干别人的事。最后老板看着他说：“好吧，这是你的错误。现在把这个问题解决吧。”这项错误改正后，他没有给任何人带来麻烦。自那以后，老板更加看重哈威了。在日常生活中，我们难免会犯一些错误。当我们犯错误的时候，往往出于担心、恐惧等心理，害怕承认之后会影响自己的公众形象，于是本能地回避和隐瞒已经犯下的错误。然而，回避错误会使错误越犯越多，最终造成无法挽回的损失；隐瞒错误通常是因为害怕承担责任，缺乏一定的责任心，容易让人怀疑他的勇气和品质。其实，承认错误并不是什么丢脸的事。反之，在某种意义上，它还是一种具有勇气的英雄行为。

第 110 节：特里法则：主动承认错误，更容易被原谅

美国田纳西银行前总经理特里提出：“承认错误是一个人最大的力量源泉，这比让别人批评的心情要舒畅得多。”他的观点后来被归结为“特里原则”，它告诉我们：错误承认得越及时，就越容易得到改正和补救。而且，自己主动认错往往比别人提出批评后再认错，更能得到别人的谅解，甚至还能得到意外的收获。勇于承认错误，能够获得别人的敬重与宽容。在营救人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特立即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”因为这一句话，卡特总统的支持率骤然上升了 10% 以上。民众对一个领袖的评价，往往决定于他是否有责任感。主动道歉，勇于承担责任，不仅能够获得民众的谅解，还会让人对他更为敬重。在现代生活中，很多人都有很强的自我保护意识，一旦听到对自己不利的言论，遇到不妙的情形，往往会采取对抗和逃避的方式。励志大师卡耐基认为：“在与他人相处时，在与他人交换意见时，如果你是对的，就要试着温和地、有技巧地让对方同意你；而如果你错了，就要迅速而热诚地承认。这样做，要比为自己争辩有效和有趣得多。”为了证明自己的观点，卡耐基在《人性的弱点》一书中讲述了自己经历过的一件事。有一天，卡耐基和他的小狗在公园散步，遇见一位骑马的警察。他申斥卡耐基道：“你为什么不给小狗系上链子和戴上口罩，不晓得这是违法的吗？假如下回再让我看见，你就自己去跟法官解释吧！”卡耐基恭恭敬敬地表示下不为例。过了几天，卡耐基带着没戴口罩的小狗出门，又碰到了一位警察。卡耐基决定先发制人，说道：“警官先生，这下你当场逮到我了，我有罪。我没有托词，没有借口了。上星期有警察警告过我，若是再带小狗出来而不替它戴口罩就要罚我。”

“好说，好说，”警察回答，“我晓得在没有人的时候，谁都忍不住要带这么一条小狗出来玩玩。”最后，警察对卡耐基说：“你只要让它跑过小山，到我看不到的地方——事情就算了。”

第 111 节：特里法则：主动承认错误，更容易被原谅

如果我们在生活中犯下一些较小的错误，与其等着遭受斥责，颜面尽失，还不如抢先一步，坦然承认自己的错误。假如你将别人准备责备你的话抢先说了出来，那些想要责备你的人反而对你无可奈何。他除了以宽大、谅解的态度对待你，还能有别的选择吗？在职场中也是如

此。下属敢于承认自己的错误，领导不但不会生气，还会欣赏他的勇气和责任感，对他另眼相待，今后如果提拔人才，领导首先想到的人选便是他；领导敢于承认错误，表面上看是把所有的责任揽在自己身上，使自己成为受谴责的对象，实质上会让自己更具人格魅力，赢得下属的敬佩和服从。敢于承认错误，在错误中汲取教训，才可以及时弥补错误所带来的损失，以全新的起点去迎接新的挑战。歌德也曾说过：“最大的幸福在于我们的缺点得到纠正和我们的错误得到补救。”在企业发展中，勇于承认错误和失败同样也是企业生存的法则。承认失败，企业可以避免更大的市场损失，可以重新调整自己的市场策略，也就可以重新取得雄霸市场的机会。海尔砸冰箱的故事，在中国企业界家喻户晓，被许多企业视为经典案例学习。1984年，现任海尔 CEO 张瑞敏那时还只是青岛冰箱总厂的厂长。三年后，青岛冰箱总厂获得了外贸出口许可。由于产品实用、便宜，海尔出口到德国的冰箱大受欢迎。大量的订单像雪片一样飞来，工人们夜以继日地赶制订单，对产品的质量把关出现了纰漏。不到三个月，德国客户投诉冰箱的质量问题，退掉后续订单并向中方索赔。这件事对张瑞敏的触动很大，为了挽回海尔的声誉，重塑产品的形象，他决定将总厂内剩余的 89 台问题冰箱用铁锤砸烂。当时许多老工人流着眼泪说道：“现在物资这么缺乏，冰箱只是外观有点问题，外国人不接受，可以发给工人们回家使用呀，砸了多可惜！”张瑞敏不但砸下了第一锤，还让工厂的员工每人都砸下一锤，以示警戒。此后，海尔对产品的质量精益求精，终于发展成为世界第四大白色家电制造企业，一家极具价值品牌的跨国集团公司。

第 112 节：最后通牒效应：巧妙利用最后期限

一个人犯了错误并不可怕，关键在于你用怎样的心态去对待错误。如果你想成为一个优秀的人，勇于承认错误是最明智的做法。人们都愿意和敢于承担责任的人交往，如果你做到了这一点，就会赢得他人对你的信任。对于一个组织或企业也同样如此，在错误中寻找机会，会让一个组织成长得更快，迎来更多的合作伙伴。

44.最后通牒效应：巧妙利用最后期限

美国的谈判专家柯英，在担任美国某企业的代理期间，曾和日本某企业进行过一次谈判。柯英刚下飞机，代表日本企业与他谈判的两名职员已经在出口处迎接了。这两个人热情地接过柯英的行李，用高级轿车送他到已预定好的旅馆。路上，日本职员彬彬有礼地询问柯英，预定哪一天的班机回去，他们好预定汽车。柯英受到如此礼遇，自然从口袋里取出回程机票给日本人看，上面写着返程的时间。令他万万没有想到的是，因为无意中泄露了行程，让自己在谈判中陷入了被动的局面。在前十天里，日本方面每天只是招待他到各个名胜古迹参观游玩，对有关谈判的重要内容一句也不提。直到柯英快离开的最后两天，谈判才正式开始，到了最后一天，双方的谈判才真正进入主题，当谈到最重要的问题时，接柯英去机场的小轿车已经等在门口了。于是，最后的谈判只好在车里进行，直到柯英临上飞机时，才最终达成了谈判的协议。当然，谈判的结果对美方非常不利，日本人因为巧妙运用了最后期限的技巧，大获全胜。生活中，许多人都有这样的心理：对于一些不需要马上完成任务，习惯于在最后期限即将到来时才去努力完成。这种习惯反映了人类的拖拉倾向，比如在从事一些活动时，总觉得准备不足，能拖就拖；但在不允许拖延的情况下，即使准备不够充分，也基本能够完成任务。心理学上将这种现象称作“最后通牒效应”。教育家曾经做过这样一个实验，让一个班的小学生阅读一篇课文。实验的第一阶段，没有规定时间，让他们自由阅读，结果全班平均用了 8 分钟才阅读完；第二阶段，规定他们必须在 5 分钟内读完，结果他们用了不到 5 分钟的时间就读完了。这个实验反映了“最后通牒效应”对人们的心理促进作用。

第 113 节：最后通牒效应：巧妙利用最后期限

在日常生活中，也有很多“最后通牒”的例子。在学校里，平时同学们都觉得时间很充裕，学习时马马虎虎，到了期末时才临时抱佛脚，挑灯夜战复习功课；在职场中，每到年底大家都拼命加班，因为平时工作懒散，造成工作堆积如山，只能在年底加班加点，才能如期完成。

工作任务;牙痛的时候,我们总是认为忍一忍就过去了,等到痛得实在受不住,才会去看医生,发现牙根已经坏掉,只能拔掉了。很多大病都是由于患者没有及时看医生,一推再拖,恶化成了不治之症。《高效能人士的七个习惯》一书的作者史蒂芬·柯维曾讲过一段亲身经历:“几年前我曾经买过一项物质资产——电动割草机。我经常使用,却从不保养。前两季还没有问题,到第三季就出故障了。这时我才着手维修,可是已经太迟了,引擎只剩下不到一半的马力,可以说成了一堆废铁。如果我及早开始保养这项资产,那么现在还能享受它的产出——修剪平整的草皮。如今我必须花费更多时间与金钱来更换一部新机器,显然不符合效能原则。”在工作中也有类似的情况。刘小姐是一位市场活动主管,独自负责公司的促销活动。她做工作总是有这样的特点:如果有五天时间来筹备活动,前四天她总是心不在焉;而到了第五天,“大限逼近”,她才像疯了一样联络商场、备货、急聘促销员,往往到了最后一秒钟,她才做好所有的事情,让悬着的心放下。这些都是“最后通牒效应”对人们生活的影响,那么人们做事情时为什么会有这种一拖再拖的习惯呢?很多喜欢拖沓的人宣称,自己在“最后通牒”的重压之下,能够发挥出最大的潜能,表现得更为出色。事实上,人们习惯于拖延时间,大多源于一种恐惧和逃避现实的心理:通过拖延时间,可以暂时回避一些不感兴趣而又不得不做的事情;可以心安理得地维持现状,暂时不去想随之而来的风险和后果,寄希望于奇迹般出现的转机。事实证明,一味地拖沓不但不能解决问题,反而会带来一些负面效应。一味地拖延常常会使人们不得不为一个任务投入更多时间,原本几天就能够解决的问题,却可能占用你几个月的时间;在最后期限的重压下,人们只能通过加班加点地工作,以弥补浪费的时间,超负荷的工作往往会使你身心俱疲,影响工作和学习的效率。

第 114 节:地位效应:身份地位对人的影响

1958 年,英国学者诺斯科特·帕金森经过多年调查研究发现:不同的人做同样的事所耗费的时间差异惊人。一个工作效率高的人,即使同时面对几件事也能应对自如;而一个行动迟缓的人,往往一事无成。两者的区别究竟在哪儿呢?其实就在于前者已经养成了高效做事的习惯,并且掌握了最简捷的做事方法。而后者,只是习惯了拖延,事情总是做不完,所以时间也总是不够用。制定负荷合理的目标和计划,并对可支配的时间进行管理,是避免拖沓、避免最后通牒带来负面情绪的良方。在职场中,领导为下属布置一项工作时,可以为他下一个时间合理的“最后通牒”,强迫他在约定的时间内,分阶段地完成任务;我们自己也可以制定一个负荷合理的工作计划,比如可以将手头所有的工作,按照轻重缓急依次分为四个类别,即重要且紧急、重要但不紧急、紧急但不重要、不紧急也不重要,然后在工作时参照这个顺序,依次处理各种事情。这样,我们在面对繁重的工作时,可以从容不迫地将所有问题逐个击破,不至于心生畏难情绪而采取回避拖沓的态度。要想成为一名高效率人士,就必须为每一项任务规定最后的期限,这样才能充分利用时间,事半功倍地完成任务。

45.地位效应:身份地位对人的影响

美国有一位出版商,手中的一批滞销书久久不能脱手。一天,他忽然想出了一个非常妙的主意:给总统送去一本书,并三番五次去征求他的意见。忙于政务的总统不愿与他多纠缠,敷衍地回了一句:“这本书不错。”出版商便大做广告,“现有总统喜爱的书出售。”于是这些书被一抢而空。不久,这个出版商又有书卖不出去,又送了一本给总统。总统上了一回当,想奚落他,就说:“这本书糟透了。”出版商脑子一转,又做广告,“现有总统讨厌的书出售。”又有不少人出于好奇争相购买,书又售尽。第三次,出版商将书送给总统,总统接受了前两次教训,便不作任何答复。出版商却大做广告,“现有令总统难以以下结论的书,欲购从速。”居然又被一抢而空。总统哭笑不得,商人大赚了一笔。

第 115 节:地位效应:身份地位对人的影响

在日常生活中,我们发现人们对于不同地位的人所提出的意见,往往会采取两种截然不同的对待方式:地位高的人提出的意见和看法,容易被大多数人认同,并坚决执行;而地位低的人

所提出的建议和意见，哪怕是完全正确的，也会被大多数人质疑，更加不会被认同和执行。这种“言由人定、人以位重”的现象，被美国心理学家托瑞归结为“地位效应”。为了证实“地位效应”的存在，托瑞曾做过一个试验：他让飞机场的空勤人员，包括驾驶员、领航员和机枪手，一起讨论解决某个问题。每个成员必须首先提出自己的解决办法，最后把全组同意的办法记录下来。实验发现，绝大多数成员同意领航员的办法，机枪手的意见很少得到认可。当领航员提出正确办法时，群体会 100% 同意；而当机枪手有正确办法时，群体只有 40% 的人同意。一个人的身份地位为什么会影响其他人的正确判断呢？一般认为，那些具有身份地位的人都是才智过人的社会精英，他们拥有一般人无法比拟的才华和智慧，自然会赢得大众的信任和崇拜。因此，他们的一言一行都受到大众的格外关注，他们的言论和观点被视为不容置疑的真理。而那些地位低微的人，因为没有身份的“光环”笼罩，人们常常会把他们当作很普通的人，对他们的能力和智慧不屑一顾，自然对他们的言论也产生怀疑。古时，有一个卖马的人，一连卖了三天都无人过问。他去拜访相马专家伯乐，说：“我要卖一匹马，可一连三天都无人过问。请您无论如何帮助我一下。您只要围着我的马看几圈，走开后回头再看一看，我愿意奉送您一天的花费。”伯乐同意了，真的去市场上围着马看了几圈，临走时又回头看了看，伯乐刚一离开，马价立刻暴涨了十倍。地位高的人所拥有的权势和名气，会产生威慑的效果，让人不知不觉中遵从和模仿。位高者的喜好和习惯被无限放大，受到大众的刻意模仿，甚至在当时形成一种潮流。那些模仿者可以借助他们的声誉，在世人面前炫耀自己的品味和偏好，获得虚荣心的满足。此外，他们的权势和财富会形成一种威慑力。假使大众不遵从位高者，很可能会引来一些不必要的麻烦，权衡利弊之后，只好屈从于位高者。

第 116 节：地位效应：身份地位对人的影响

《韩非子》一书中记载了这样一个故事：齐桓公非常喜欢紫色的服装，齐国上下从大臣到百姓都模仿齐桓公穿紫色衣服，于是紫色的布料价格猛涨。齐桓公为此深感忧虑。他对大臣管仲说：“由于我喜欢紫色的服装，使得全国上下都穿紫衣，紫色布料现在极贵，该怎样制止这件事情呢？”管仲说：“如果你想要制止这件事情，最好自己放弃穿紫衣的习惯。”齐桓公从此不再穿紫衣，并对左右的大臣说自己很讨厌紫色。从那以后，那些常穿紫衣的大臣再也不穿紫衣了。过了一段时间，齐国都城也无人穿紫衣了，再过了一段时间，整个齐国境内都看不到一个穿紫衣的人。在现代，也不乏这样的例子。英国已故王妃戴安娜，至今仍然引领着世界时装的潮流，连她那个典型的发式，也被命名为戴安娜式；温家宝总理有一次告诉媒体，自己临睡前会阅读一本叫做《沉思录》的书。没过多久，以“总理枕边书”为卖点的《沉思录》，迅速在各大城市热销，名列全国畅销书排行榜。很多时候，人们对位高者的盲从往往缺乏理性的判断，总认为他们的偏好和观点都是正确的。然而，这种盲目的追随容易形成一种不良的风气，对后世造成负面的影响。中国延续了几千年的缠脚风俗源于南唐时期。南唐后主李煜喜欢三寸金莲，他的宠妃们为了取悦于他，纷纷用绫子缠足，一个个环佩轻响、莲步盈盈。后来，这种习俗传入民间，平民女子兴起了缠足之风，一直延续到民国时期，为后世的无数女性带来了深重的痛苦。“地位效应”能够引领风潮，它被更广泛地运用于现代广告宣传中。许多商家依靠一些颇有名望的人士，为他们的企业和产品做宣传。名人一般都具有很强的号召力，拥有独特的人格魅力，利用名人为产品代言，可以将大众对他们的喜爱，转嫁到对产品的喜欢上，从而产生购买的欲望。比如，美国前总统布什、韩国前总统金大中都曾为了宣传本国的旅游业拍摄过广告；苏联领导人戈尔巴乔夫，担任过著名奢侈品牌路易威登的广告主角。

第 117 节：鲰鱼效应：用危机激发潜能

实际上，才华和智慧并非只有位高权重者才拥有。在我们身边，同样也有一些才华横溢的人，或许只是因为没遇上恰当的机遇，不能获得与才能相匹配的身份和地位。然而，“地位效

应”让我们忽略了他们的才能和观点，而一味地对“名人”盲目地崇拜。因此，我们在生活中应当回避“地位效应”对我们的蒙蔽，只要对方的观点是合理正确的，就应当给予认同和采纳，善于发现平凡人的闪光之处。

46. 鲶鱼效应：用危机激发潜能

挪威人爱吃沙丁鱼，渔民在海上捕得沙丁鱼后，如果能让它们活着抵港，卖价就会比死鱼高好几倍。但是，由于沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，返航的路途又很长，因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了，即使有些活的，也是奄奄一息。只有一位渔民的沙丁鱼总是活的，而且很生猛，所以他赚的钱也比别人的多。这个渔民严守秘密，直到他死后，人们打开他的鱼槽，才发现槽中只不过多了一条鲶鱼。原来当鲶鱼装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动。沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便能活着回到港口。渔夫的这种做法后来被管理者们总结为“鲶鱼效应”，并将它作为一种竞争机制引入人力资源管理中。“鲶鱼效应”是企业管理者激发员工活力的有效措施之一，它主要表现为两个方面：一是企业要不断将一些年富力强、思维敏捷的年轻生力军，引入职工队伍中甚至管理层，给那些因循守旧的老员工带来竞争压力，唤起他们的生存意识；二是要不断地引进新技术、新工艺、新设备，采用新的管理机制激发员工的工作热情和危机意识。在自然界和人类生活中，“鲶鱼效应”十分常见。一种动物如果没有了天敌，就会在安逸中逐渐退化；一个人如果没有对手，就会丧失斗志，在碌碌无为中虚度光阴；一个组织如果没有对手，就会在相互的潜移默化中养成惰性，工作效率低下，丧失了生机；一个行业如果缺少了对手，就会安于现状，丧失进取的精神，逐步走向衰亡。

第 118 节：鲶鱼效应：用危机激发潜能

澳大利亚一个广阔的牧场上，狼群猖獗，经常吃掉牧民的羊。于是，牧民们联合求助政府，希望派出军队将狼群赶尽杀绝。政府答应了他们的请求，狼群从此销声匿迹。没有狼的威胁，羊的数量猛增，牧民们非常高兴。然而，几年过后，牧民们发现羊的繁殖能力大大降低了，生出的小羊体弱多病，羊毛的质量也大不如从前。羊的数量又开始急剧锐减。牧民们这才明白，失去狼这个天敌，羊的生存和繁殖能力也会同步退化。牧民们又请求政府，将狼群引进牧场。狼群回来后，羊的数量又开始增加。人类也是如此，当一个人处于不利的环境，通常会迸发出惊人的力量，过于安逸的生活反而会让人不思进取，庸碌无为地终老一生。我们应当感谢自己的对手，感谢恶劣的环境。正是由于它们的存在，才让我们时刻保持一种危机感，激发起更加旺盛的斗志。在一个组织中，当这个组织的工作达到较稳定的状态时，常常意味着员工工作积极性的降低，“一团和气”的集体不一定是一个高效率的组织。这时，如果能在组织中引入一位“鲶鱼式”的人物，无疑会激活员工队伍，提高工作业绩。在企业管理中，管理者要实现管理的目标，需要引入鲶鱼型的人才，以此来改变企业一潭死水的状况。“沙丁鱼式”的员工生性喜欢安静，追求平稳。他们对面临的危险没有清醒的认识，只是一味地安逸于现有的日子。作为公司的最高领导层，如何去改变这一状况，比较流行的做法是，从外部引进“鲶鱼式”的人才。本田汽车公司的总裁本田宗一郎，曾经面临过这样一个难题：公司里东游西荡、不思进取的员工太多，严重拖企业的后腿，可是又不能把他们全体解雇。一天，副总裁宫泽给他讲了“沙丁鱼和鲶鱼”的故事，对他启发很大。本田宗一郎决定外聘一些“鲶鱼”式的员工，激活公司里员工的活力。于是，他用高薪聘请了松和公司的销售部副经理武太郎，担任本公司的销售部经理。任职一段时间后，武太郎凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识，赢得了销售部全体员工的一致好评。

第 119 节：鲶鱼效应：用危机激发潜能

与此同时，大家受到武太郎的感染，工作热情大为提高。在环境的潜移默化下，原本懒惰的员工也迸发出工作的活力。大家你追我赶，销售额直线上升，为公司迎来一个快速发展的“春天”。从那以后，本田公司每年都会外聘一些“鲶鱼”式的业务精英，担任公司要职。这样

一来，公司“沙丁鱼”式的员工都有了触电般的感觉，他们纷纷调动热情投入工作，使得公司的业绩蒸蒸日上。没过多久，本田公司在欧美及亚洲市场的知名度不断提高，成了全球知名的跨国公司。不过，这种引入“空降兵”的方式也存在一定的局限性。引入外部人才确实能快速调动起员工的积极性，但从长远的角度看，长期从外部引进高职位人才，会使得内部员工失去晋升的机会，导致员工的忠诚度降低，不利于公司稳定发展。作为企业的高管人员，可以从公司的内部发掘一些有能力的青年员工，担任中层管理人员。除了正面的激励以外，管理者还可以采用反面激励的方法。比如，制定系统的规章制度，一旦员工违反制度，就要根据相应的条款进行处罚，甚至辞退不称职的员工。“杀一儆百”，提醒每个员工都不能掉以轻心，形成一种有力的约束力。小雯是某公司技术部的骨干，她能力强，有经验，刚来公司便受到了领导的器重，被委以重任。时间久了，小雯的倔脾气便暴露出来。其他部门的同事来找小雯办事时，她总是满脸的不耐烦，甚至对别人提出的修改意见，她不但不虚心接纳，还会大声指责别人的业务能力。后来，技术部的人受了她的影响，也学会了闹情绪，摆架子。一次，公司接到了一笔很重要的订单，需要全体员工加班，技术部的员工在小雯的“带领”下，对公司的告示不予理会，依旧按点下班回家。第二天，小雯被总经理叫去了，哭着走出来。她被炒了鱿鱼。从那以后，技术部的人收敛了不少，跟其他部门的同事合作时，也变得和颜悦色起来。

第 120 节：鲶鱼效应：用危机激发潜能

企业界认为：“如果一位经营者不能向他的员工们表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而就会失去效率和效益。”这种企业的危机感不仅来自组织的内部，更源于整个行业和全球经济发展的大背景。随着全球经济竞争的发展，很多世界著名企业都进入了维持和衰退阶段，像柯达、可口可乐、杜邦、福特这样老牌的大企业，都曾出现过巨额的经营亏损。为改变这种状况，各国企业推行“危机式”生产管理，美国掀起的“末日管理”浪潮便是典型的案例。美国技术公司总裁威廉·韦斯看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电讯业正在发生大的变革，美国技术公司应该在变革中发挥重要作用。因此，他率先从公司上层推行“末日管理”计划：启用了两名大胆推行改革的高级管理人员担任副董事长，免去了 4 名倾向于循序渐进改革者的高级职务。与此同时，韦斯在员工中广泛宣传，如果忽视产品质量，就会导致失去用户的危机。他要全体员工知道，如果公司不把产品质量、生产成本以及广大用户时刻放在突出的位置，公司的末日就会来临。不管是企业外部环境还是内部组织的危机，总能让人保持一颗清醒的头脑。一个温暖的被窝可以销蚀你的斗志，一盆冰冷的凉水却能够激励起你昂扬的斗志。有危机感的员工都是积极向上的，他们随时都担心着如果不进步，就会被其他人赶超；同样，一个有危机意识的企业，也会在危机的鞭策下积极创新、不断开拓市场，在激烈的竞争中立于不败之地。

第 121 节：南风法则：用温情俘获员工的心灵

47. 南风法则：用温情俘获员工的心灵 一次，南风和北风在半空中相遇了，可是它们谁也说服不了对方让步，一时僵持不下。这时，它们同时看见路上的行人，于是决定打个赌，看谁能将行人身上的大衣脱掉，就算谁获胜，就刮它那个方向的风。北风首先发威，顿时冷风凛冽，寒风刺骨，行人为了抵御北风的侵袭，把大衣裹得更紧了；南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人觉得春暖全身，开始解开纽扣，继而脱掉了大衣。南风便轻而易举地获得了胜利。“南风法则”也叫做“温暖法则”，源于法国作家拉·封丹写的这则寓言故事。它告诉我们：温暖胜于严寒，温情往往比冷酷更能打动人心。在生活中，我们可以承受严厉的斥责，却难以抵抗温柔的劝说；我们在强硬的态度面前往往会不依不饶，丝毫不为所动，而在和颜悦色的劝说下，却能够网开一面，做出让步。在现代企业管理中，“南风法则”属于“人性管理”的范畴，要求管理者用情感激励下属，多点“人情味”，像关心家人一样关心员工，帮助解决

下属日常生活中的困难，让下属真正感受到管理者给予的温暖。这样，下属出于感激之情，就会更加信任你、追随你，对企业更为忠诚，更加积极地为企业创造丰厚的利润。真挚的情感激励，往往比制度化的薪酬激励更为有效。“情感激励”是企业管理的重要软性投资，做好情感激励，能够激发员工的工作热情，增强员工对企业的忠诚度，减少由于员工的流动而带来人力资源成本。如果管理者能够让员工感受到真情，他们就会带着快乐喜悦的心情投入工作，并将这份感动与快乐传递给顾客。顾客接收到这种喜悦的情绪后，自然会对企业的产品产生良好的印象。在使用“情感激励”方面，日本企业的做法引人关注。日本著名企业家岛川三部曾自豪地说：“我经营管理的最大本领就是把工作家庭化和娱乐化。”索尼公司董事长盛田昭夫也说：“一个日本公司最主要的使命，是培养它同雇员之间的关系，在公司创造一种家庭式情感，即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。”在日本，几乎所有的公司都很注重人情味和感情的投入，给予员工家庭般的情感抚慰。日本企业家深谙“刚柔相济”的道理，他们在严格执行公司章程的同时，又以真挚的情感感动员工，尊重他们的个人偏好，关心体贴他们的日常生活。比如，记住每一位员工的生日，每到他们过生日时，公司都会送上一份精美的礼物和诚挚的祝福；实行完善的福利机制，让员工享受尽可能多的福利和服务，感受到企业所给予的如同家人般的温情和照顾。正是如此，日本公司的员工普遍都保持了对公司的高度忠诚。

第 122 节：南风法则：用温情俘获员工的心灵

与其他日本公司相比，松下电器的“人性管理”尤其值得借鉴和学习。1930 年初，在第一次经济危机的冲击下，日本经济不景气，很多公司开始大规模裁员，大幅度地缩减员工工资。松下电器也不例外，面临商品积压如山、资金周转不灵的困境。当时，创始人松下幸之助郑重宣布：工人一个不裁，生产实行半日制，工资按全天支付。与此同时，他要求全体员工利用闲暇时间去推销库存商品。那些处于失业恐慌中的员工们，听到这一消息后都感激涕零，他们千方百计地推销商品，不久便把积压的商品推销一空，帮助松下公司顺利渡过了难关。人性化的情感管理，不仅仅是一种态度和制度，更是一种能够维持基业长青的企业文化。我们的每一位员工都渴望被善待、被关心、被呵护，如果把员工只是当做为自己赚钱的“机器”，自然不能赢得他们的信赖和忠诚。中国海尔集团的人性化管理，更是将这种对员工的温情与关爱，上升为一种独特的企业文化。海尔的管理者对新员工的关心真正到了无微不至的地步。在新员工军训时，人力中心的领导会把他们的水杯一个个盛满酸梅汤，让他们一休息就能喝到；集团的副总专门从外地赶回来，目的就是为了让新员工共度中秋；集团领导对员工的祝愿中有这么一条——“希望你们早日走出单身宿舍”；海尔还为新来的员工统一过了一次生日，每个人都得到一个小蛋糕和一份精致的礼物。1991 年底，冰箱一厂女工于桂香身患重病，公司领导十分关注她的病情，集团副总派人先后请来数名专家教授为她会诊。经第二次检查，最后确诊为“肝脓肿”，于桂香有了生的希望。更令人感动的是，在于桂香做手术时，公司的几位领导在病房外站了六个多小时，直到手术结束。事后，于桂香感动地说：“我这条命是‘海尔’给的！”海尔的这些颇有人情味的故事在青岛广为流传。在这种充满温情的环境中成长起来的员工，自然会将这份真挚的温暖送给自己的顾客。在现代产品营销中，顾客逐渐变得更加理性，不再轻易为了商家的促销活动而冲动购买，他们更需要一种亲情式的服务。赤裸裸的打折促销，就好比寒冷刺骨的北风，让顾客把钱包裹得更紧；而给顾客提供购物以外的超值休闲和享受，让顾客感受到浓浓情谊，就好比温暖的南风，让顾客感觉暖意浓浓，心情愉悦地打开钱包，同时也会成为商家的忠实顾客。

第 123 节：南风法则：用温情俘获员工的心灵

苏丹是一名优秀的房地产促销员，很多顾客购买了其所推销的房子后，仍然与她保持着密切的关系，有的甚至还成为她的朋友。她为什么能获得如此成功呢？原来，苏珊不只是单纯地

推销房子，而是“送温暖到家”，真诚地帮助每一位顾客，帮助他们解决生活中的麻烦。比如，她会经常给自己的顾客打电话嘘寒问暖，定期到顾客家中拜访，询问他们房子的使用状况。如果出现什么问题，她会及时帮助顾客解决物业纠纷。此外，当她的顾客乔迁新居后，她还会准备一份精美的礼物登门拜访，安排新住户加入当地的居民俱乐部，帮助他们融入全新的生活环境。苏丹的热情和细心，让她的顾客们感动不已。于是，那些她服务过的顾客，都会热心地把自己需要买房的亲戚朋友介绍给她。这样，苏丹的口碑越来越好，业务也就越来越兴旺。雪中送炭之所以让人感激涕零，是因为送来的是温暖。暖意绵绵的温情，是谁也无法抗拒的诱惑。与人为善，用温情打动他人，不但能为你赢来好人缘，还能帮助你敲开员工和客户的心扉，获得最为宝贵的资源。

第 124 节：“灯塔”效应：给企业设定远景目标

48.“灯塔”效应：给企业设定远景目标 1952 年 7 月 4 日清晨，加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西 21 英里的卡塔林纳岛上，一个名叫弗罗伦丝·查德威克的 34 岁妇女，开始向加州海岸游去，要是成功了，她就是第一个游过这个海峡的妇女。那天早晨，海水冻得她身体发麻，雾很大，她连护送她的船都几乎看不到。15 个钟头之后，她被冰冷的海水冻得浑身发麻。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。他们告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也看不到。几十分钟之后，人们把她拉上了船。而拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！她沮丧地告诉记者说，真正令她半途而废的，不是疲劳，也不是寒冷，而是因为浓雾中看不到目标。人生如行船，大海中行船离不开灯塔的指引，没有灯塔，就会迷失正确的方向，无法抵挡风暴的侵袭。同样，企业如果没有指引方向的“灯塔”，就会变得鼠目寸光、故步自封。这正是管理大师彼得·德鲁克在《管理实践》一书中提出的“灯塔效应”。他认为，所有组织都会因为目标和获取目标的方式不同而结果不同。企业没有一个长远目标，就不会拥有长久的市场竞争力。有一位哲人曾经说过：“远大目标不会像黄莺一样歌唱着向我们飞来，却要我们像雄鹰一样勇猛的向它飞去，只有不懈的奋斗，才可以飞到光辉的顶峰。”对于个人而言，每个人都应该有自己的宏伟目标，它决定着一个人的归宿和生命的价值，没有目标的人生是枯燥乏味的。人只有在不断追求更高的目标中，才能激发起昂扬向上的动力。对于一个企业也是如此，只有设立了企业的远景目标，才能为员工描绘出一幅未来的宏伟蓝图，充分调动起员工的积极性；才能像灯塔一样，指引着所有的员工向一个方向努力。任何企业从创业到成长的过程中，都会经历企业发展的高潮和低谷，但具有远景目标的公司，即使有一天在危机中受到了重创，也会在失败的废墟上站起来，重新焕发生机。对于企业而言，远景目标是指企业的整体战略，指一个企业在未来几年甚至几十年中，为求得生存和发展而进行的总体性谋划。企业在目标激励中，不但要让全体员工都清楚地知道企业的整体战略，还要让这个战略目标能够代表大家的共同利益，这样员工才能将企业的目标当成自己的目标，尽更大的努力去实现它。在目标的树立和执行上，全球零售业巨头沃尔玛也许能给我们带来一些启示。2001 年，沃尔玛首次荣登世界 500 强榜首，虽然沃尔玛的创始人沃尔顿没能亲眼看到这个结果，但他预见到了，因为这是他早已为企业制定的目标。就在沃尔顿病情迅速恶化的时候，他还为企业规划着未来的发展。1992 年 4 月，离世前夕的沃尔顿为沃尔玛制订出了在 2000 年使销售额达到 1250 亿美元的发展目标。这个目标像磁石一样，吸引着沃尔玛公司的员工不断向前迈进。这是沃尔顿留给企业的一座指引方向的灯塔，实践证明，这座灯塔产生了巨大的作用。2001 年，沃尔玛终于以 2100 亿美元的销售总额，荣登全球 500 强榜首，实现了沃尔顿的梦想。美好的远景目标能给人带来无限美好的遐思，但也会让人在靠近它的过程中，因为它的遥不可及而产生懈怠感。这就需要我们将远景目标划分为一个个明确的短期目标，就如同上楼梯一样，一步一个台阶地拾级而上，朝着最终的目标靠拢。心理学家研究表明：“当人们的行动有了明确的目标时，人们

行动的动机就会得到维持和加强，就会自觉地克服一切困难，努力达到目标。”

第 125 节：“灯塔”效应：给企业设定远景目标

有很多碌碌无为的人，并非他们从来都没有过远大的抱负，而是因为他们的目标过于模糊，以至于与自己最初的梦想渐行渐远。曾经有人向美国财务顾问协会的总裁刘易斯·沃克询问有关成功投资计划的基础。他们问道：“到底是什么因素使人无法成功？”沃克回答：“模糊不清的目标。”他说道：“如果我问你的投资目标是什么？你说希望有一天可以拥有一栋山上的小屋，这就是一个模糊不清的目标。问题就在‘有一天’不够明确，因为不够明确，那么成功的机会就很小。”“如果你真的希望在山上买一间小屋，你必须先找出那座山，我告诉你那个小屋的现值，然后考虑通货膨胀，算出 5 年后这栋房子值多少钱；接着你必须决定，为了达到目标你每个月要存多少钱。如果你真的这么做，你可能在不久的将来就会拥有一栋山上的小屋，但如果你只是说说，梦想就不可能会实现。梦想是愉快的，但没有配合实际行动计划的模糊梦想，则只是徒劳的幻想而已。”同样的道理，如果一个企业家成天对自己的员工夸下海口，“我们要某一天成为世界上最著名的跨国公司”，而不清楚每年、每月究竟要达到什么目标，每天具体要做些什么工作，那么他所谓的“宏图大志”就只能是一种不切实际的空想。“不积跬步，无以至千里”，所有看似遥远的远景目标，都是由一个个触手可及的小目标组成的。我们在面对一个比较棘手的事情时，可以将它分解为一个较容易的事情，然后逐个击破，一步步地去做。

第 126 节：授人荣誉定律：用荣誉激励下属

49.授人荣誉定律：用荣誉激励下属一家全国性的卡车服务公司，公司的管理阶层发现他们所送的货物中有万分之六会送错地方，这使得公司每年得额外赔上 25 万美元的损失，为此公司特别聘请了戴明博士前去寻找原因。戴明博士观察后发现，这些送错的案子中，有五六成是因为公司的司机看错送货契约导致的。为了能一劳永逸地消除这样的错误，提升公司的服务品质，戴明博士建议最好把这些工人或司机的头衔改为技术员。一开始，公司觉得戴明博士的建议有些奇怪，难道把职位头衔改一改就能解决问题？可是没有多久效果出现了，那些司机的头衔改为技术员之后不到 30 天，先前万分之六的送错率一下子便下降到了万分一以下。也就是说，那家公司一年可以节省 25 万美元。授人荣誉和头衔，能够唤起了人们无上的荣誉感，满足了人们希望高人一等的虚荣心，从而促使他们的行动与授予者的期望趋于一致。这便是“授人荣誉定律”。头衔虽然是虚的，但它却很迷人。在我们儿时的记忆中，头衔是最令人激动的奖励，诸如“少先队大队长”、“学习委员”之类的头衔，都曾是无数孩子梦寐以求的。古今中外，很多留名史册的帝王将相，便是利用了人们追逐功勋的虚荣心，创造出了赫赫战功。法国政治家拿破仑对赏赐从不吝惜，曾封赐给部下许多光荣的头衔和荣誉。“百日王朝”成立后，他立即将 1500 个以上的十字勋章授予他的臣民；他重新启用法兰西陆军上将的官衔，并将这一荣誉称号赐给 18 位功勋卓著的将军；同时，他还将“大军”的头衔赐予那些在战争中表现勇猛的士兵。这些象征着荣誉的头衔，为他赢得了民众的热烈拥戴。为此，拿破仑所创建的帝位也因此得到了巩固。在现代企业管理中，很多管理者也时常根据员工的工作态度和贡献，授予他们各种不同的荣誉头衔，以达到笼络人心、激励员工的作用。在企业中，每位员工都很在乎自己是否受到关注，希望获得良好的声誉。当你给予员工荣誉的时候，员工就会受到莫大的激励，工作时充满自信和热情，心甘情愿地为企业付出全部的心血，不再为繁重的工作抱怨。万特先生是纽约一家公司的经理，他手下有一位技师，专门负责打字机和机器运转。这位技师总是喋喋不休地抱怨工作繁重，自己需要一个助手。万特不想招聘新员工，他该怎样做才能让技师不再抱怨呢？后来，他想出了一个绝妙的办法：给那位技师分配一间单独的办公室，门牌上写着技师的名字和头衔“服务部主任”。

第 127 节：授人荣誉定律：用荣誉激励下属

这么一来，技师摇身一变，成为一个部门的主任，不再是地位较低的技术员。从那以后，技师比以前更加勤恳地工作，尽管每天所做的工作跟以前毫无差别，但他再也不为繁重的工作而发牢骚了。员工对头衔的热衷，源于人类内心渴望得到尊重的心理。每个人都有自尊心，希望得到社会的认同，这是一种正常的心理需要。自尊的需要包括在成就、权威、名誉、地位和声望等方面得到满足。在条件不具备的情况下，人们为了达到自尊心的满足，常常会产生一种盲目追逐头衔与荣誉的虚荣心。管理者对于员工不要吝啬一些头衔、名号，哪怕它只是一个有名无实的“高帽”。荣誉激励可以换来员工的认可感，从而激发起员工的干劲。作为企业的管理者，不妨给表现出色的员工一个响亮的荣誉头衔。有些头衔只是一个象征性的称号而已，并不代表职位与权力，但就是这样一个绚丽的虚衔，也足以让员工兴奋不已，得到心理上的极大满足。对于管理者而言，并没有给予员工实实在在的奖金和权利，却能够收到显著的激励效果。比如，在员工提前完成某项难度较大的工作后，不妨给他几天休假的时间，让他放松放松。在大多数员工心里，能够获得休假的机会，也是一种很高的奖赏和殊荣。管理者还可以采取口头赞赏和书面表扬的方式，表达对员工的欣赏和器重。口头赞赏能给员工带来暂时的愉悦和兴奋，书面表扬(如颁发奖章和证书)则能让员工细细回味，永远珍藏。根据需求理论可知，不同阶层的员工对荣誉的需求程度是不一样的。相对而言，处于较高层次的员工(如白领)，更为看重精神方面的激励，对荣誉激励的需求较大。因此，作为管理者，在使用荣誉激励员工时，不妨多征询员工的意见，授予他们最感兴趣的荣誉头衔，这样才能达到激励的效果。美国 ibm 公司有一个“百分之百俱乐部”，当公司员工完成了他的年度任务，他就被批准为该俱乐部会员，他和他的家人就被邀请参加隆重的集会。结果，公司的雇员为了获得“百分之百俱乐部”会员资格，比以前更加努力地工作，以获取那份心仪已久的殊荣。

第 128 节：授人荣誉定律：用荣誉激励下属

任何事情都有两面性。我们在用荣誉激励别人的同时，也要谨防被别人戴上一顶“高帽”，不知不觉地落入对方的“陷阱”中。愿意受人奉承，喜欢听到溢美之词，是人类与生俱来的心理，即使修为很高的人也不能免俗。有一个京官要到外地任职，临行前，去向老师拜别。老师说：“外地的地方官不容易当，你要小心谨慎为好。”京官说：“老师放心，我准备了一百顶高帽，逢人便送一顶。这样，肯定不会出什么问题。”老师听了很生气，当场训斥他：“吾辈为官，不可搞邪门歪道，哪有像你这样办事的？”京官说：“老师这话很对，不过当今这个世界上，像老师这样不喜欢戴高帽的，能有几个？”老师听了，转怒为喜，点点头说：“你这一句话倒也说得对！”京官从老师那里辞别出来后，笑着自语说：“我的一百顶高帽，如今只剩下九十九顶了！”荣誉虽然是虚的，但它的确可以用来激励他人；荣誉虽然很绚丽，但它也能让人在赞美声中迷失自我。古往今来，有很多人通过授予别人荣誉和头衔，笼络了人心，赢得了人们的忠诚，最终做出了一番惊天的事业。同样也有很多人刚刚做出了一点成绩，就在人们的赞誉声中沾沾自喜，最终一事无成。

第 129 节：蔡戈尼效应：善始善终，一生只做一件事

50. 蔡戈尼效应：善始善终，一生只做一件事 大学毕业后，陈伟和几个同学一起应聘到一家外贸公司，开始了为期三个月的试用期。三个月后，人事主管面无表情地告诉他们，第二天统统到财务处结账走人。这几个大学生当时便傻眼了，只好无奈地接受现实。失望之余，陈伟迅速调节好自己的心情，像往常一样工作到下班。其他被炒掉的同学全都冷冷地坐在一旁，什么事也不干。第二天上班，除了陈伟正常上班之外，其他几个人都来得很晚，上了班就开始收拾自己的东西，一副随时准备离开的样子。领完工资，其他的同事便立马离开了这家公司，唯独陈伟静静地回到办公室继续工作。主管好奇地问他为什么还不走时，他坦然答道：“下班时间还没到，我要把手上的工作完成后再走。”下班以后，陈伟开始忙碌地收拾自己

的东西。这时，主管笑吟吟地走过来说：“欢迎你正式成为我们中的一员！”面对一头雾水的陈伟，主管真诚地说道：“其实，让你们结账走人只是一种考验，只有对工作能够善始善终的人，才具有起码的职业素养，能够担当大任。”1927年，心理学家蔡戈尼做了这样一个实验：她将138个孩子分为甲乙两组，同时演算一些相同的数学题目。唯一不同是，她让甲组的孩子一气呵成地演算完所有的题目，而让乙组的孩子演算到中途时，突然下令他们停止演算。然后，她让这两组的孩子分别回忆刚才演算过的题目。结果表明，乙组的记忆效果要明显高于甲组。这是因为，人们在解决问题的过程，大脑一直处于极度紧张的状态，一旦问题解决后，大脑神经就会立即松懈下来，因而会很快遗忘；而那些还没有完全解决的问题，则一直会潜藏在大脑中，从而使大脑产生深刻的记忆。蔡戈尼根据实验结果提出了“蔡戈尼效应”，即人们天生有一种办事有始有终的驱动力，当问题得到全部解决后，人们便会快速忘记那些已经完成的工作；相反，如果工作还未完成，这种想要尽快完成的动机，便会促使他对那些未竟的事情留下深刻印象。在生活中，我们时常会发现，很多人都有办事有始有终的习惯。比如，我们看电视剧的时候，很容易被剧情所左右，看完一集还想接着往下看；倘若信才写了一半，圆珠笔突然写不出字，我们通常会立即找到另外一支笔，继续写下去，而不是放下这封没写完的信，又去做其他的事情；当我们被一本侦探小说迷住后，尽管夜已经很深了，我们还是会兴致勃勃地读下去；冬天时，很多女孩子都迷上了针织，尽管并不急着要穿，还是想一口气织完。有这样一则生活中的笑话。说的是一位作曲家的妻子想要睡懒觉的丈夫起床，催促多次后无效，她便在钢琴上弹出了一组乐曲中的头三个和弦。作曲家丈夫听到以后，辗转反侧，终于不得不爬起来，弹完最后一个和弦。在内驱力的作用下，如果不亲自在钢琴上弹奏完余下的乐章，他会觉得万分难受，自然无法安眠。

第130节：蔡戈尼效应：善始善终，一生只做一件事

当然，这种内驱力是因人而异的，有人习惯一口气把事情做完，有人却习惯拖沓。在“蔡戈尼效应”的作用下，人们容易走向两个极端：如果你经常走到“蔡戈尼效应”过强的一端，那么你很有可能变成一个工作狂。在你的生活中，除了夜以继日的工作外，似乎已经没有其他任何事情能调动起你的激情。这时，你不妨周末时多和朋友接触交流，喝喝茶，看看电影，享受多彩的人生乐趣。如果经常走到“蔡戈尼效应”过弱的一端，那么你做事时通常缺乏足够的专注，容易半途而废，什么事情也做不好。为此，心理医生提出了一些简单的建议：“如果你精力集中的时间限度是十分钟，那么，你的脑筋一开始散漫，你就要停止工作，然后用三分钟的时间活动筋骨，例如跳几下，去倒一杯水，或是做些静力锻炼的肌肉运动。活动过后，再把另一个十分钟花在工作上。”不仅需要专注地做好手上的事情，对于个人或企业而言，还需要专一为业，选择好最适当的目标，并善始善终地去实现它。百度企业的成功，便源于对目标的专一和执着。在中文搜索引擎领域，百度占据了半壁江山，近年来它的市场份额甚至超过了世界上使用最为频繁的网上搜索器google。当有人向百度的创始人李彦宏询问成功之道时，李彦宏脱口而出：“因为我们专注。google在全球做一百多种语言，而我们只做中文一种。”尽管google最初的整体实力要比百度雄厚，但由于百度的专一，它将所有的优势资源都集中投入到中文引擎领域，自然能够在这个单独的领域中，取得比google更为显著的成就。对于我们个人而言，每个人的精力和能力都是有限的，如果在一生中只专注地做好一件事情，那么获得成功的希望就会较大。相反，那些拥有太多梦想的人，常常因为目标过于杂乱，在盲目的追逐和拼搏中，既浪费了宝贵的青春，最终也是一事无成。有这样一个人耳熟能详的故事。在一条街道上开着两家卖老豆腐的小店，一家叫“潘记”，另一家叫“张记”。“潘记”做的豆腐很结实，口感好，给的量也特别多。相比之下，“张记”就逊色多了，豆腐做得软，加的汤多，给的量特别的少。因此，在一段时间内，“潘记”生意十分兴隆，“张记”的门前冷冷清清。

第 131 节：蔡戈尼效应：善始善终，一生只做一件事

令人不解的是，一个多月后，“张记”的门前居然也排起了长队。有位顾客好奇地向张记的老板打听原因。老板憨憨地说道：“其实，我和潘记的老板是师兄弟。潘记的豆腐做得好，而我的豆腐汤是精心熬制成的，师兄在这方面就不如我了。这样，人们吃腻了师兄做的豆腐，就会到我这里来喝汤。”顾客试探地问道：“你难道就不想跟师兄学做豆腐么？”老板却说：“师傅曾告诉我们，能做精一件事就不容易了。有时候，你想样样精，结果样样差。”现实生活中，不乏有一些博学多才的人因为择业目标不专一，频繁而盲目地跳槽，虽然经过多年的奋斗，最终一件事情也没有成功。一位经常跳槽、最后一无所成的博士生这样感慨：“在这个竞争激烈的年代，如果对待工作能够像对待自己的孩子一样耐心，选择去留时能有像选择婚姻那样的慎重，聚集全身的能量专注地投入，也许我的事业会是另外一个样子。”善始善终，持之以恒才会成功。对待工作，我们可以选择更好的发展平台，但切忌频繁地更换行业。当你进入一个完全陌生的行业，你必须完全抛弃曾经积累起来的经验，从头再来，白白浪费了宝贵的时间。

第 132 节：倾听法则：成功职场从倾听开始

51. 倾听法则：成功职场从倾听开始 美国纽约电话公司曾经碰到过一个性情暴躁的客户，他对接线员口吐恶言，威胁说要把电话连根拔起，拒绝缴付任何费用，并写信给报社投诉电话公司。后来，电话公司派出了一位经验丰富的调解员，前去会见那位难缠的客户。调解员见到那位暴怒的客户后，让他把所有不满都尽情发泄出来，自己只是静静地听着，不断地对他的说法表示赞同，同情他的遭遇。几次会面后，那位客户的怒火全消，自觉自愿地付清了所有的账单，并撤销了对电话公司的所有投诉。在人际交往中，倾听是一门艺术，更是一次心灵的交流与碰撞。倾听他人，会使对方心情愉快，毫无顾虑地吐露出内心的苦恼或喜悦，最重要的是能使说话者感觉受到了尊重。只有善于倾听的人，才能更准确地把握谈话者的意思、流露出的情绪、传播出的信息，容易获得对方的信任和好感。这便是人际交往中的倾听法则。正如基督教义《西拉书》中所说的：“如果你喜欢倾听，就会获得知识；如果善于倾听，就会变得智慧。”相对于“听”而言，现代人更愿意用“说”作为唯一的沟通方式，因为它更快、更直接。然而，“说”属于一种知识和能力，唯有“听”更显从容与睿智。在日常生活中，倾听是人与人之间互生信任的催化剂。一个生性挑剔，甚至是最激烈的批评者，常会在一个有忍耐和同情心的倾听者面前软化降服。所以，如果你希望成为一个深受欢迎的人，那就先做一个善于倾听的人。王涛和李军都是公司里的新员工，王涛性格活泼、直率，李军则是一个性情温和的人。刚开始，大家都很喜欢他们，热情地照顾他们。渐渐地，王涛觉得大家都变得不大爱和自己说话了，而李军则越来越受同事们的欢迎。他们俩能力相当，只不过在处世方面有一些细微的差异：平时和同事交谈的时候，生性爱动的王涛一定同时进行着其他的小动作，比如看报、修指甲、打哈欠等，而李军则会安静专注地倾听对方的谈话，时而加以评论；在公司的讨论会上，同事的提案尚未说完，如果王涛发现了一个问题，他便会立刻站起来发问，这让发言的同事大为不满，而李军则总是耐心地等同事发言完毕后，再提出自己的看法。时间一久，尽管同事都知道王涛这个人心眼不坏，只是性子太急，可是大家仍然渐渐不太爱跟他聊天、讨论方案，也不主动要求跟他合作了。相反，李军却很快成为公司人缘很好的技术骨干之一。现代社会生活节奏加快，人人为了安身立命整天疲于奔波。特别是一些追求成功的人士，每天需要解决的事情很多，时间一久，性情也变得急躁，对“倾听”显得腻烦。甚至当对方刚一启齿，他便以武断的口气阐述自己的观点，驳斥对方的看法。这类人通常是希望以雄辩的口才显示自己的能力，以更快捷的方式解决问题。恰恰相反，这种交往的方式往往无法建立真正的友谊，达到心灵的沟通。

第 133 节：倾听法则：成功职场从倾听开始

事实上，与雄辩的高谈阔论相比，倾听对方的这种交流方式，看似朴实无华，却能够产生神奇的沟通效果。你在认真地倾听对方讲话后，能够准确地获取对方的信息，避免由于沟通不畅所带来的负面影响。美国听力研究专家莱曼·斯蒂尔博士的研究结果让人触目惊心：在公司里，一个口头信息从管理层传到销售人员那儿会损失掉 80% 的内容；全美国有超过 1 亿的工人，如果他们每个人因听错话而浪费掉 10 美元，这样就会损失掉 10 亿美元。在产品推销中，很多推销员都喜欢“说”而不喜欢“听”，特别是那些没有经验的销售员，认为只有“说”才能够说服客户购买。其实，客户更希望有人倾听他的想法，况且，客户的需求、期望都是由“听”而获得的。如果你能够认真倾听，不仅能了解客户的期望，还能改变客户的态度，哪怕是吹毛求疵的客户。美国口香糖大王威廉·迪格勒年轻时曾是一名推销员。一天，他来到一家超市里推销肥皂。他绞尽脑汁说了一大堆恭维话，也无济于事。超市的老板对他喋喋不休的推销感到厌恶至极，最终忍无可忍，对他咆哮道：“你和你的产品统统都给我滚蛋吧！”迪格勒冷静下来，迅速调节好自己的情绪，平心静气地对超市老板说：“我现在知道，要把产品推销给您是断然不可能的了。我是一个新手，想听听您的意见。既然您觉得我做得很糟糕，那么依您之见，我应该怎么做，才能把产品推销出去？”老板见年轻人如此谦恭，怒气顿消，开始滔滔不绝地对他说：“你应该说……而不是……”老板把这堆肥皂的优点说了一大串，结果他自己把自己说服了，最终接受了威廉的肥皂。倾听并不是简单地听对方所说的话，而是需要从对方的语言中判断对方的情绪，揣摩话中的真意。那么，我们应当用什么方法去聆听，才能更快捷地了解对方，并与对方达成沟通呢？有效的倾听包括三个原则：其一，不要轻易打断对方的谈话，聆听时要神情专注，表现出自己在用心倾听，必要时做出相应的回应，引起对方的注意和继续说下去的欲望；第二，全心投入到对方的讲述之中，进入对方的情感世界中，随对方的情感而波动，辅以适当的肢体语言；第三，用心聆听对方的思维和心声，将自己置身于对方的语境中，因他的悲伤而悲伤，因他的快乐而快乐。

第 134 节：不值得定律：选择你所爱的，爱你所选择的

我们每个人都有向别人倾诉的愿望。真诚地倾听他人，不但能给对方以莫大的鼓舞，促使对方愉快地说下去，还能够知晓别人的内心情绪和真实的看法，并针对性地做出相应的决策。如果你希望让自己变得更为智慧，成为成功人士，不妨先学学如何倾听。

52. 不值得定律：选择你所爱的，爱你所选择的

小张大学毕业后来到一家大企业。开始时部门经理总是让他做查查资料，送送文件等一些“鸡毛蒜皮”的事。小张表面上装作很积极的样子，其实内心很苦闷，这些事与自己的专业毫不相干。而且，自己心高气傲，这些事与自己的价值观及抱负相悖，不值得做。因此小张工作时总是敷衍塞责，状态极其不好。部门经理看到这个情况后，主动找小张谈话。他告诉小张说，你所做的工作很重要，查资料是要你了解公司的整体情况，送文件是要让你接触公司的各级人员，这对你今后的工作很有帮助。此后，小张改变了态度，全力把每件事做好。一年后，小张真正熟悉了公司，也让公司了解了他的特长和优点，因为他工作突出，被任命为领班。生活中我们常常遇到这样的情形：如果自己对某件事不值得去做，我们在被动完成这件事的时候，就很难充分调动起热情，往往会采取敷衍了事的态度。即便无意中将这件事做成功了，我们也不会有丝毫的成就感。这就是心理学上的“不值得定律”。“选择你所爱的，爱你所选择的”，这样才能够激发起我们昂扬的斗志，不至于迷失方向。而对于一个企业或组织而言，则需要根据员工的性格特征、兴趣爱好，分配给他相对感兴趣的工作，同时要加强员工对企业目标的认同感，让员工感觉到自己所做的工作是值得的，这样才能激发员工的热情。每天面对纷繁的琐事和繁重的工作，我们必须在心里掌握好一把尺子，根据事情的轻重缓急，衡量它是否值得我们付出时间和精力，是否符合我们的价值观，适合我们的个性与气质。一般而言，我们在判断某件事是否值得去做时，主要取决于三个因素：

第 135 节：不值得定律：选择你所爱的，爱你所选择的

一是价值观，只有符合我们价值观的事，我们才会满怀热情去做；二是个性和气质，一个人所从事的职业应该与他的个性气质相一致，如果一个生性好动的人成了档案员，一个性格内向的人反而成了业务员，他们都会很难做好自己的工作；三是现实的处境，同样一份工作，在不同的处境下去做，给我们的感受也是不同的。例如，在一家大公司，如果你最初做的是打杂跑腿的工作，你很可能认为是不值得的，可是，一旦你被提升为领班或部门经理，你就会觉得先前的工作很值得。在现实生活中，我们经常会遇到一些让人决断不下的事情，犹如鸡肋，食之无味，弃之可惜。对待这样的事情，我们在行动之前一定要考虑清楚，坚决不做自己觉得不值得的事情，一旦决定着手去做，就一定要及时调整好心态，忠于自己的选择，调动起全部的热情，把事情尽可能做得最好。编剧家尼尔西蒙决定是否将一个构思写成剧本之前，都会问问自己：“假如我要写这个剧本，在每一页都尽量保持故事的原则性，而且能将剧本和其中的角色发挥得淋漓尽致，这个剧本会有多好呢？”经过一番思考后，一般会得出三种结论：“非常好，值得花费两年的心血来构思剧本；还凑合，但不值得花费一两年的时间；垃圾，俗套，根本不值得一写。”经过这样的划分后，尼尔西蒙就会放弃一些不值得去写的构思，集中精力将那些巧妙的构思打造成精品剧本，从而避免把宝贵的时间和精力浪费在一些庸俗的剧本上。正是这样的习惯，成就了他一生的事业。遗憾的是，生活中有很多人直到生命的尽头，也没有想明白什么是自己一生最值得做的事情。他们一生忙忙碌碌，或是把宝贵的时间浪费在一些琐事上，或是让美好的年华消耗在苦闷的职业生涯中。从现在开始，你不妨认真想想，什么是自己一生中最值得去做的事情，什么是自己穷尽一生也值得去追求的事业。千万不要认为只要做了点事情，总比什么都不做要好。当人们做一些自己并不喜欢的事情时，自以为没有虚度时光，其实他们什么也没有做好，甚至比什么都不做更糟糕。因为他们把本可以创造辉煌的生命，浪费在了根本不值得去做的事情上。

第 136 节：破窗效应：防微杜渐，及时制止小错误

有这样一则寓言故事。一只老鼠对伙伴们夸下海口：“我能打败狮子！”众老鼠认为它在吹牛，于是它带领一群老鼠去森林里找狮子。见到狮子后，老鼠狂妄地叫嚣：“狮子，你敢跟我挑战吗？”狮子掉头便走。老鼠追上去问道：“你是怕我了吗？”狮子说：“对。”然后头也不回地走了。老鼠心满意足地回去了。森林里的动物们不服气，不解地问狮子：“你为何不接受老鼠的挑战，当真会害怕一只小小的老鼠么？”狮子说：“如果我接受挑战，那么它得到的是和狮子决战的荣耀，而我则烙上了与老鼠对战的耻辱。”狮子无疑是明智的，它知道什么是值得做的，什么是不值得做的。一件原本不值得做的事情，我们如果硬着头皮去做了，不但会白白浪费精力，还会带来一些负面的效应。对于我们个人，我们的梦想就是那些最值得去做的事情，找到自己的梦想，然后全力以赴地去实现它，将值得做的事情做到更好。

53. 破窗效应：防微杜渐，及时制止小错误 1969 年，美国斯坦福大学心理学家菲利普·辛巴杜进行了一项实验：他找来两辆一模一样的汽车，把其中的一辆停在加州帕洛阿尔托的中产阶级社区，而将另一辆停在相对杂乱的纽约布朗克斯区。停在布朗克斯的那辆，他把车牌摘掉，顶棚打开，结果当天就被偷走了。而放在帕洛阿尔托的那一辆，一个星期也无人理睬。后来，辛巴杜用锤子把那辆车的玻璃敲了个大洞。结果仅仅过了几个小时，它就不见了。在日常生活中，我们也经常有这样的体会：一间房子的窗户破了，没有及时修补，用不了多久，其他窗户上的玻璃也会莫名其妙地被人打破；一面墙上如果出现一些涂鸦没有及时清洗掉，很快墙上就被人涂抹得乱七八糟、不堪入目；在一个干净整洁的地方，很少有人随地乱扔垃圾，而一旦地上有垃圾出现，人们就会无所顾忌地随地乱扔。政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳，在辛巴杜的实验和日常经验的基础上，提出了“破窗效应”理论，认为：如果有人打坏了一幢建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打

坏更多的窗户。结果，这种公众麻木不仁的氛围，就会滋生更多的犯罪。

第 137 节：破窗效应：防微杜渐，及时制止小错误

美国纽约原以脏、乱、差闻名，环境恶劣，犯罪猖獗。1994 年，新任警察局长布拉顿在“破窗理论”的启发下，开始从小处着手治理城市。他开始从地铁的车厢开始治理：车厢干净了，站台就会变得很洁净，随后街道和社区也变得井井有条，最后整座城市焕然一新，成为全美环境最好的都市之一。针对纽约地铁的犯罪率较高，布拉顿采取全力打击逃票的措施。结果发现，每七名逃票者中，就有一名是通缉犯；每二十名逃票者中，就有一名携带凶器。后来，地铁站的犯罪率骤然下降，纽约的治安大为好转。人能够改造环境，环境也能够塑造人。环境具有强烈的暗示性和诱导性，在良好的人文环境下，犯罪行为也会得到收敛，环境不好，文明的举动也会受到负面的影响。小王是一辆出租车的司机，每天早出晚归，迎送过往乘客。每晚收车的时候，他发现出租车内简直就像垃圾场一样，地板上的烟头和纸屑随处可见，座套上污迹斑斑。每次为了清理车内的污渍，他都累得腰酸背疼。后来，他萌生了一个念头：如果他时刻让车内保持清洁，乘客也许就会不忍心随处乱扔了。于是，每天出车前，他都将车内收拾得干净明亮，每位乘客下车后，他都要认真查看一下车内，拣起零星散落的烟蒂，抹平座套上的褶皱。这样，每一位乘客坐在整洁干净的车内，也都非常讲究卫生，不再随地乱扔东西了。这样，小王的出租车一直到晚上仍然保持着一尘不染的洁净。同样，在企业管理中，管理者必须高度警觉那些看起来微不足道，但触犯了公司核心价值的“小过错”。如果不及时修好“第一扇被打碎的窗玻璃”，不仅会给企业带来巨大损失，甚至还会颠覆企业的文化和理念。美国有一家规模一般的公司，对待自己的员工十分宽容，极少炒员工鱿鱼。一天中午，资深车工杰瑞正在切割台上工作，他见四下无人，便将切割刀前的防护挡板卸下来放在一旁。没有防护挡板，杰瑞收取加工零件会更方便、快捷一些，但他这样做却埋下了极大的安全隐患。正巧，他的举动被走进车间巡视的主管看到了。

第 138 节：破窗效应：防微杜渐，及时制止小错误

第二天，老板通知杰瑞去他的办公室。他对杰瑞说道：“作为老员工，你应该明白安全对于公司意味着什么。如果你今天少完成一些工作，公司可以安排其他的员工弥补起来。但是，你一旦发生了安全事故，损伤了自己的身体，那是公司永远也弥补不了的。”离开公司那天，杰瑞泪流满面。在这几年的工作中，尽管自己的工作也曾有不尽如人意的地方，但公司从来没有严厉指责过他。但是这一次，他知道自己触犯的是公司灵魂的东西，所以绝对不能被原谅。违反企业的制度，如果没有得到相应的惩戒，就会有更多的员工去违反。久而久之，企业的制度就如同同一纸空文，企业所宣导的理念和精神，也会在顷刻间荡然无存。相反，企业在管理中，如果能从一些重要的“小事”入手，企业的整体形象就会得到较大的改观。在日本企业，有一种质量管理活动叫做“红牌作战”。企业将象征着警示意义的“红牌”贴在一些有油渍、不洁净的设备上，以及一些藏污纳垢的室内死角里。一旦员工看见红色警示牌后，就要立即清洗、打扫干净，从而营造出干净舒爽的工作环境。在这种良好环境的暗示下，所有的员工都心情愉悦地投入到工作中去，而且不再忽视工作中的小纰漏。事实证明，保持工作环境的整洁，有利于保障企业的产品质量。“千里之堤，溃于蚁穴。”生活中经常会出现一些被人忽视的小问题，如果不及时处理，很可能会带来无法弥补的损失；相反，如果能够及时补救一些根源性的问题，就能遏制错误的蔓延，解决一些实际的问题。

第 139 节：思维定势：摆脱传统思维的束缚

第四篇

经商篇什么形式的宣传对消费者最为有效？如何让滞销品变成抢手货？怎样成为行业中的“领头羊”？如何在商务谈判中占领先机？商场如战场，唯有知己知彼，才能百战不殆。只要懂得竞争对手和顾客的心理，所有的难题都能迎刃而解。54.思维定势：摆脱传统思维的束

缚在美国德克萨斯州的一家印第安珠宝店里，女老板为一批脱不了手的绿松石珠宝发愁。当时正是旅游旺季，她的绿松石珠宝虽然价廉物美，却总也卖不掉。最后，在去外地进货的前一天晚上，她气急败坏地写了一张纸条给售货员，“此盒内物件，价格乘以二分之一”。当她回来的时候，她惊奇地发现，不但店里所有的绿松石珠宝全部售光，而且是以打折前的两倍价格卖出的！当她询问伙计是如何卖出这批珠宝的时候，没想到伙计只是淡淡地回了一句：“夫人，我只不过是按您的要求，把价格提高到两倍而已”。原来，伙计误把“二分之一”看成了“二”！没想到歪打正着，成功地卖出了所有珠宝。原来，在购买珠宝的旅客中，真正懂得鉴赏珠宝的人并不多。人们往往认为价钱高的就是好的，价钱低的就是坏的，从而形成了一种“优质高价”的定势思维。思维定势是指，人们在一定的环境中工作和生活，久而久之所形成的一种固定的思维模式和经验教训，并在今后的生活中反复利用这种固定的思维模式观察和思考事情。思维定势对解决问题既有积极的一面，也有消极的一面。在环境不变的条件下，定势思维能够使人应用已掌握的方法迅速解决问题；然而在外环境发生微妙的变化时，它容易使我们产生思维惰性，成为一种束缚创造性思维的枷锁，阻碍创新和发展。生物学家曾经做过一个有趣的实验：将鲑鱼和鳗鱼放进同一个玻璃器皿中，然后用玻璃板把它们隔开。开始时，鳗鱼兴奋地朝鲑鱼进攻，渴望能吃到自己最喜欢的美味，可每一次它都“咣”的一声撞在了玻璃板上，撞得晕头转向。经过十几次碰壁后，鳗鱼沮丧了。当玻璃板抽去之后，鳗鱼对近在眼前的鲑鱼却视若无睹了。即使那肥美的鲑鱼一次次地擦着它的唇鳃游过，鲑鱼的尾巴一次次拂扫了它饥饿的身体，鳗鱼都没有进攻的欲望和信心。与从众心理有所不同，思维定势较强的人恰恰是那些学识渊博、经验丰富的人中龙凤。头脑中已有的知识和经验越多，所形成的思维定势就越大。当面临外界的事物或现实问题时，他们会不假思索地动用头脑中贮存的经验知识解决问题，往往因为前提条件发生变化而得出错误的答案。

第 140 节：思维定势：摆脱传统思维的束缚

著名的科普作家阿西莫夫学识渊博，他也一直颇为自负。一次，他遇到一位熟悉的汽车修理工。修理工对阿西莫夫说道：“博士，听说你学问了得，无所不知，我出道题来考考你，怎么样？”阿西莫夫爽快地同意了。修理工接着说道：“有一位又聋又哑的人，来到五金商店想买几根钉子。于是，他对售货员做了一个手势——左手伸出一根手指，右手握成拳头做敲击状。售货员见了，立即给他拿来一把锤子。聋哑人摇摇头，朝那根伸出的手指努了努嘴。于是售货员给他取来钉子。这位聋哑人前脚刚走，后脚便进来一位盲人，想要买一把剪刀。请问，盲人将会怎样做？”阿西莫夫想都没想，顺口答道：“盲人肯定会这样——”说着，他伸出食指和中指，做出剪刀的形状。修理工笑道：“盲人又不是聋哑人，他想买剪刀，直接对售货员说‘我买剪刀’就行了，还需要打手势吗？我就料定你会答错，因为你受的教育太多了。”在日常生活中，思维定势通常表现为人们用固定化的评判标准去认知他人，将复杂的人进行机械地归类，从而形成一种“刻板印象”。如：人们通常认为老年人都是保守的，思想僵化，跟不上时代；年轻人都是爱冲动的，缺乏社会阅历；北方人都是豪爽大度的，容易交往；南方人都是精明能干的，善于经商；老奸巨猾的人任何时候都是不真诚的，当他向人抛出橄榄枝时，必定是对那人个有所求；诚实的人永远不会撒谎，即使有过骗人的先例，也会宽容地认为他是善意的谎言，等等。很多人不仅只是用定势思维的眼光看待别人，就是对待自己的生活也时常陷入定势思维的泥潭。长年累月地按照一种既定的模式生活，日子久了，自然对生活感到厌倦乏味。其实，生活是丰富多彩的，喜欢爬山的人何妨尝试一下划船，时常划船的人可以尝试着驾车，经常驾车的人为何不尝试散步，每天散步的人可以尝试着打球。换一种思维，变化一种生活方式，你会发觉生活每天都可以为你带来全新的感受，不一样的惊喜。

第 141 节：思维定势：摆脱传统思维的束缚

走出了思维定势，我们不但可以看到许多别样的人生风景，甚至还可以创造新的奇迹。从飞鸟联想到飞机的模型，从蝙蝠联想到电波，从苹果落地悟出万有引力，从蒸汽顶开壶盖启发了蒸汽机的原理，做鞭炮用的火药也可以用于制造武器，等等。不拘泥于现有的发现，不局限于现有的思维，不断开辟出全新的发展空间。古希腊有位哲人曾说过“人不能两次走进同一条河流”，揭示了事物是不断变化发展的。我们如果在思维定势的作用下，一成不变地运用固有的经验，有时不但不能解决问题，反而还会带来毁灭性的灾难。《伊索寓言》中记载了这样一则故事：驴子背盐渡河，在河里不小心摔了一跤，那盐在水里溶化了。当它站起来时，突然感到身体轻松了许多。驴子非常高兴，获得了“宝贵的经验”。后来又有一次，它背着棉花过河。想起上次的经历，它走到河边的时候，故意跌倒在水中。可是，棉花吸收了水越来越重，可怜的驴子非但没有再站起来，而且一直向下沉，直到淹死。在现代商战中，思维定势对现代企业的创新与发展有着极大的启发作用。时代变了，消费者的需求也同样会发生相应的变化。在物质匮乏的年代，人们迫切希望能吃饱穿暖，对产品的期望值较小；物质发达的今天，人们的需求不仅停留在物质的需要，更追求精神上的需求与满足，对产品的附加值，如品味、文化、品牌、服务等方面的要求较高。因此，商家在产品竞争中，要打破定势思维的束缚，生产出符合消费者需求的产品，适时创新，求得生存与发展。打开思维的天窗，你会发现一片更加开阔的视野；挣脱思维的绳索，你会飞得更加高远。

第 142 节：互惠原理：欲先取之，必先予之

55.互惠原理：欲先取之，必先予之 一位心理学教授曾做了这么一个实验：在一群素不相识的人中随机抽样，给挑选出来的人寄去了圣诞卡片。虽然他也估计会有一些回音，但随后所发生的一切还是大大出乎他的意料：大部分收到卡片的人，都给他回了一张节日贺卡。那些给他回赠卡片的人，根本就没有想过打听一下这个陌生的教授到底是谁。他们回赠卡片的原因就是，不管怎样，自己不能欠别人的情。这个实验巧妙地证了心理学上的“互惠原理”，在人们的行为中所起的作用。“互惠原理”是一种得到了对方的恩惠，就想要回报对方的心理。如果对方给予我们某种好处，我们就要以一种相似的行为去回报他的恩惠，而不能对他人的友好无动于衷，更不能以德报怨；如果我们需要从某人那里获得某种利益，不妨先付出，让对方心存感激，不得不采取适当的回应。爱默生曾说过：“人生最美好的补偿之一，就是人们真诚地帮助别人之后，同时也帮助了自己。”在人际交往中，大多数人都有这种互惠心理，在得到别人的恩惠后，都会想方设法地回报对方。比如一个人帮了我们的忙，我们也会帮他的忙，或者送他礼品、请他吃饭以示回报。互惠心理的产生源于我们内心深处的负疚感。我们一旦受惠于人，就如同芒刺在身，有了一种亏欠对方的压力，而如果我们能够回报给对方等值甚至是超值的恩惠，就能够很快地从这种心理重压下得到解脱。另外，在社会群体里，一个“知恩不图报”的人是极不受欢迎的。在这种群体的压力下，我们为了避免被群体孤立，哪怕自己极不情愿，也会采取互惠的方式，以保持与群体相一致的行为。在人与人之间的交往中，互惠原理的运用最为普遍。只要对方用友好的方式对待我们，我们就会以更友好的态度回报对方。即使是面对自己的敌人，一点点温情和友善，也会在不经意间化解彼此的敌意。美国心理学家罗伯特·西奥迪尼曾在《影响力》一书中讲过这样一个故事。第一次世界大战时，参战的双方都会训练一批特种部队，负责溜进敌军的战壕，然后抓一个士兵回去审讯。一次，一个德国兵成功地越过了德军和盟军的无人地带，出现在盟军战壕中一个落单士兵的面前。这个士兵当时正在吃东西，由于毫无防备，只好乖乖投降。但是，他在举手投降的同时做了一件不可思议的事情，就是将手里的面包分给了面前的德国士兵。这名德国士兵被他的举动深深打动，不忍心把他抓走，最后两手空空地回到了德军的阵营。

第 143 节：互惠原理：欲先取之，必先予之

正是对方分享面包的行为，唤起了德国士兵内心深处的互惠心理，让他产生了一种自己得到了对方的恩惠，应该回报对方的想法。在剑拔弩张的战场，一块小小的面包就能打动冷血的敌人，那么在今天的职场，我们不妨用一点小小的恩惠感动我们的领导、同事或下属，以此拥有良好的人际关系。在职场中，如果我们能多为对方着想，必要时给予一些小恩小惠，对方会回报你更多。比如，领导在工作中不小心出错，造成不良后果，如果由领导承担责任，就会有损他的威严。这时，我们不妨主动将责任承担下来，领导保住了面子，同时也觉得亏欠了下属，他一定会在今后找机会回报。同样的道理，如果你的下属犯了一些小错误，你不妨主动承担责任。你的宽容大度，会让下属感激涕零，也就更加忠诚于你。在商业领域里，互惠原理大显神通的例子也一样随处可见，较为常见的现象是商家“免费试用”的营销手段。在很多超市里，经常会看见一些促销员端着饮料、糖果等食品，笑容可掬地请你品尝。品尝了促销员递过来的免费食品后，我们就很难做到把牙签一扔，然后转身离去。大部分的顾客在品尝完样品后，都会买回一些这样的食品，尽管自己并不太喜欢这种口味。中国有句俗话：吃了人家的嘴软，拿了人家的手短。免费试用的妙处在于，这些样品本身就是一份促销员赠送给顾客的礼物，顾客无意中接受礼物后，就会产生一种负疚感，因此只能通过购买产品的方式，以减轻那种负疚的压力。在安利公司，流行着一种免费试用的推销策略：推销员将一组安利产品放在一些潜在的顾客家中，告诉他们这些产品都可以随意使用，不收取任何费用。没有人会拒绝推销员的好意，然而在使用过后，他们又会产生一种强烈的负疚感，只好掏钱买下一部分安利的产品。虽然互惠原理有利于帮助我们促进公平合理的交易，但现在它却常常被一些不法商家用做促成不平等交易的工具。当我们接受了别人的小恩小惠后，在这种负疚感的压力下，我们甘愿用更大的恩惠去回报对方，这容易让我们落入“互惠”的圈套，被诱进一场不公平的交易中。

第 144 节：印刻效应：争做市场的领先者

因此，我们不要轻易接受来路不明的“恩惠”，在无意中接受对方的恩惠后，要保持清醒的头脑，衡量一下我们所回报的恩惠是否值得自己去做。如果这一行为有悖于我们的意愿，就应当委婉拒绝。人与人之间的感情都遵循互惠互利的原则，世界上没有绝对无私奉献的友情，面对别人的友好与恩惠，我们要及时回应，以相同的友善对待对方。当然，如果对方所谓的恩惠只是一个幌子，其目的是想获取更大的利益，我们就需要保持理智，不要被友善的假象所蒙蔽。

56.印刻效应：争做市场的领先者

美国通用电气公司前任 ceo 杰克·韦尔奇在上任的第一次年会上，提出了“要做第一；只要不是第一，第二的部门就关门！”他还告诉员工：“你愿意在第一流的公司工作，还是在不入流的公司鬼混？”他说，宁愿把那些失去竞争力的部门卖给对手，也不愿意留在通用公司苟延残喘。韦尔奇一直认为，如果通用电器不能做到行业里的第一，还不如让自己的员工选择到其他第一的公司工作。通用电气的员工被他“只做第一”的信念所打动，纷纷以最好的水准要求自己，在平时的工作中精益求精。正是如此，通用电气在 20 世纪最后 20 年里，并没有被全球经济不景气的严峻形势击垮，逐渐发展成为全美最为成功的企业。

1910 年，德国行为学家海因罗特在实验中发现：小鹅破壳而出后，会本能地将自己第一眼看到的活体视为自己的母亲，并形影不离地追随着它。假如小鹅第一眼看到的并不是真正的母亲，而是其他的活动物体，比如一只狗、一只会动的玩具，小鹅也会照样跟在它身后，而不再对其他物体发生跟随反应。后来，另一位行为学家洛伦兹发现，这种现象不仅发生在低等动物身上，同样也存在于人类之中。由此，他将生物的这种只认第一、不认第二的现象，称为“印刻效应”。在生活中，人们同样对第一情有独钟，天生对堪称“第一”的事物有着极深的印象。我们能够如数家珍地说出第一位登上月球的飞行员、世界第一高峰、中国历史上的第一位皇帝，等等；我们也能够对自己的第一任老师、第一次恋爱、第一天上班的情景记忆犹新。然而，我们可以轻而易举地说出很多“第一”，却不太容易举出

一个“第二”。

第 145 节：印刻效应：争做市场的领先者

在任何一个领域，我们都习惯于把所有的鲜花和掌声，献给名列第一的佼佼者，往往忽视了那些黯然失色的第二、第三，尽管他们与第一的差距并不太大。在职场中，第二把手总不被人注意，除非他有可能成为第一把手；在市场上，第一品牌的市场占有率遥遥领先，家喻户晓，而名列第二的品牌往往默默无闻。根据权威统计数据得知：在市场上最先进入消费者心里的商品品牌，比第二位的品牌同期市场占有率要多一倍以上，而第二位的占有率又比第三位多一倍以上。显然，最先进入消费者视野中的品牌，更容易获得他们的认可，迅速占领市场。很多商家利用“印刻效应”为产品大做广告，吸引消费者的眼球。其中，脑白金堪称成功运用“印刻效应”进行广告宣传的典范。脑白金的总裁史玉柱提出了“史玉柱营销法则”，其中的第一法则就是：“做一个产品必须要做第一品牌，否则很难长久，很难做得好，不做第一就不能真正获得成功”。脑白金为了让消费者加深品牌印象，在送礼广告上投入了巨额的广告费用。因为播出的频率过多，而且又是简单机械的重复，脑白金的广告被公认为是最缺乏创意的恶俗广告。尽管如此，脑白金留给人们的印象却无比深刻。虽然对它的广告极为反感，但人们在真正购买保健礼品时，还是会不知不觉地首先想到脑白金。“宁做鸡头，不做凤尾。”活在别人的阴影下，不如去另辟天地。只有站在最高点，才能看见更为广阔的天空；只有站在最前沿，才能够引领市场的风潮。先入易为主，后来者难居上。人们只会记住第一个进入眼球的品牌，对第二、第三者等闲视之。战略定位大师杰克·特劳特曾说：“你要想办法在你的领域里成为第一。”在激烈的市场竞争中，谁能够拥有强大的品牌力，谁就能迅速占据市场，把竞争对手远远地甩在后面，而成为“第一品牌”则是每个经营者都梦寐以求的事情。然而，在越来越激烈的品牌竞争中，要想从纷繁复杂的品牌中杀出重围，成为市场中的领导者，并不是那么容易的。

第 146 节：印刻效应：争做市场的领先者

那么，如何成为市场的领先者呢？随着市场细分的加剧，消费者对产品的质量、功能、服务等方面提出了更为精细化的要求。经营者如果能够进行市场细分，抢先进入某个市场空白领域，成为这个领域中“第一品牌”的几率就会更高。此外，企业制定长期发展战略时，需要结合自身现状和竞争对手的特点，认真分析企业的优势和劣势，将会面临哪些机会和挑战，寻找一条最适合企业发展的道路。从戴尔电脑公司的企业文化中，我们或许能得到一些启示：永远把自己的目标聚焦在更高的地方，永远把自己置于一种厚积薄发的拼命状态中，这便是戴尔公司的成功哲学。2003 年，戴尔的销售收入已经超过了 354 亿美元。然而，戴尔并没有因此而满足，立即宣布公司 2006 年的销售收入将达到 600 亿美元，增长速度必须达到市场平均增长率的三倍。这无异于是对极限的挑战。公司甚至还规定，员工在完成指标后的庆贺不允许超过 5 秒钟，而且在这个目标完成后的 5 个小时内，必须拟定出更高的目标和计划。戴尔深知自己既没有蓝色巨人 ibm 那么悠久的历史和品牌，也没有惠普拥有雄厚的科研技术实力。因此，戴尔想要在群雄逐鹿的 it 行业谋求快速的发展，只能依靠速度取胜，以更快、更凶、更狠的策略赢取广大的市场。事实证明，戴尔的策略是完全正确的，它在个人计算机销量上，已经远远超过了 ibm、惠普、康柏等全球知名品牌，连续三年雄踞全球第一。对于企业和个人的发展而言，只有做到“第一”，才会被人们牢牢记住，拥有遥遥领先的气魄和雄心。

第 147 节：马蝇效应：让竞争对手“叮”住自己

57.马蝇效应：让竞争对手“叮”住自己 1860 年，林肯竞选美国总统时，萨蒙·蔡斯曾经是他最大的竞争对手。一直到竞选结束，林肯成功坐上总统宝座之后，萨蒙还是不死心，一如既往地追求着总统职位。令大家不解的是，林肯总统不仅没有对他处处设防，反而任命他为财

政部长。为了消除大家的疑惑，林肯总统讲了这么一个故事：“我在农村长大，有一次，我和我兄弟在肯塔基老家的一个农场上犁玉米，他架犁，我牵马。那匹懒惰的老马一步一歇，把我们折磨得精疲力竭。正当我们不知如何是好时，那马竟然飞快地跑了起来。原来，有一只很大的马蝇正在叮它的腿。我不忍心看着老马被咬，于是就伸手把它打落了。没想到我兄弟却大声惋惜道：‘哎呀，你怎么把它打死了，正是这家伙才让我们的马跑得这么快啊。’”然后，林肯解释道：“现在，对于我来说，蔡斯先生也是一只马蝇，他离我越近，就越能督促我快跑。如此说来，我还有什么必要去打落它呢？”没有马蝇的叮咬，马慢腾腾地走着；有了马蝇的叮咬，马就会撒开四蹄飞快地奔跑。后来，人们将林肯总统的这段话归纳为“马蝇效应”，带给我们的启示是：竞争，是走向成功的催化剂。一个人只有被竞争对手“叮咬”着，他才不敢心存懈怠，才会不断拼搏进取，发展壮大。从科学的角度看，马蝇效应与达尔文的进化论观点如出一辙：在自然界中，竞争的法则无处不在。正是在竞争的推动下，整个世界才会不断进化和发展，显得生气勃勃；如果一个物种失去了竞争，没有天敌的威胁，这个物种就会失去生命的活力，甚至会濒临灭种的危险。有位动物学家对生活在非洲奥兰治河两岸的动物的考察中，发现了一个奇怪的现象：河东岸的羚羊繁殖能力比西岸强，它们的奔跑速度每分钟要比西岸的羚羊快 13 米。经过实验研究后发现：东岸的羚羊之所以强健，是因为它们附近出没着一群狼。羚羊生存在一种“竞争氛围”中，优胜劣汰，增强了生存能力。而西岸的羚羊之所以弱小，恰恰是因为它们缺少天敌，没有生存压力的缘故。我们不仅不要对自己的竞争对手心生怨恨，反而应当感激他们。竞争对手的存在，让我们认识到自己的不足，激励我们不断改进，不断发展；正因为有了对手，我们的生活处处充满挑战，不至于平淡而乏味；正因为对手的强大，激发起我们超越对方的激情和勇气，我们才能变得坚强，在一次次的竞争中逐渐强大。在雅典奥运会男子跳水 3 米板的决赛中，中国选手彭勃凭借出色而稳定的发挥，以绝对优势摘得金牌。赛后在接受记者采访时，彭勃表示特别要感谢两个人，一个是队友王克楠，一个是对手萨乌丁。在解释为什么感谢萨乌丁的时候，彭勃说：“我没想到他今天发挥得这么出色，他那么大的年纪了还比得这么好，事先我想他可能奖牌都拿不到。正因为有他这么大的年龄还在那么拼搏，他发挥得这么出色，才刺激了我往上去拼搏。”

第 148 节：马蝇效应：让竞争对手“叮”住自己

俗语说：“有对手则进步神速，无对手则原地踏步。”在生活中我们可以发现，不论是个人还是群体，“马蝇”都是促使我们成长和进步的“助推器”。在学习中，我们为了赶超同学，暗自下功夫学习，希望在下次的排名中能够超过对方；在职场中，我们为了和同事竞争某一个职位，不惜拼命工作，努力表现，希望在晋职的角逐中获胜；一个团队只有被另一个团队追赶着，这个团队才能上下齐心，形成强大的凝聚力，提高工作的整体效率；一个企业只有被另一家实力相当的企业追赶着，才能在竞争中不断创新和自我调整，努力开发新产品，为顾客提供更为优质的服务和产品。运用“马蝇效应”能够帮助你在激烈的商战中日渐强大，零售业巨头沃尔玛能够一跃成为全球最大的企业，它的竞争对手斯特林和本·富兰克特商店都功不可没。20 世纪 60 年代，在美国兴起了众多的零售商店。经过四十多年的竞争搏杀，沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起，发展至今，早已位列全球 500 强企业首位，创造了零售业史上的奇迹。沃尔玛的竞争对手斯特林商店，开始采用金属货架以代替木制货架后，沃尔顿先生立刻请人制作了更漂亮的金属货架，并成为全美第一家完全使用金属货架的杂货店。沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时，山姆·沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州去考察，回来后开设了自助销售店，当时是全美的第三家。在企业管理中，利用“马蝇效应”，可以让一些很难管理、能力超群的员工融入企业，为公司创造出更大的绩效。从某种意义上说，企业组织类似于马群，而那些个性鲜明、富有变革精神的员工，就是企业中的“马蝇”。作为一名管理者，你不可能把这些“马

蝇”型的员工全部解雇，因为在他们之中确实有一些具有超强能力的精英，如果能够采取合理的激励方法，可以让他们充分发挥出聪明才智，为企业创造利益。为此，你可以针对不同的人，要对症下药，用不同的方式去激励他。

第 149 节：冷热水效应：谈判制胜的法宝

比如，有的员工更看重精神，你就给他更多的荣誉和头衔；有的人更看重物质，你就给他加薪，提高福利和待遇，甚至给他一定的股份。此外，管理者还可以采用竞争的激励机制，在企业内部形成公平竞争的良好氛围，调动起员工的工作积极性，让他们在竞争的压力下快速成长。感谢对手的存在，是一种宽广的胸襟；善于从对手那里取长补短，是一种过人的睿智。

58.冷热水效应：谈判制胜的法宝某厂厂长经过慎重考虑，决定给聘请的技术员小张 1.5 万元的年薪，这个薪金数虽然不高，但厂长认为小张会接受的，唯一担心的是怕这个问题处理不好，会影响他的情绪。厂长想出了一个妙法，他对小张说：“基于咱们厂的实际情况，只能付给你 1 万元的年薪。”稍一停顿，厂长接着说：“不过 1.5 万元也可以考虑，你认为如何？”小张一听“1 万元”，就有点儿不乐意，当听到“1.5 万元”时，心里就高兴了。他爽快地说：“我听厂长的。”厂长说：“1.5 万元相对于厂里的其他人员来说，已经很高了。实话跟你说，我这个做厂长的对此也犹豫不决，不过，就算是砸锅卖铁，我也要把 1.5 万元钱发到你的手上。”小张听后，不但没有抱怨薪水过少，反而被感动得热乎乎的。假设桌面上摆有一杯冷水、一杯温水 and 一杯热水，我们如果先将手放到冷水中，再放到温水中，会感到温水很热；但如果我们先把手放到热水杯中，再放到温水中，就会觉得温水很凉。因为温差不同，同样的一杯温水，我们主观上就会产生两种不同的感觉，就便是心理学上的“冷热水效应”。这种现象的出现，是因为每个人心中都有一杆衡量利弊的秤。只不过秤砣的重量并不固定，而是随着心理的微妙变化，时大时小地变化着。当秤砣变小时，它所称量出的物体重量就大；反之，当秤砣变大时，它所称量出的物体重量就小。人们对事物的感性认知和评判，往往受到了秤砣大小的影响。

第 150 节：冷热水效应：谈判制胜的法宝

生活中“唱红脸白脸”的现象，便是冷热水效应的表现。很多家庭在教育孩子时，父亲通常扮演着“白脸”的角色，对犯了错误的孩子进行严厉的批评；母亲通常扮演了“红脸”的角色，尽心安抚受到责罚后号啕大哭的孩子。一个唱红脸，一个唱白脸，既达到了教育孩子的目的，又能抚慰他们幼稚的心灵。在人际交往和工作中，我们若能合理运用冷热水效应，容易获得别人的好评。人与人的交往，难免会发生摩擦和误会，无意间伤害了别人。当我们需要说一些令人不快的话语时，不妨事先声明，这样就不会引起他人的反感，挽回自己在他人心目中的形象。当我们在工作上遇到困难的时候，不妨先将最糟糕的状态及时告诉给领导，即使工作最后完成得不尽如人意，也能为自己留下足够的余地。冷热水效应还可以运用于演讲中，通过降低听众的期望度，从而提高演讲的效果。蔡女士很少演讲，一次迫不得已，她对一群学者、评论家进行演说。她的开场白是：“我是一个普普通通的家庭妇女，自然不会说出精彩绝伦的话语，因此恳请各位专家对我的发言不要笑话……”经她这么一说，听众心中的“秤砣”变小了，许多开始对她怀疑的人，也在专心听讲了。她简单朴实的演说完成后，台下的学者、评论家们都一致认为，她的演说达到了极高的水平，都报以热烈的掌声。我们需要说服对方接受自己的要求时，同样可以运用到冷热水效应。如果你想让对方接受“一盆温水”，为了不使他拒绝，不妨先让他试试“冷水”的滋味，再将“温水”端上，如此他就会欣然接受了。鲁迅先生说：“如果有人提议在房子墙壁上开个窗口，势必会遭到众人的反对，窗口肯定开不成。可是如果提议把房顶扒掉，众人则会相应退让，同意开个窗口。”鲁迅先生的精辟论述，谈的就是运用冷热水效应去说服对方同意。当提议“把房顶扒掉”时，对方心中的“秤砣”就变小了，对于“墙壁上开个窗口”这个劝说目标，就会顺利答应了。

第 151 节：冷热水效应：谈判制胜的法宝

某化妆品销售公司的严经理，因工作上的需要，打算让家住市区的推销员小王去近郊区的分公司工作。严经理和颜悦色地对小王说道：“公司决定委派你担任一项新的重要工作。这里有两个地方，你可以随意挑选一个：一个是在远郊区的分公司，一个是在近郊区的分公司。”尽管小王不愿离开自己居住的市区，他也只好在这两个地方中选择了稍近一些的近郊区。小王哪里知道，他所选择的近郊区正是公司准备安排他去的地方。聪明的严经理正是运用了“冷热水效应”，没有耗费多少唇舌，便让小王服从了自己的决定。在商务谈判中，我们如果想要获得理想的谈判结果，不妨在谈判的第一阶段提出过分的要求，在对手惊诧之余，再提出自己实际预计的要求。这样，对方容易产生“你已经做出了让步”的错觉，对于你的要求更容易痛快接受。老陈、老李是一家大型化工厂的谈判高手，这对黄金搭档一出马，几乎没有谈不成的业务。他俩十分擅长运用冷热水效应去说服对方。一般情况下，老陈总是提出苛刻的要求，令对方惊惶失措，一筹莫展，在心理上把对方压倒了。当对方感到“山穷水尽疑无路”时，老李就出场了，他提出了一个折中的方案，当然这个方案就是他们谈判的目标方案。面对这个“柳暗花明又一村”，就算这个方案中有一些不利于对方的条件，对方也会愉快地签订合同。虽然我们不能掌控客观环境的变化，但是我们可以调节自己心中“秤砣”的大小，让自己快乐地生活；在评判人和事的时候，我们只有保持心中的“秤砣”合情合理，前后一致，才能恰当地评价自身和外在的事物。

第 152 节：短缺原理：造成产品热销的热潮

59.短缺原理：造成产品热销的热潮在台湾台北市的博爱路，有一家经营了五十多年的老店——美味香食品行。几十年来，它深得顾客的青睐，每天总是顾客盈门，谁也想不到它维持声誉的绝招竟然是：每天只生产有限的产品。如果有顾客上门来，买不到东西时，店员就告诉他，请他明日及早光临。美味香食品行的招牌食品是烟熏火腿。烟熏食品是一门艺术。佐料、卤汁、火候都需要讲究，美味香的熏品是只讲质精，不求量多，为不使顾客对该行的食品失去信心，宁可请他明日及早光临，绝不供应火候不够的产品。“敬请明日光临”这一招十分奏效，一来美味香的食品一直以品质精良闻名遐迩，赢得了顾客的信任，老主顾也特别多；二来“吊”人胃口的效果极佳。许多顾客闻“香”而来，垂涎欲滴地等候，一旦买不到便“耿耿于怀”，第二天非早来不可。美味香食品行正是充分利用了顾客对短缺商品的珍惜心理，故意制造出产品优质、珍稀的现象，刺激了顾客的购买欲望。短缺原理认为：物以稀为贵，获取的机会越少，价值就越高。当一种物品开始变得稀缺起来时，它的市面价值就会远远高于真实的价值。短缺会让人们因为害怕失去某种东西，而倍加珍惜，从而对它产生更大的热情。因此，在产品销售中，如果能够制造“短缺”的假象，会极大地刺激消费者的购买欲，引发产品畅销的热潮。在日常生活中，我们经常会在超市门口看见一些特价商品的告示牌“从现在起一个小时内，某某商品特价销售，数量有限，售完为止”；一些商场的特价手机总会打出“每日限售 10 台，欲购从速”的标语；我们在商场看中某种品牌型号的电器时，被告知这种型号的产品刚刚卖完，当我们感到万分遗憾的时候，售货员又会告诉我们库房中还有最后一台。这时，我们顿时有种失而复得的感觉，不再跟售货员讨价还价，赶紧掏钱买下。这些现象正是商家利用短缺原理所进行的促销活动，其实商品并不如他们所宣传的那么紧俏。短缺原理的产生，源于人们害怕失去某种东西的惋惜心理。商家故意制造出商品短缺的假象，提高商品在消费者心中的期望值，从而激发消费者的购买欲望，让这种短缺的假象变成了畅销的真相。商家在运用短缺原理时，主要采用了“数量有限”和“时间有限”两种策略。面对商家利用短缺原理使出的花招，我们需要增强自己的购物常识，学会分辨产品的好坏，不要因为别人的抢购或者限时的甩卖，买回一大堆自己完全不需要的东西。

第 153 节：短缺原理：造成产品热销的热潮

在利用“数量有限”策略时，商家通常会告诉顾客某种商品正在热销，以至于即将断货。比如，他们会告诉顾客：“这种品牌和型号的冰箱只剩下最后的两台了，其中一台已经被人预定。”“这种款式和码子的衣服就剩下最后一件了。”这些数量有限的信息大多是商家故意使用的障眼法，目的就是要提高商品在顾客心目中的价值，让顾客爽快地买下他们的商品。每个人都有这样的心理：越是得不到的东西，心里就越是渴望得到；越是即将失去的东西，就会越是倍加珍惜。在商战中，很多商家深谙顾客的这种心理，故意制造出商品“失而复得”的假象，增加顾客的忠诚度。60年代初，美国的哈瑞尔公司，制造出一种名叫“处方 409”的喷雾清洁剂。由于讲究质量，效果很好，因而生意非常红火。这时，美国的杂货业大王甘宝公司看见清洁剂有利可图，便投入大笔资金，研制出一种名叫“新奇”的喷雾清洁剂。面对咄咄逼人的强大对手，哈瑞尔公司深知不可硬拼，只能智取。于是，当“新奇”在丹佛市试销时，哈瑞尔公司主即停止了对丹佛市的“处方 409”的供货。因此，“新奇”的销量直线上升，甘宝公司决定大批量投入市场。这时，哈瑞尔公司推出大桶装“处方 409”，并大幅降价向全国市场投放。这样一来，消费者在失而复得的心理的驱使下，争相购买和贮存“处方 409”，更加热爱和支持这个产品了。甘宝公司的“新奇”大规模上市后，自然无人问津了。与“数量有限”策略相对应的是“时间有限”策略，也就是对顾客能够购买某种商品的机会加以时间的限制。有时人们对某种商品并不是特别喜欢，只是因为能够获得它的机会越来越少了，不知不觉中就买下了它。商家通常利用人们的这种心理，人为地设置一个购买的最后期限，以此来激发人们对这种商品前所未有的兴趣。当某种东西变得稀缺，只能通过竞争的途径才能获得它时，我们想要获得它的欲望就会变得更加强烈。在商务谈判中，恰当地运用短缺原理，可以通过虚拟出几个竞争者，让谈判的对方感到压力，最终在谈判中做出让步。

第 154 节：最大笨蛋理论：不要害怕投资的风险

联想集团在收购 ibm 个人电脑事业部的过程中，由于 ibm 试图寻找其他的收购者(如日本东芝公司)，利用买家的竞争给联想施加了无形的压力。于是，在收购谈判中，面对 ibm 开出的天价，联想尽管也曾有过举棋不定的犹疑，但为了达到收购的目的，最终以 12.5 亿美元的价格完成收购，远远高于其他潜在买家的出价。“物以稀为贵”，我们在熟悉了短缺原理后，一方面要学会人为地制造“短缺”的现象，以此来影响对方的行为；另一方面我们也要防止被“短缺”的假象所迷惑，学会客观地分辨商品的价值，做出理性的购买行为。60.最大笨蛋理论：不要害怕投资的风险 20 世纪初，西方经济学家凯恩斯为了能够专注地从事学术研究，免受金钱的困扰，曾出外讲课以赚取课时费，但课时费的收入毕竟是有限的。于是他在 1919 年 8 月，借了几千英镑涉足远期外汇这种投机生意。仅仅四月的时间，凯恩斯净赚 1 万多英镑，这相当于他讲课十年的收入。但三个月之后，凯恩斯把赚到的利润和借来的本金输了个精光。七个月后，凯恩斯又涉足棉花期货交易，大获成功。凯恩斯几乎做过所有的期货品种，而且还涉足于股票。直到 1937 年他因病去世时，他已经积攒了一笔巨额的财富。凯恩斯在这场投机的生意中，除了赚取可观的利润之外，还为我们揭示了投资行为背后的动机，后人将他的理论总结为“最大笨蛋理论”。凯恩斯认为，人们的投机行为并不取决于金融资本的实际价值，而是通过揣测其他投资者的心理，然后决定自己的投机行为。为了证明自己的观点，他举了一个选美的例子：假如需要大家从 100 张照片中共同投票选出谁是最漂亮的美女，等到最终答案揭晓后，凡是猜中的人都会获得一份奖品。由于这张最漂亮的脸是由大家共同选出的，所以你正确的投票策略是按照大众的审美标准，将选票投给最有可能入选的那位佳丽。这说明了，你的选择并不是依据个人的审美趋向，而是通过猜测大众的心理做出投票决定。

第 155 节：最大笨蛋理论：不要害怕投资的风险

后来，美国经济学教授马尔基尔将凯恩斯的看法归纳为“最大笨蛋理论”，即人们在投机行为中，很多人愿意花高价买下某个东西，即使它的价格远远高出实际的价值。这是因为，投资者设想会有一个更大的“笨蛋”，花更高的价格，从自己手中将它买走。只要存在这样一个“最大笨蛋”，自己就能够从转手交易的差价中，获取高额利润。当然，这种投资也会存在巨大的风险。如果投资者找不到愿意接手的“笨蛋”，自己就会不幸成为“最大笨蛋”，遭受极大的经济损失。连锁的投机行为如同击鼓传花，投资者为了避免损失，争先恐后地将手上的“烫手山芋”抛售出去，以免没有人接盘而成为“最大笨蛋”。在一次次的转手交易中，商品(或资本)的价格像泡沫一样急剧增长，造成一种虚假的繁荣。一旦繁华褪尽，所有的投机者都将蒙受空前的损失。“泡沫经济”的形成便是源于“最大笨蛋理论”对投资者的心理影响。假使投资者对投机的前景看好，坚信一定会找到“最大笨蛋”认购自己手中的虚拟资本(如企业股票、国债)，那么，即使虚拟资本的价格远远高于实际资本，他也会选择冒险一搏。当虚拟资本的价格被一次次哄抬，与实际资本相去甚远的时候，便形成了泡沫经济。

“泡沫”一词的说法源于发生在英国的“南海泡沫公司事件”，其他早期的泡沫现象还有荷兰的“郁金香事件”。1711年，一家名为“南海”的股份有限公司宣告成立。它在英国政府的授权下，垄断了对西班牙的贸易权，对外鼓吹公司的利润高速增长，引发了民众认购南海股票的空前热潮。当时，投资者趋之若鹜，就连国王也禁不住诱惑，认购了价值10万英镑的股票。物理学家牛顿也被卷入这场投机漩涡中。由于购买踊跃，股票供不应求，公司股票价格狂飙。然而，由于没有实体经济的支持，经过一段时间的繁荣后，南海公司的股价迅速下跌，犹如泡沫那样迅速膨胀又迅速破灭。事后，不幸成为“最大笨蛋”的牛顿不禁感慨道：“我能计算出天体运行，但人们的疯狂实在难以估计。”

第156节：最大笨蛋理论：不要害怕投资的风险

我们在投资的时候，一定要保持相当的理智，认真分析投资的外部环境，找到合适的投资时机和方向。如果一味只看到眼前的利益，而忽视了长远的考虑，我们每个人都有可能成为那个最大的笨蛋。1593年，一位维也纳的植物学教授来到荷兰任教，随身带去一种荷兰人前所未见的植物——郁金香。经过精心培育后，上市的郁金香立即受到了市场的追捧。一株原本极其普通的郁金香经过多次转手后，竟被炒卖成了“天价”。后来，郁金香受到花叶病的侵袭，花瓣上生出了很多奇特的花色。这些充满病态之美的郁金香更是身价百倍，成为大家竞相收藏的“珍品”。越来越多的人开始囤积病郁金香，然后以更高的价钱卖出，很多人因此一夜暴富。然而好景不长，泡沫的破灭最终来临。1638年，人们逐渐对郁金香失去热情，持续五年之久的郁金香热缓缓垂下帷幕，郁金香球茎的身价跌落到一只洋葱头的价格。所有的郁金香投机者都成为“最大笨蛋”，蒙受了巨大的经济损失，甚至有人为此而倾家荡产。在生活中也是这样，不要总以为自己是最聪明的，或许在你不经意间就跳进别人特意设置的笨蛋循环中，自己却浑然不觉。因此，无论我们做任何事情，都要多长个心眼，给自己多留一条退路。聪明的投资者懂得给自己找到接盘的笨蛋，让别人为自己的投机风险埋单。同样，做人也是如此，永远别让烫手山芋留在自己手里。

第157节：承诺和一致原理：引导他人自我说服

61.承诺和一致原理:引导他人自我说服在美国，圣诞节期间玩具生意最为红火，然而在接下来的几个月里，玩具的销量就会一落千丈。这是因为，大人们刚刚花完了为孩子买玩具的预算，不再轻易答应孩子们买玩具的请求了。于是，玩具商想出了一个绝妙的促销方法。他们在圣诞节前插播某种玩具的广告，很多小孩看到广告后，希望这件玩具能成为自己的圣诞礼物。大人们都毫不犹豫地答应下来，然而，当他们去商店中购买这种玩具时却被告之已经断货。于是，大人们只好购买其他的玩具作为补偿。圣诞节刚刚过去，以前那种玩具的广告又铺天盖地出现了。孩子们看见后开始嘟囔着说：“那是你答应我的圣诞礼物，可到现在还没

有买。”大人们为了履行自己的诺言，只好再次跑到商店中去询问，这次所有的商店都货源充足。这正是玩具商们的计策：他们故意播出广告，却不提供充足的货源。大人们对孩子做出购买的承诺后，却到处都买不到这种玩具。等到圣诞节过去后，大人们为了使自己的行动与承诺保持一致，只好为孩子再买一次玩具。聪明的玩具商所用的策略，正是心理学上的“承诺和一致原理”，它认为：“一旦我们做出了某种承诺，或是选择了某种立场，就会在个人和外部环境的压力下，迫使自己的言行与承诺保持一致，尽管这种行为有悖于自己的意愿。”这是因为，我们大都不希望被别人认为是言行不一的人，在这种群体的压力下，我们往往会选择履行诺言，同时也希望以实际行动来证明我们以前的决定是正确的。在生活中，我们时常会见到这样一些现象：一旦顾客选定了某一种品牌的产品后，他对这种品牌顿生好感，不仅欣赏有加，而且四处向朋友推荐；赌马的人在投注后，对自己挑中的马会立刻信心大增；当你在网上购买了某种名不副实的商品后，尽管自己并不满意，却鉴于自己已经做出的承诺而勉强接受下来。在大多数消费者看来，不管是由于何种原因，推翻刚刚做出的承诺，都可能留下言而无信的坏印象。违背了自己的承诺带来的负罪感，常常超出了商品的瑕疵所带来的不快。为此，他们尽管对自己购买的东西不尽满意，又不好意思找商家退货，只好说服自己接受这件带有瑕疵的物品。华盛顿曾说：“一定要信守承诺，不要去做力所不及的事情。”在社会群体中，一个人的诚实与信誉是他安身立命的重要因素，而是否信守承诺，是他能否赢得别人信任的重要标志。对于办不到或是有悖于意愿的事情，不能轻易许诺，一旦许诺就要毫无理由地实现自己的诺言，否则就会失信于世人。

第 158 节：承诺和一致原理：引导他人自我说服

很多商家常常利用“承诺和一致”原理，诱使顾客做出某个决定，或选择某种立场，最终购买他们的商品。比如，宝洁公司经常会发起征文比赛，要求参赛者写一份简短的个人声明，以“我为什么喜欢……”开头，接着极力吹捧宝洁公司的某种商品。然后，宝洁公司会对参赛作品进行评选，获胜者可以得到丰厚的奖品。为了赢取奖品，参赛者挖空心思地找出产品值得夸耀的优点，并在文章中用溢美之词尽情赞美。结果，即使他们从未使用过这种产品，也在不知不觉中相信了自己所写的东西。一旦今后需要购买这方面的产品时，他们首先考虑的肯定是宝洁公司的产品。世界潜能大师安东尼·罗宾说过：“成功者与不成功者主要的差别是什么呢？一言以蔽之，那就是成功者善于提出好的问题，从而得到好的答案。”在销售业中，多问少说永远是销售的黄金法则。一名优秀的推销员可以通过问问题的方式，引起顾客的注意，做出相应的肯定承诺，进而对他所推销的产品产生浓郁的兴趣。有这样一个推销故事。门铃响了，主人把门打开，一位衣冠楚楚的推销员站在门外。当主人正为这名不速之客感到惶恐时，推销员彬彬有礼地问道：“您好，请问你们家中有高级的吸尘器吗？”男主人愣住了，一下不知如何作答。这时，女主人有点窘迫地回答说：“我们家有一个吸尘器，但不是特别的高级。”推销员微微一笑，说道：“我这里有一个很高级的吸尘器，您可以试用一下。”说完，他从袋里掏出一个吸尘器，双手递给了女主人。女主人被他的幽默打动，愉快地买下了他所推销的产品。假如这个推销员一开口就说：“请问你们是否愿意购买一个新型吸尘器？”或者说：“您需要高级吸尘器吗？”除非顾客确实迫切地需要这种产品，否则，大多数人都会对这种产品婉言谢绝。如果我们需要对方做出某种决定时，最好先让他做出肯定的承诺，并迫使他履行自己的诺言；面对别人提出的看起来微不足道的请求，我们也不能轻易许下诺言，一旦答应对方较小的请求后，就会不知不觉地答应更大的请求，做出有悖于自己意愿的决定。

第 159 节：情感与理性宣传定律：晓之以情动之以理

62.情感与理性宣传定律：晓之以情动之以理 1952 年，尼克松作为艾森豪威尔的搭档，竞选美国总统。但就在竞选进入到关键时候，《纽约时报》突然刊登了尼克松在竞选时秘密受贿的

新闻，使艾森豪威尔所在的共和党处境极为不利。为了澄清事实，争取选民的理解与支持，尼克松决定做一次全国广播讲话，在讲话前不到半小时，他收到了共和党要他辞职的通知。备受打击的尼克松放弃了讲稿，他走到讲台前，发表了一通被广泛称颂的讲话。他先是向公众详细公布了自己的财产和负债以及花掉每一笔钱的经过，坦言自己的妻子没有貂皮大衣，虽然他很想送妻子一件。他还承认确实在竞选中收了一件礼物——一只西班牙长耳小狗，他的女儿特里西非常喜欢，所以他无论如何都要留下这只狗。尼克松成功了，他用自己的真诚，打动了那些原本对他充满怀疑的选民。真诚而又朴实地向大家拉家常，有意抓住生活中的细枝末节，在人们的心弦上轻拢慢捻，定会弹奏出浓浓的人情味，拉近彼此已经疏远的感情距离。我们每个人既有感性的一面，也有理性的一面。人都是有感情的，有着丰富的喜怒哀乐，因此富有感情色彩的宣传，能够深深地打动受众，产生情感的共鸣；同时，人也是理性的，具有缜密的思辨能力，因此有理有据的理性宣传更能使人心悦诚服。那么，感性和理性的宣传手法，到底哪一种更加有效呢？在一次选举中，英国的一些心理学家设计了三种竞选方案：第一种方案是，向当地的一部分居民散发一些具有强烈情感色彩的材料，渲染出候选人是多么的和蔼可亲，富有人情味；第二种方案是，向另外一部分居民散发理性的说服材料，用事实和论据证明候选人是多么的精明强干；而对第三部分的居民则没有散发任何的宣传材料。结果表明，运用第一种方案为候选人赢得的选票最多，而第三种方案的效果最差。然而，几个月后心理学家发现，随着时间的推移，实施第一种方案的居民中，有很多人发生了政治态度的改变，他们对候选人的支持态度恢复到投票以前的状态；而实施第二种方案的居民中，则很少有人发生政治态度的变化。

第 160 节：情感与理性宣传定律：晓之以情动之以理

这说明，情感与理性两种宣传方式的效果，是因时而异的。在短时期内，以情感为诉求点的宣传能够产生立竿见影的效果，比理性宣传更能够在较短的时间内打动人心，达到宣传者的目的；然而从长远的角度看，理性的宣传更能起到持久的说服效果。这是因为，情感的诉求只能激起人们一时的兴趣和情感，一旦热情退去，人们就会用理性的思维做出评判，并形成一种稳定的态度。因此，我们在时间紧迫、希望立即见效的情况下，可以选用情感的宣传方式；如果时间充裕，事情并不紧急，可以对受众晓之以情，动之以理：首先，采用情感的宣传，拉近与受众的心理距离；然后，再进行理性宣传，有理有据地阐述事情的利弊，更容易让受众形成稳固的肯定态度。比如，商家对一种刚上市的新产品，进行广告宣传的时候，在上市之初播放煽情的广告，可以拉近潜在消费者对产品的心理距离，为日后的理性宣传奠定基础。从产品市场的长远来看，消费者的购买行为会逐渐变得更为理性，往往会依据产品的性价比（性价比=性能/价格），决定是否要长期使用它。在广告宣传中，可以分别采用利益诉求和情感诉求的方式，对产品进行宣传和推介。利益诉求是指从功效的角度宣传产品，演绎品牌的概念；情感诉求是采用富有人情味的方式，调动人们的情感，诱发购买动机。在消费者全面了解产品功效之后，运用情感诉求能够让消费者快速接受和信赖产品，产生品牌的忠诚度。对于一些实用性较强的产品，大多采用利益诉求，如“佳洁士”与全国牙防组推广“根部防蛀”的防牙、护牙理念；“舒肤佳”与中华医学会推广“健康、杀菌、护肤”的理念；洗发水“去屑、健康、柔顺”的理念等，都是对品牌的利益诉求。然而，在产品趋向同质化的市场环境下，完全采用利益诉求很难从同类产品中脱颖而出。于是，越来越多的品牌开始注重情感诉求，赋予品牌更深层次的内涵，从情感的角度去影响消费者。比如，耐克公司在广告宣传中，巧妙地将情感与公司的产品联系在一起，取得了巨大的成功。它在著名的宣传口号“just do it”中，并没有提及产品的性能、价格等利益因素，甚至没有告诉消费者“it”到底指什么，却传达给消费者一种勇往直前、追求成功的情感信息。

第 161 节：单面和双面宣传定律：有时优缺点均讲更有利

在广告史上，有一则经典的情感宣传案例：一天傍晚，一对老夫妇正在用餐。电话铃响，老太太去另一个房间接电话。回来后，老先生问：“谁的电话？”“女儿打来的。”“什么事？”“没有。”老先生很惊奇：“没事，几千里打来电话？”老妇哽咽道：“她说她爱我们。”两人顿时无言，激动不已。这时出现旁白：“用电话传递您的爱吧！贝尔电话。”电话有线，亲情无限。这则脉脉温情的广告，深深打动了天下父母心。当然，我们在选择宣传方式时，还需要根据受众的特征。一般而言，对于智力、文化水平较高，逻辑思维较强的受众，我们采用理性的宣传方式效果较好；而对于思辨能力较低、优柔寡断、情感丰富的受众，情感的宣传更容易调动起他们的热情。

63.单面和双面宣传定律：有时优缺点均讲更有利

有一位优秀的推销员准备向客户推销一块土地。这块土地靠近车站，交通十分便利，但因为附近工厂众多，每天的噪音不绝于耳。他并没有向顾客介绍这块土地是如何的好，而是很坦率地告诉顾客说：“这块地的四周有几家工厂，若拿来盖住宅，居民可能会嫌吵，因此价格比一般的地段便宜。”无论他把这块地说得如何不好，他一定会带顾客到现场参观。当顾客来到现场，发现那个地方并非如他所说的那样不理想，不禁说道：“我原以为噪音有多大，我一直住在发动机不断轰鸣的地方，这点噪音对我而言根本算不上什么。您把缺点讲清楚了，我反而更加放心。”结果，这笔交易很快便做成了。在推销过程中，有些显而易见的缺点，即使你不说出来，客户也能看得到，坦然地讲出来，反而能够赢得对方的信任。在宣传中，只强调某种商品或事物的优点而不明确提示缺点，叫做“单面宣传”；反之，在说明某种商品或事物的优点的同时，也对它的缺点如实相告，则称为“双面宣传”。我们在宣传或说服他人的过程中，应该根据对方的具体特点，采取不同的宣传方式。

第 162 节：单面和双面宣传定律：有时优缺点均讲更有利

在日常购物中，我们通常见到的都是“单面宣传”。当我们看中了某件商品时，销售员立即走过来，天花乱坠地为我们介绍这款商品的优点，却对它的缺点只字不提。我们不禁狐疑地问道：“你的这件商品真的有这么完美无缺么，它有什么缺点呢？”这个问题经常让销售员措手不及，他们只准备了如何推介产品优势的说辞，从来没有考虑过产品还存在着哪些缺陷。很多销售人员只好硬生生地回答道：“我们的产品目前好像还没有明显的缺点。”听到这样的回答，相信大多数的顾客都会立即打消购买的念头，因为销售员的“片面宣传”让我们产生了不真实的感觉，自然对他所推介的产品缺乏信任。其实，销售员如果能在恰当的时候采取“双面宣传”的方式，先详细地介绍产品的优点，再道出一些无足轻重的缺点，往往能够让顾客觉得你值得信赖，也由此信赖你推荐的产品。当然，“双面宣传”的方式并不是对所有的顾客都适用，它更适用于那些文化程度较高、判断能力较强的顾客；而对于那些文化层次相对较低、优柔寡断的顾客，“单面宣传”的效果恰恰更为显著。

二战期间，美国心理学家曾做过一个实验，证实了“针对不同人群采取不同宣传方式”的观点。第二次世界大战末，美国军方需要动员士兵们保持昂扬的斗志，不能松懈轻敌，但由于不知道应该采取怎样的宣传手法，只好咨询了社会心理学家。心理学家进行了一次实验：他们对一部分士兵进行“单面宣传”，强调各种对美军不利的因素，比如，日本人的斗志很高昂，所以战事必然会拖延很久；与此同时，他们准备了一份“双面宣传”的说辞，告诉另一部分士兵说，尽管美军会遇到很多困难，战事会延长，但美国也可以借助盟军的优势，增强战斗力。实验前后，心理学家都对士兵们进行问卷调查，以此比较不同提示方法的说服效果。实验结果表明：学历在高中以下的士兵，接受“单面宣传”的人比接受“双面宣传”的人，要多出 15%；相反，学历在高中毕业以上的士兵，接受“双面宣传”的人比接受“单面宣传”的人要多 14%。这说明，文化程度愈高的人，愈容易接受“双面宣传”，反之则愈容易接受“单面宣传”。

第 163 节：单面和双面宣传定律：有时优缺点均讲更有利

文化程度高的人思辨能力较强，有自己的主见，不喜欢被人蒙蔽，受到胁迫，希望在充分掌

握正反两方面的信息，经过多方权衡考虑后再做出自己的判断。对于这类受众，即使有一些与说服意图相左的信息，不妨说出来，让受众自己经过全面权衡后再做决定，这样效果会更好。相反，对于那些缺乏主见的受众，“单面宣传”的方式反而更为恰当。他们大多有较强的从众心理，不妨告诉他们说：“大家的意见都是这样”。他们可能会认为“既然大家都这样认为，应该不会错的”，于是对你所提供的信息深信不疑。那么，到底是采用“单面宣传”，还是“双面宣传”效果较好呢？现代社会心理学的研究表明，可以根据不同的特定条件，选择不同的宣传方式。当受众对你的观点持中性态度或比较赞赏的时候，采用“单面宣传”的效果较好；而当对方一开始就持怀疑或否定态度时，则用“双面宣传”的方法比较合适；当对方的文化程度和智力水平较高时，采用“双面宣传”较为适宜，而对于文化程度较低的受众，采取“单面宣传”容易达到宣传目的。遗憾的是，在现代许多商业性的广告中，几乎都是采用一边倒的“单面宣传”方式。大多数的广告只是一味地宣传产品如何之好，而对产品的不足之处绝口不提。过分的“自卖自夸”，让消费者产生了抵触和厌恶情绪，自然对他所宣传的产品持怀疑态度。事实上，不论多么优秀的商品，总会存在着一些缺陷。对一些受教育程度较高的人而言，这种片面的宣传方式往往适得其反，不能达到满意的宣传效果。因此，对于一些针对高层人群的广告而言，适当采用优缺点并举的宣传方式，反而能够收到更高的效果。比如，广告中可以向消费者传递出这样的信息：“这种商品虽然存在着微小的瑕疵，但与同类商品相比，它还具备很多得天独厚的优势。”无论采用“单面宣传”还是“双面宣传”，都要因时因人而异。只有将正确的宣传方法，在正确的时间，作用于正确的人群，才能够产生显著的宣传效果。

第 164 节：登门槛效应：步步为营，得寸进尺

第五篇

成功篇成功，谁不想获取？然而真正成功的人却凤毛麟角。他们之所以成功，在于拥有最初的梦想，并坚持不懈地去实现它，永不言弃。即使身陷困境，他们用自信照亮未来的方向，用执著铺就前行的道路；即使默默无闻，他们在寂寞中韬光养晦，不断超越自我，拥抱最后的成功。成功的人到底具有哪些不同于寻常的心理素质呢？64.登门槛效应：步步为营，得寸进尺在《伊索寓言》中有这样一则故事：一个风雨交加的夜晚，有一个乞丐到富人家讨饭。“滚开！”仆人说，“不要来打搅我们。”乞丐说：“我太冷了，我只想你们的火炉上烤干衣服就行了。”仆人一想这又不用给他东西，便让这个乞丐到厨房火炉旁烤火。乞丐把衣服烘干后，便对厨娘说：“我可以借用一下你们的锅吗？我只想用锅煮一点儿石头汤。”“石头汤？”厨娘说，“我想看看你怎样用石头做成汤。”她爽快地答应了。于是，乞丐到路上捡了块石头洗净后放在锅里煮。“可是，我总得放点盐吧。”他自然地说道。厨娘答应了他的要求，后来又在他一次次的要求下先后给了豌豆、薄荷和香菜，接着又把碎肉末放到了汤里。最后，这个聪明的乞丐把石头从锅里捞出来，美美地喝了一锅肉汤。“登门槛效应”正好是与前面提到的“留面子效应”相反，它是指一个人一旦答应了别人一个较小的要求，当对方进一步提出更高的要求时，他为了避免给人留下前后不一致的印象，即使心有不愿也会爽快地答应，因此也被称作“得寸进尺效应”。这种现象，犹如一步步地登门槛，循序渐进地达到最终的目标。这个效应是由美国社会心理学家弗里德曼和弗雷瑟，于 1966 年在做“无压力屈从——登门槛技术”的现场实验中提出的。实验者分别到两个居民区，劝说居民们在房前竖一块写有“小心驾驶”的大标语牌。他们来到第一个居民区后，直接向人们提出了这个要求，结果遭到了大多数居民的坚决拒绝，仅仅只有 17% 的居民接受了他们的要求。

第 165 节：登门槛效应：步步为营，得寸进尺

随后，实验者又来到第二个居民区，召集所有的居民，让他们在一份赞成安全行驶的请愿书上签字，这个要求很容易办到，几乎所有的居民都照办了。几周后，实验者再次来到这个小

区，向他们提出竖立标语牌的要求，结果竟有 55%的居民同意了他们的要求。国外的很多研究都进一步证明了“登门槛效应”的存在。加拿大心理学家研究发现：如果直接提出要求，多伦多居民愿意为癌症学会捐款的比例为 46%。而如果分两步提出要求，前一天先请人们佩戴一个宣传纪念章，第二天再请他们捐款，则愿意捐款的人数比例几乎增加了一倍。心理学家认为，在一般情况下，人们都不愿接受较高较难的要求，因为一旦做出承诺就必须付诸行动，而实现它却要耗费大量的时间和精力，且不易获得成功；相反，人们却乐于接受一些较小的、较易完成的要求，举手之劳便可以博回一个人情，何乐而不为呢？人们的心理活动有一个循序渐进的过程，通常习惯先接受对方较小的要求，再慢慢接受较大的要求。“登门槛效应”的产生源于人们希望保持前后一致的公众形象的心理。人们都希望自己在别人眼中前后言行一致，不希望被别人视为喜怒无常的人。当对方提出一个微不足道的请求时，如果加以拒绝就会显得不近人情。即使对方的要求越来越过分，但为了维护一贯的良好印象，人们还是会继续答应对方的要求的。再加上人们在不断满足小要求的过程中逐渐习以为常，全然不觉对方的要求已经远远背离了自己的初衷。在日常生活中，当我们向别人提出请求时，如果一开始就提出较高的要求，很容易遭到拒绝；如果我们先提出较低的要求，得到对方的许可后再逐渐增加要求的分量，则更容易达到目标。比如，男士在追求心仪的女孩时，并不是一开始就提出让她嫁给自己，而是通过频繁地约会、聊天，逐渐建立起恋人关系，等到时机成熟后再向她求婚；我们到商场闲逛时，销售员并不是一见到我们就提出购买的要求，而是笑吟吟地让我们随意试穿，并不失时机地夸赞一番，这时我们就会不知不觉地买下这件衣服；在职场中，领导担心给下属的工作过于繁重，让他们产生畏难情绪，常常是将一个复杂的项目分解为一个个较小的任务，等到第一个任务完成后，他再接着分配更难的任务，直到完成整个项目。

第 166 节：登门槛效应：步步为营，得寸进尺

在人际交往中，当我们需要向对方提出一个较大的要求时，如果担心被对方严词拒绝，不必直接提出，可以先提出一个对方轻易能够办到的要求，一旦答应，再提出那个真正要求，被接受的可能性就会较大。其实，“登门槛效应”不但能够让对方痛快接受自己的要求，还能帮助我们一步一步地实现自己的人生梦想。梦想固然美好，更重要的是将它变为现实。很多人在追逐梦想的过程中，因为它的遥不可及逐渐产生疲惫感，最终与自己最初的梦想渐行渐远。阶段性的目标可以帮助你循序渐进地实现梦想。我们可以根据梦想的蓝图为自己制定一个终极目标，然后将这个目标分解为一个个阶段性的目标，通过一步步完成这些小目标，逐渐向终极目标靠拢。再高的楼，也有通向顶层的阶梯；再高的山，也有通往顶峰的小径。再困难的任务也都有完成的途径，只要找到了借力腾飞的“台阶”，就能够找到通往成功之路。有的目标看似异常艰巨，如果把它分解到每一天、每一秒中，每个人都能够轻松完成。有这样一则寓言故事。在一家钟表店里，钟表匠将一只刚刚组装好的小钟，放在了两只老钟的中间。其中一只老钟对小钟说：“这么小的钟，真可怜！等你一年走完 3200 万次，恐怕会吃不消的。”小钟惊恐地问道：“真的要走那么多次吗？我一定办不到的。”另一只老钟的声音响起：“我亲爱的小钟，不用担心，你只要每一秒‘滴答’一声就可以了。”小钟惊喜地问：“就这么简单吗？”不知不觉中，小钟在每秒的“滴答”声中，很轻松地走完了一年。它回过头一算，果然共摆了 3200 万次。由简入繁地做好每一件事，往往能够步步为营，克服重重障碍，一点一点地朝着终极目标靠近，实现自己的梦想，摘取成功的桂冠。

第 167 节：多米诺骨牌效应：勿以恶小而为之

65. 多米诺骨牌效应：勿以恶小而为之 2001 年 9 月，南京知名食品企业冠生园被中央电视台揭露用陈馅做月饼。事件曝光后，冠生园公司并没有采取积极的措施，把危机制止在萌芽阶段，反而公开指责中央电视台的报道蓄意歪曲事实，并振振有词地宣称“使用陈馅做月饼是行业

普遍的做法”。这番推脱责任的说辞，激起了媒体公众更为猛烈的谴责。一时间，同行企业的围攻、消费者的控告、经销商的退货，让冠生园这家具具有 88 年悠久历史的老字号企业，在空前的危机面前轰然倒塌，最终于 2002 年 3 月因长期亏损申请破产。这不禁让人想起，曾经风靡全国的保健品王牌三株口服液，在一篇名为《八瓶三株口服液喝死一个老汉》的报道的轰击下，直接损失达四十多亿元，最终濒临破产的境地；曾经深受消费者青睐的三鹿奶粉，同样是在 2008 年的“毒奶粉”事件中市场迅速萎缩，最终宣告破产的。一次小小的危机事件，让这些一度辉煌的王牌企业，在一夜之间消亡殆尽。这绝对不是一个偶然的事件。每个企业都如同产业链中的一环，当这个链条中的某个环节出现问题后，就可能引发一连串的连锁反应，最终导致毁灭性的打击。同样，一棵树的砍伐，可能会导致一片森林的消失；一天的荒废，可能是一生荒废的开始。人们把这种由一个微小的变化导致一连串连锁反应的现象称为“多米诺骨牌效应”或“多米诺效应”。这个效应告诉我们：一个很微小的力量能够引起的或许只是察觉不到的渐变，但是它所引发的却可能是翻天覆地的变化。这有点类似于蝴蝶效应，但是比蝴蝶效应更注重过程的发展与变化，更加侧重于小事情对大局具有破坏性的负面影响。多米诺骨牌是一种用木制、骨制或塑料制成的长方形骨牌，玩时将骨牌按一定间距排列成行，轻轻碰倒第一枚骨牌，其余的骨牌就会产生连锁反应，依次倒下。多米诺骨牌的雏形源于我国的宋宣宗年间，当时民间出现了一种名叫“骨牌”的游戏，后来迅速在全国盛行。1849 年，一位名叫多米诺的意大利传教士，将这种骨牌作为礼物带回了意大利。不久，木制骨牌就迅速地在意大利及整个欧洲传播，骨牌游戏成为欧洲人的一项高雅运动。后来，人们把这种骨牌游戏命名为“多米诺”，并以此命名为“多米诺骨牌效应”，用以解释一些连锁现象。

第 168 节：多米诺骨牌效应：勿以恶小而为之

令人匪夷所思的是，一张小小的骨牌，经过多米诺效应的传导后，竟会产生巨大的力量。哥伦比亚大学物理学家怀特海德曾经制作过一组骨牌，共 13 张。第一张最小，长 9.53 毫米，宽 4.76 毫米，厚 1.19 毫米，还不如小手指甲大。然后以每张 1.5 倍的比率，依次制作其余的 12 张骨牌。怀特海德经过精密的计算后发现，第 13 张骨牌倒下时释放的能量，比第一张牌倒下时整整要扩大 20 多亿倍。这是因为，多米诺骨牌释放的能量呈几何级数形式增长，能够产生巨大的能量。研究者推算，如果继续制作骨牌，当第 32 张牌倒下的时候，所产生的力量足以推倒整座帝国大厦。这对我们的启示是，应当注意身边的每一件小事，因为一件小事的破坏性同样是呈几何级数增长的。有时一件小事没处理好，就可能带来深重的灾难。春秋时期，楚国的边境上有一座叫做卑梁的城邑，那里的姑娘时常和吴国边境上的姑娘一起采桑叶和做游戏。一次，她们在做游戏时，吴国的姑娘不小心踩伤了楚国的姑娘。于是，楚国人带着受伤的姑娘前去责备吴国人。他们见吴国人不但不肯认错，反而出言不恭，便出手杀死吴人后逃走了。后来，吴国人前去报复，将那个姑娘的全家都杀了。楚国的守邑大夫大怒，派兵杀光了当地的吴国人。吴王夷昧听说这件事后很生气，派人领兵入侵楚国，攻占了几座城池。楚王闻知吴国入侵，连忙调兵遣将，两国之间爆发了大规模的战争。然而，这场惨不忍睹的战争只是源于一次踩伤脚的小事。同样，我们平时工作中出现的问题，有时只是由于一些细节上做得不够到位导致的。当这些微小的差错累计到一定程度时，就可能导致无法估量的灾难。海洋运输的货轮性能先进，极少出现较大的事故。但是巴西一家远洋运输公司的货轮却在海上发生了大火，导致全船人员都葬身海底。后来，事故调查者从失事海轮的遗骸中发现了一个神秘的瓶子，里面有一张纸条，写满了全船人在生命最后一刻的遗言。

第 169 节：多米诺骨牌效应：勿以恶小而为之

人们惊奇地发现，这些船上的大副、二副、水手、电工等熟知航海条例的人，竟然在私下里干了很多错事：有人忏悔自己发现消防探头损坏时却没有及时替换，有人后悔在发现救生阀

出现障碍时却置之不理，有人检讨自己平时例行检查时工作不到位，等等。最后，船长悲哀地写了这样一句话：平时，我们每个人都犯下一点毫不起眼的小错误，积累起来，酿成了今天船毁人亡的灾难，再想弥补就已经晚了。小的漏洞没有及时弥补，同样也能够最终毁掉一个运作良好的公司。在公司的运营中，我们每个人都是公司整体链条上的一环。如果这个链条上出现一点小的纰漏，经过多米诺效应的传导后，可能会演变成一个巨大的错误，给公司带来毁灭性的灾难。因此，我们在平时的工作中应该注意细节，防止出现百密一疏的错误。

第 170 节：蝴蝶效应：细节决定成败

66.蝴蝶效应：细节决定成败有一家外贸公司准备招聘一名业务经理，年薪 8 万。小高一路闯关，从一百多名应聘者中脱颖而出，最终获得了总裁召见的机会。那一天，小高兴冲冲地走进总裁办公室，恰好总裁不在，他的女秘书笑盈盈地说道：“先生，您好，总裁让您给他打个电话。”小高掏出手机，正准备拨号时，猛然看见办公桌上有两部电话，他便问道：“我可以用用吗？”“可以。”女秘书依然微笑着。小高拨通了电话，总裁兴奋地说道：“小高啊，你的确很优秀，欢迎你加盟本公司。”小高心花怒放，想立即把这个好消息告诉给女友。于是，他不假思索地拿起桌上的座机，拨通了女友的电话。正在这时，桌上的另一部电话响起。原来是总裁。他在电话中遗憾地说道：“对不起，小高，刚才我的话宣布作废。通过影像监控，你没能闯过最后一关，实在抱歉。”“为什么？”小高呆呆地问。女秘书叹道：“唉，许多人和您一样，都忽略了一个微小的细节。在没有成为公司正式员工之前，明明身上有手机，干吗不用手机呢？”一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能两周后在美国德克萨斯引起一场龙卷风，这便是气象学家洛伦兹提出的“蝴蝶效应”。1963 年，美国麻省理工学院的气象学家洛伦兹为了提高天气预报的准确性，他用电脑求解仿真地球大气的 13 个方程式。一天，他把一个方程式中的中间解 0.506 取出，精确到 0.506127 后再放回原方程式。他惊奇地发现，精确后的数值所得出的最终值，竟然发生了巨大的偏差。随后，洛伦兹经过研究后得出了结论：误差会以指数形式增长，因此一个微小的误差随着不断推移造成了巨大的后果。同理，在事物的发展过程中，如果初始条件发生了细微的变化，也将会引起结果的极大差异。后来，洛伦兹在一次重要的讲演中以蝴蝶为喻，为他的结论赋予了极富诗意的说法：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。这是因为，蝴蝶扇动翅膀，会引起微弱气流的产生，而这种气流又会引起空气系统发生相应的变化，从而引起像涟漪一样的连锁反应，最终导致其他地方的天气系统发生巨大的变化。他精彩的演讲给人们留下了深刻的印象。从此，“蝴蝶效应”之说不胫而走，声名远播。

“蝴蝶效应”不但蕴含了丰富的想象力和美学色彩，更具有深刻的科学内涵和内在的哲学魅力。从科学的角度看，“蝴蝶效应”反映了初始条件对一个系统的发展变化具有极其重要的作用：初始条件十分细微的变化经过不断放大，会对系统的未来状态造成极其巨大的差别。从哲学的角度看，它揭示了局部与整体之间有着密切的联系，局部对整体的发展有着制约或促进的作用。西方广为流传的一首民谣，形象地说明了局部与整体的关系：“丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。”

第 171 节：蝴蝶效应：细节决定成败

马蹄铁上一个钉子是否会丢失，本是一件极其细微的事情，但经过一系列的连锁反应，却能够决定一个帝国的生死存亡。在中国传统文化中，也有着相似的至理名言。在一千三百多年前《礼记·经解》中写道：“《易》曰：‘君子慎始，差若毫厘，缪以千里。’”这说明，局部细节的变化能够对整体的成败产生举足轻重的影响。20 世纪世界最伟大的建筑师之一密斯·凡·德罗也曾用“魔鬼在细节”这五个字，来概括他成功的原因。他曾反复说过：“不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能称之为一件好作品。细节的

准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽同样会毁坏一个宏伟的规划。”我们在日常生活中，同样可以发现，从一些细微的细节中往往能够看出一个人的品格素养。细心的人常常因为重视细节而旗开得胜，粗心的人则因为忽略了细节而功败垂成。现实生活中不乏这样的例子。《武汉晨报》曾报道过一位应届毕业生小陈因为一次小小的疏忽与一份好工作失之交臂：参加招聘会的那天早上，小陈不慎碰翻了水杯，将放在桌上的简历浸湿了。为尽快赶到会场，小陈只将简历简单地晾了一下，便将它匆匆塞进背包。在招聘现场，小陈看中了一家深圳房地产公司的广告策划主管岗位，当他投递简历时发现简历上不光有一大片水渍，而且因为被放在包里揉搓，再加上钥匙等东西的划拉，已经不成样子了。他努力将它弄平整后，硬着头皮递了过去。三天后，小陈参加了面试，表现非常活跃。无论是现场操作，还是为虚拟的产品做口头推介，他都完成得不错。面试结束后，一位负责人对他说：“你是今天面试者中最出色的一个。”然而，面试过去一周后，小陈依然没有得到回复。他忍不住打电话向那位负责人询问情况。负责人告诉他说：“其实我对你是很满意的，但你败在了简历上。老总说，一个连简历都保管不好的人，是管理不好一个部门的。”

第 172 节：杜根定律：用自信照亮人生

正所谓“成也细节，败也细节”，一个细小的失误可能会让我们与成功擦肩而过。同样，一件微不足道的小事，往往也能够敲开成功的大门，改变一生的命运。美国钢铁巨子菲利的成功便是源于一个温情的举动。一个阴云密布的午后，大雨倾泻而下。一位浑身湿淋淋的老妇，步履蹒跚地走进费城百货商店。看着她狼狈的姿容和简朴的衣裙，所有的售货员都对她的爱理不理。这时，一个年轻人热情地对她说：“夫人，我给您搬了一把椅子，放在门口，您请坐着休息吧。”雨过天晴后，老妇人向那个年轻人道了谢，并随意地向他要了张名片。几个月后，百货公司的总经理詹姆斯收到一封信，写信人要求让这位叫菲利的年轻人专门负责一笔巨大的订单。詹姆斯震惊不已，后来得知这封信出自一位老妇人之手，而她正是当时美国亿万富翁“钢铁大王”卡内基的母亲。后来，菲利成为“钢铁大王”卡内基的左膀右臂，在事业上飞黄腾达，成为美国钢铁行业仅次于卡内基的钢铁巨子。生活中的奇迹，其实就发生在我们不经意的言行之间。一件不足挂齿的小事可能让你平步青云，也可能让你错失良机。67. 杜根定律：用自信照亮人生有一位女歌手，第一次登台演出，内心十分紧张。她担心自己上台后忘掉歌词，越想越紧张，甚至产生了打退堂鼓的念头。这时，一位前辈笑着走过来，随手将一个纸卷塞到她的手里，轻声说道：“这里面写着你要唱的歌词，如果你在台上忘了词，就打开来看。”她握着这张纸条，匆匆上了台。也许有那个纸卷握在手心，她的心里踏实了许多，在台上发挥自如，赢得阵阵掌声。走下舞台后，她忙向那位前辈致谢。前辈却笑着说：“其实我给你的，是一张白纸。是你自己战胜了自己，找回了自信。”她展开手心里的纸卷，果然上面一个字也没写。她感到惊讶，自己竟然凭着一张白纸，顺利获得了演出的成功。“你握住的这张白纸，并不是一张白纸，而是你的自信啊！”前辈说。后来，歌手靠着一份自信，迎来了巨大的成功。

第 173 节：杜根定律：用自信照亮人生

美国职业橄榄球联合会前主席杜根曾提出：“强者不一定是胜利者，但胜利迟早都属于有信心的人。”后来，人们将他的观点归纳为“杜根定律”，即信心是决定成败的关键，只要能够拥有自信，便能够最终获得成功。一位哲人曾说：“谁拥有了自信，谁就成功了一半。”确是如此，自信是成功的基石，我们只有站在自信的起点上，才能一步一个台阶地迈向成功的山峰。只有充满自信的人，才能成为真正的勇士。自信是一种阳光的心态，是一份迎难而上的勇气。我们能够从自信中汲取源源不绝的动力和力量，战胜自卑和恐惧，义无反顾地攀登在成功之巅。数千年来，人们一直认为要在四分钟内跑完一英里是件不可能的事。不过，在 1954 年 5 月 6 日，美国运动员班尼斯特打破了这个世界纪录。他是怎么做到的呢？每天早上起床后，

他便大声对自己说：“我一定能在四分钟内跑完一英里！我一定能够实现我的梦想！我一定能够成功！”这样大喊一百遍，然后他在教练库里顿博士的指导下，进行艰苦的体能训练。终于，他用 3 分 56 秒 6 的成绩打破了一英里长跑的世界纪录。相信自己，就是相信自己的能力。有的时候，并不是我们没有获取成功的能力，而是当我们站在成功虚掩的门外，内心的恐惧让我们畏首畏尾，心存疑虑。然而就是这一刹那的犹豫，原本唾手可得的胜利，或许就会永远与我们擦肩而过。其实，只要我们相信自己的眼光和判断，果断地伸出手去，轻轻一推，虚掩的成功之门就会朝我们热情地敞开。小泽征尔是世界著名的交响乐指挥家。在一次世界优秀指挥家大赛的决赛中，他按照评委会给的乐谱指挥演奏，敏锐地发现了不和谐的音符。起初，他以为是乐队演奏出了错误，就停下来重新演奏，但还是不对。他觉得是乐谱有问题。这时，在场的作曲家和评委会的权威人士坚持说乐谱绝对没有问题，是他错了。面对一大批音乐大师和权威人士，他思考再三，最后斩钉截铁地大声说：“不！一定是乐谱错了！”话音刚落，评委席上的评委们立即站起来，报以热烈的掌声，祝贺他大赛夺魁。

第 174 节：杜根定律：用自信照亮人生

原来，这是评委们精心设计的“圈套”，以此来检验指挥家在发现乐谱错误，并遭到权威人士“否定”的情况下，能否坚持自己的正确主张。前两位参加决赛的指挥家虽然也发现了错误，但终因随声附和权威们的意见而被淘汰。而小泽征尔因为充满自信，摘取了世界指挥家大赛的桂冠。遗憾的是，世上有很多人对自己的才能心存疑虑，缺乏充足的自信。更有甚者，一些缺乏自信的人，担心在竞争中输给对方，使出一些不光彩的竞争手段，事迹败露后最终功败垂成。美国前总统尼克松便是因为一个缺乏自信的错误，断送了自己的政治前程。1972 年，尼克松竞选连任。他在第一任期内政绩斐然，大多数政治评论家都预测尼克松将以绝对优势获得胜利。然而，尼克松本人却很不自信，他走不出过去几次失败的心理阴影，极度担心再次出现失败。于是，他鬼使神差地干出了后悔终生的蠢事。他指派手下的人潜入竞选对手总部的水门饭店，在对手的办公室里安装了窃听器。事发之后，他又连连阻止调查，推卸责任，最终引起民众的极度不满，被迫在选举胜利后不久便宣布辞职。拥有了自信，就如同获得了通往成功的通行证。那么，我们该如何培养自己的自信心呢？自信是建立在自知基础之上的，因此正确认识你自己，找出自己的优缺点，是培养自信的前提。我们认识到自身的优点后，就要充分地表现自我，显示自己的能力和才干，以增强信心。同时，找到自己的弱点后，就要设法补救，用适当的行动和措施补偿自己，变不利为有利，这样才能产生自信。此外，我们还应该知道，每个人都不是十全十美的，难免都会有一些缺陷，因此我们不要过分地苛求自己，妄自菲薄。有的缺陷，我们能够通过后天的努力以勤补拙，对于一些无法弥补的先天缺陷，我们不妨坦然面对。被人们称为“全球第一 ceo”的杰克·韦尔奇从小就患有口吃症，说话口齿不清，因此经常闹笑话。韦尔奇的母亲想方设法将儿子这个缺陷转变为一种激励。她常对韦尔奇说：“这是因为你太聪明，没有任何一个人的舌头可以跟得上你这样聪明的脑袋。”

第 175 节：跨栏定律：困难决定了成就的高度

从小到大，韦尔奇从未对自己的口吃有过丝毫的忧虑。因为他从心底相信母亲的话：他的大脑比别人的舌头转得快。在母亲的鼓励下，口吃的毛病并没有阻碍韦尔奇学业与事业的发展。相反，他努力克服了这个缺陷，在商界出类拔萃。所有注意到他这个弱点的人，大都对他产生了极大的敬意。美国全国广播公司新闻部总裁迈克尔对韦尔奇十分敬佩，他甚至开玩笑说：“杰克真有力气，真有效率，我恨不得自己也变成口吃。”自信能够创造奇迹。有了它，能够激发起无穷的潜力和昂扬的斗志，所有的困难都将迎刃而解。一个没有自信的人，无论他有多大的才能，也难以抓住成功的机会。68.跨栏定律：困难决定了成就的高度著名物理学家斯蒂芬·霍金自从 21 岁时被诊断患肌萎缩性侧索硬化症，他的生活从此布满阴霾，开始了与

病魔斗争的漫长历程。1974 年，他病情恶化，从此不能言语和书写，只能依靠轮椅移动。他看书必须依赖于一种翻书页的机器，读文献时必须让人将每一页摊平在一张大办公桌上，然后他驱动轮椅如蚕吃桑叶般地逐页阅读；霍金因肺炎逐渐丧失说话能力后，从此只能靠右眼的肌肉移动特制眼镜的按钮，操作发声器“讲话”。尽管身体寸步难行，言语表达不畅，他的思维却飞扬在广袤的星际，探索宇宙的奥秘，并写下一本有关宇宙学的经典著作——《时间简史》。凭借在广义相对论和宇宙论等领域作出的伟大成就，霍金被誉为“宇宙之父”和“继爱因斯坦以来最杰出的理论物理学家”。一位名叫阿费烈德的外科医生在解剖尸体时，发现一个奇怪的现象：那些患病器官并不如人们想象的那样糟，相反在与疾病的抗争中，为了抵御病变，它们往往比正常的器官机能更强。比如，肾病患者的肾一定比正常人的肾要大。他在多年的临床实践中发现，包括心脏、肺等几乎所有人体器官都存在着类似的情况。经过研究后，他认为患病器官因为和病毒作斗争，从而使器官的功能不断增强。

第 176 节：跨栏定律：困难决定了成就的高度

无独有偶，他在给美术学生治病时又发现了一个奇怪现象，有些艺术生的视力大不如常人，有的甚至还是色盲。缺陷不是阻止了他们，相反促进他们走上了艺术道路。为此，他在深入研究这些现象后，提出了“跨栏定律”，即一个人的成就大小，往往取决于他所遇到的困难的程度，横在面前的栏杆越高，他跳得也就越高。“跨栏定律”可以解释生活中的许多现象，比如：盲人失去光明后，他的听觉、触觉、嗅觉等其他器官往往比一般人灵敏；失去双臂的人平衡感反而更强，双脚也会更为灵巧；形象思维较差的人，往往逻辑能力较强。在一场国家奥林匹克比赛的决赛上，盲人运动员米奇尔·斯通面临着他撑竿跳高生涯中最富挑战性的时刻。在一次次的助跑、跳跃中，横竿的高度逐渐上升，最后定格在 17 英尺 6.5 英寸的高度。他知道只要跳过这个高度，他就能顺利捧回冠军的桂冠。只见他从容地拿起撑竿，开始全速助跑，朝着梦想飞跃而去。当他落地的时候，米奇尔马上被欢呼的人群包围。人们与他拥抱，祝贺他生命中辉煌的成就：他所跳跃的高度是一项全国乃至世界的青年锦标赛纪录。上帝在关上一扇门的同时，会为你打开另一扇窗。有了这一扇窗，足以欣赏到一帧独好的风景。诚然，失去光明的米奇尔不能像常人那样享受绚烂的阳光和鲜花，但与此同时，他也会因为看不见面前的横竿而避免心生胆怯，反而能够将能力发挥到极致。这对我们的启示是，当我们遇到横在眼前的困难时，不妨将全部的精力专注于如何去克服它，这样有助于我们放下心理忧虑，激发出全部的潜能。心理学家也发现了这样一种现象，我们在愉悦的心态下去做一件事情时，常常能够自动自发地去完成它；相反，如果我们将这件事情视为一种障碍或困难，完成的时候反而畏首畏尾，怀疑自己的能力是否能够胜任。因此，我们对待事情要乐观，把战胜困难视为强者的跨栏游戏，不论对于工作还是生活，都要以平和的心态去对待。那么，不论情况如何紧急，我们都能泰然处之，所有的困难也都能够化解于无形之中。

第 177 节：跨栏定律：困难决定了成就的高度

缺陷与困难是上帝赐予人类的别出心裁的礼物，与其在舒适的顺境中碌碌无为，还不如接受逆境的磨砺，创造出辉煌的事业。人生的困境，所有人都无法回避，唯有义无反顾地迎接挑战，才有可能走出低迷的境遇。在美国华尔街的股票市场交易所，依文斯工业公司是一家实力雄厚的上市公司。但很少有人知道，公司的创始人爱德华·依文斯曾经有过一段曲折的经历。依文斯早年曾卖过报纸，做过杂货店的店员。当他鼓起勇气开始事业时，厄运降临了：他替一个朋友担保一张面额巨大的支票，那位朋友破产后，公司债台高筑，濒临破产。他经受不了这样的打击，身体每况愈下。终于有一天，他晕倒在路边，医生检查后告诉他，只剩下两个星期的寿命。听到这个噩耗，他突然意识到生命是那么的宝贵，于是他安定下来，准备好好把握剩下的日子。后来，奇迹出现了，两个星期后依文斯依然生龙活虎，经过一段时间的调理后，他又开始工作了。经此一劫，他豁然明白：患得患失是无济于事的，最重要

的就是要把握现在，渡过难关。也许是奇迹拯救了依文斯，也许是心态唤来了奇迹。几年过后，他不仅摆脱了厄运，还成了依文斯工业公司的董事长，迎来了事业的巅峰。世界名著《飘》中有一句名言：“如果你在最坏的情形下幸存下来，那你将不再害怕任何困难。”对于我们每个人而言，如果能够在逆境中生存下来，那么一定能够在风雨过后的顺境中创造出更多的辉煌。面对困难和挑战，你是选择在恐惧中坐以待毙，还是在困境中崛起，做一个勇敢的跨栏者？人与人之间的差别，并不在于起点的高低，而在于面临困境时做出怎样的选择。如果你想拥有非凡的人生，就不要拒绝那些困难和挑战，它们都是通往成功的必经之路：你会在一次次战胜它们的过程中，逐渐变得强大起来；如果一遇到磨难就听天由命，那么就会永无出头之日，永远只是一个弱者。

第 178 节：马太效应：成功是成功之母

困难并不是绝对的，它对弱者是万丈深渊，对强者则是向上攀登的阶梯。关键在于我们应该用什么样的心态去对待它，是心生厌恶、被动地接受，还是坦然面对，将挑战困难看做一种快乐？良好的心态能够维持充沛的精力，帮助我们以最佳的身体状态，越过一个个横空出现的障碍。因此，我们不妨学学跨栏的人，面对一次次升高的横竿，及时调整好心态，愉快地接受新的挑战，在最好的状态下创造出生命的奇迹。

69.马太效应：成功是成功之母《圣经？新约》在“马太福音”这一章中记载了这样一则哲理故事：一个国王远行前，交给三个仆人每人一锭银子，吩咐他们：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了 10 锭。”于是国王奖励了他 10 座城邑。第二个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了 5 锭。”于是国王便奖励了他 5 座城邑。第三个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我一直包在手巾里存着，我怕丢失，一直没有拿出来。”国王听后，立即将第三个仆人的那锭银子，赏给了第一个仆人。这个故事的结尾，这样写道：“凡有的，还要加给他，叫他有盈余；没有的，连他所有的也要夺过来。”

1968 年，美国科学史研究者罗伯特·莫顿借用《圣经·马太福音》中的这几句话，概括一种社会心理现象：“相对于那些不知名的研究者，声名显赫的科学家通常会得到更多的声望，即使他们的成就是相似的。同样地，在同一个项目上，声誉通常会给予那些已经出名的研究者，即使所有工作都是一个默默无闻的研究生完成的。”莫顿将这种现象命名为“马太效应”，意为“强者越强，弱者愈弱”。一个人所拥有的财富和声望越多，社会给予他的就越多；一个人拥有的越少，社会给予他的反而更少。“马太效应”一经提出，便被广泛引入经济学领域，用以反映贫者愈贫，富者愈富，贫富悬殊的经济现象。后来，它又被引入心理学。

第 179 节：马太效应：成功是成功之母

在社会生活中，“马太效应”的现象十分常见。比如，社会总是给予名人更多的荣誉和嘉奖，而对于那些尚未成名的人才，即使他研究出了惊人的成果，也很难被社会承认，甚至遭到非议和质疑；那些家喻户晓的知名品牌，即使定价很高，人们也愿意排队购买，而一些鲜为人知的杂牌子，即使物美价廉，也很少有人问津；那些成绩优异的学生，往往能够获得老师更多的夸奖和鼓励，他们变得更加品学兼优，而那些成绩平平的学生，长期缺乏关注和赞许，常常会产生厌学情绪，成绩越来越差。失败固然是成功之母，成功则更是成功之母。成功能够带给人充足的满足感和自信心，一次小的成功本身便是一种激励，鼓励人们朝着更大的目标迈进。但如果一个人屡战屡败，从未感受过成功的喜悦，他的信念便会在一次次的失败中消失殆尽。只有一个好的开端，一小步的成功，经过一次次的积淀，最终才能造就大功告成的耀眼光环。在人生的角逐中，每个人的起点都差不多，但就是这微小的差别，铸就了天壤之别的人生境遇。在一次同学聚会上，很多人都在抱怨，那些当年跟自己不争上下的人，怎么现在都成了身居高位的局长、总裁，地位崇高的博士、教授，而自己只是一名普通的公司职员。当年的班主任微微一笑，说道：“你们的人生经历好比打保龄球。保龄球的规矩是，

一局 10 个球，每一个球得分是 0~10 分。起初，看似只有 10 分和 9 分的差别，几个回合下来，分数的差距可就大了。这是因为，打满分的人要加下一个球的得分，这样一局下来，得分 300 分的高手也有，打 270 分、280 分的能人也不少，同样也有一些只打 90 分的低手。”

“你们毕业的时候，好比只打完了第一个回合，10 分和 9 分的差距而已。然而，人生那么漫长，有数不清的回合。在接下来的较量中，有的人毕业后兢兢业业，一步一个脚印地朝前走，最终获取巨大的成功，成为打 300 分的高手。还有一些人，吊儿郎当地混着，多年以后，就只有那么 90 分的成就。一局终了，你们自然就会有天壤之别。”大家听后，都点头赞成。

第 180 节：马太效应：成功是成功之母

“马太效应”固然能够激励强者更强，富者更富，与此同时，它也带来了一些负面的影响：功成名就的人，在接踵而至的荣誉下居功自傲，逐渐迷失了自我；默默无闻的人，即使付出了全部的努力，也得不到社会的公正评价，慢慢地产生不满情绪，丧失了继续拼搏的热情。对于成功人士而言，需要时常自省，想想自己的能力是否与所获得的声誉相一致；对于那些无名之士，不妨在这段黯淡的时光中韬光养晦，找准恰当的时机脱颖而出，“不鸣则已，一鸣惊人”，将最美好的一面展示在世人面前。印度诗人泰戈尔面对显赫的名声，他说了一段很发人深省的话：“他们理想中的我，绝不是真的我，我要从我自己的名誉中突围而出。”然而在现实中，很多人在出名以后都难以保持平常的心态。有一幅题为《成名以后》的漫画，编辑指着青年作家身旁的满纸废稿说：“这些我们全都发表。”一个人出了名，那么他的研究成果，包括并不成熟的“退稿”、粗制滥造的“废稿”，顿时也变为“名篇杰作”，甚至他的一言一行也都成了权威论断和世人规范。犹如爱因斯坦所形容的：“我每每小声咕嘟一下，也变成了喇叭的独奏。”对于一个企业的发展而言，“马太效应”带来的启示是：要想在某个市场领域中保持最大的优势，就必须打造出知名的品牌，成为这个领域中的“领头羊”。这时，即使你投入相同的资金，也能比其他弱小的竞争者，获取更为丰厚的利润。所以，在企业的资源分配上，经营者要采用“抑弱扶强”的原则，集中企业的资金、人力等优势资源，投入到最有希望获胜的领域和品牌，争取最大限度的利润。不想落在别人后面，就要永远做领头羊；要想获得最大的利益，就要让自己具有足够的资格和实力。

第 181 节：蘑菇定律：韬光养晦，等待出头之日

70.蘑菇定律：韬光养晦，等待出头之日 史蒂芬是哈佛大学机械制造业的高材生。他非常想进美国最著名的机械制造公司——维斯卡亚公司。但公司高级技术人员已经爆满，不再需要任何技术人员。为了能进入这家公司，史蒂芬找到公司人事部，提出愿意从基层做起。公司便分派他去打扫车间里的废铁屑。日子虽然很苦，他始终相信只要坚持下去，终有出头的一天。机会终于降临了。一次，公司的许多订单因为质量问题纷纷被退回，公司将蒙受巨大的损失。为此，公司董事会召开了紧急会议，商讨对策。这时，史蒂芬闯入会议室，提出要直接面见总经理。在会上，史蒂芬拿出了自己对产品的改造设计图，这个设计非常先进，恰到好处地克服了产品出现的弊病。总经理及董事会非常惊异，当即聘用史蒂芬为公司负责生产技术的副总经理。原来，史蒂芬在做清扫工时，细心察看了整个公司各部门的生产情况，并一一作了详细记录。当他发现了产品的技术问题后，花了近一年的时间重新设计和改良产品，为他最后的脱颖而出奠定了基础。据说，“蘑菇定律”是由 20 世纪 70 年代一批年轻的电脑程序员提出的。当时，美国一批电脑程序员意外发现，一些刚刚进入职场的新人，很难适应新的工作环境。于是，他们结合自己的成长经历，发现了“蘑菇定律”。“蘑菇定律”又称“萌发定律”，是指初入职场的人常常会被置于阴暗的角落，不受重视，经常做一些打杂跑腿的工作，有时甚至像培育蘑菇一样被浇上大粪，接受各种无端的批评、指责、代人受过，得不到必要的指导和提携，处于自生自灭过程中。蘑菇定律是组织对待初出茅庐者一种常用的管理方法，也是人才成长的必经过程。无论多么优秀的人才，初次工作都只能从最简单的事情做

起，这是一条必经之路，谁都无法一步登天成为管理者。对于新人而言，“蘑菇”的经历就如同蝶蛹羽化前的磨砺。很多刚刚走出校园的大学生，对自己的前途抱有很高的期望，认为自己是天之骄子，理当受到重用，得到丰厚的报酬。一旦在公司里得不到上司的器重，收入较低，他们的美好梦想就会彻底破灭，热情不再，用消极的态度对待工作。同样也有一些新人为了获得上司和同事的注意，急于表现，发表轻率的言论。这不仅不能引起人们的注意，相反还会引起老员工的反感，留下夸夸其谈、不知轻重的印象。这样的初生“牛犊”往往吃不到更好的“草”，因为大部分“老牛”都不愿意告诉他更好的“草”在什么位置。

第 182 节：蘑菇定律：韬光养晦，等待出头之日

因此，对一个企业而言，适当运用蘑菇定律进行管理，不失为一种适当的管理方法。让初入职场的新人当上一段时间的“蘑菇”，可以消除他们不切实际的幻想，磨砺他们的意志和耐力，使他们能够面对现实，更加理性地思考和处理问题，为今后的职业生涯打下坚实的基础。有这样一个大家都熟知的故事。一天傍晚，一只蝴蝶把裹在体外的茧拱破一个小口，然后从那个小口中一点一点地挣扎出来。这时，一个路人看见后，心生恻隐之心，小心翼翼地用剪刀将茧破开，让蝴蝶轻而易举地从茧中钻出来。令他大失所望的是，这只蝴蝶蜷曲着翅膀，根本不能够飞翔。原来，蝴蝶只有从茧上的小口中挣扎而出，体液才会被从身体挤压到翅膀里，然后，它才有力量振翅高飞。这个路人原本想帮助它少受一些挣扎的痛苦，结果却是葬送了它翩跹的梦想。对于人才也是如此，不能因为他天生聪慧便将他直接提拔到管理阶层，这样他会由于缺乏基层的锻炼而先天不足。即使他是一只雄鹰，最终也会像那只可怜的蝴蝶一样，永远失去了飞翔的机会。当然，蘑菇管理也并非十全十美，如果缺乏适当的关爱，有些天生条件较好的“蘑菇”，很可能因为一钻出泥土便碰上了石头，因为得不到必要的帮助而停止生长。因此，管理者在采用蘑菇定律管理时，应当注意施加给新人的蘑菇经历不宜过长，适当地给他们一些鼓励和关爱，帮助他们汲取经验，更快地成长起来。对于初入职场的个人而言，不妨将这段“蘑菇”经历视为自己破茧成蝶前的磨砺，及时调整好自己的心态，在阴暗的角落中韬光养晦，汲取经验，迅速成长起来。在这期间，不妨少一些不切实际的幻想、喋喋不休的抱怨，多一份脚踏实地的努力、谦虚谨慎的态度。很多大学生怀着美好的憧憬走出校园，但由于缺乏工作经验，也缺乏担当重任的能力，往往在现实环境中处处碰壁。只有经过一段时间的磨炼，消除不现实的幻想，才能慢慢成长起来。那些初出茅庐的人，在取得了一点很小的成绩后，总是希望上司和同事会注意自己，得到大家的承认和赞扬。事实上，一点成绩很难被别人看在眼里，只有摒弃沾沾自喜的心态，沉下心来，脚踏实地地工作，才能取得更大的成绩。

第 183 节：蘑菇定律：韬光养晦，等待出头之日

当然，如果当“蘑菇”时间过长，有可能成为众人眼中的无能者，自己也会渐渐认同这个角色。所以，我们不仅需要找到自己的定位，选择自己的道路，还要善于表现自己，寻找机会脱颖而出。“态度决定一切”，在那段阴暗的蘑菇经历里，首先要学会以乐观的态度，对待正在从事的工作，从繁琐的工作中体会出乐趣。在这种态度下从事任何工作，都不会感到枯燥乏味，失去对未来的憧憬。很少有人知道日本前邮政大臣野田圣子，曾经做过洗马桶的工作。野田圣子大学毕业以后，谋得的第一份工作是在一家饭店做服务工作。当她兴冲冲第一天跑去上班时，上司却安排她去洗马桶。她第一次洗马桶时，手一触及马桶就恶心想吐。上班不到一个月，她就开始讨厌这份工作了。有一天，一名与野田圣子一起工作的前辈主动教她洗马桶。前辈什么话也没说，就动手干起来，一遍又一遍地擦拭。等洗抹干净了，前辈居然伸手从马桶里盛了一杯水，当着野田圣子的面一饮而尽。前辈告诉野田圣子，经她洗过的马桶，不仅外表光洁如新，里面的水也是干净的。野田圣子立即脸红耳赤，她意识到自己的工作态度有问题。于是她下定决心，就是洗一辈子马桶，也要做一个洗马桶最出色的人。后来，野

田圣子凭借脚踏实地的精神，在 37 岁时成了日本的邮政大臣。当我们的特长还没有发挥出来，被人们视为“蘑菇”的时候，一味地强调自己是“灵芝”是没有用的，在寂寞中尽快成长才是最重要的。当我们通过自己的努力，从“蘑菇堆”中脱颖而出时，我们的价值自然会被认可。

第 184 节：卡贝定理：放弃是创新的钥匙

71.卡贝定理:放弃是创新的钥匙成立于 1881 年的日本钟表企业精工舍，是一家世界闻名的大企业。它生产的石英表远销世界各地，其手表的销售量长期位于世界第一的位置。它能取得这样的成功，全取决于其第三任总经理服部正次的“放弃战略”。1945 年，服部正次就任精工舍第三任总经理。当时，瑞士的手表占据了主要的手表市场，精工舍的发展举步维艰。经过慎重的考虑后，服部正次决定放弃机械表制造，转而开发新产品。经过几年的努力，精工舍的科研人员成功地研制出了一种新产品——石英电子表。与机械表相比，石英表的最大优势就是走时准确。表中之王的劳力士月误差在 100 秒左右，而石英表的误差却不超过 15 秒。1970 年，石英电子表开始投放市场，立即引起了钟表界和整个世界的轰动。到 70 年代后期，精工舍的手表销售量跃居世界首位。放弃其实是一种重新的选择，有时比盲目的争取更有价值。有时候，如果我们放弃了自己固执、局限的想法，甚至是放弃了眼前的利益，反而能够得到更多更美好的回报。为此，美国电话电报公司前总裁卡贝提出了“卡贝定律”，即放弃有时比争取更有意义，放弃是创新的钥匙。“要想采一束清新的鲜花，就得放弃城市的舒适；要想做一个登山健儿，就得放弃白嫩的皮肤；要想穿越沙漠，就得放弃咖啡和可乐。”放弃，其实是为了更好地拥有，是一种睿智，一种风度，更是一种超然的境界。在印度的热带丛林里，人们用一种奇特的狩猎方法捕捉猴子：在一个固定的小木盒里面，装上猴子爱吃的坚果，盒子上开一个小口，刚好够猴子的前爪伸进去，猴子一旦抓住坚果，爪子就抽不出来了。这是因为，猴子大多不肯放下已经到手的东西，即使因此而丢掉性命。在现实生活中，很多人都会犯下跟猴子一样的错误，对自己所拥有的东西往往都不忍放弃，即便它会给自己带来沉重的负担，甚至是潜在的危机。其实，当我们所拥有的东西已经成为累赘，不妨坦然舍弃，寻找“柳暗花明又一村”的转机。正如电影《卧虎藏龙》中所说的那样：“当你紧握双手，里面什么也没有；当你打开双手，世界就在你手中。”换一种角度思考，换一种努力的方式，同样能够殊途同归获取成功。19 世纪中叶，很多美国人成群结队地来到加利福尼亚州淘金，一度成为一股热潮。农夫亚摩尔也准备去那里碰碰运气。来到加州后，亚摩尔感到淘金并不容易，正当准备放弃离开时，他发现了另一条致富之路：金矿区气候干燥，常年缺水，那些淘金的人经常抱怨道：“谁要是给我一壶凉水，我情愿给他一块金子。”亚摩尔由此想到，我要是卖水给他们，说不定还能赚到比淘金更多的财富。

第 185 节：卡贝定理：放弃是创新的钥匙

于是，亚摩尔开始挖渠引水，将引来的水过滤处理后，当做饮用水高价卖给那些淘金的人。很快，亚摩尔成了当地的富翁，而那些淘金者依旧还是一贫如洗。对于一个企业家而言，学会适时放弃尤为重要。企业经营时，决策者必须理性地放弃那些陈旧的设备、技术、管理方法、经营战略，只有勇于打破传统，才能更好地追求创新。无数成功的企业家都是在不断进行理性的放弃后，才获得了持久的成功。他们放弃的，可能是一种昔日的明星产品，可能是一种落后的观念，也可能是一种弊病百出的经营体制。放弃是一种以退为进的战略智慧，更是基于企业长期发展的战略考虑：为了获取更长远的利益，从而放弃眼前的局部利益。唯有如此，企业才能在不断地放弃中有所创新，获得源源不断的生命力，永葆基业长青。1964 年的时候，日本松下公司突然宣布不再做大型电子计算机。当时的松下已经花费了 5 年时间，投入高达 10 亿元研究开发资金，而研发也很快要进入最后阶段，松下公司突然全盘放弃，这让当时的人们十分震惊。当时，松下幸之助因为考虑到大型电脑市场竞争十分激烈，一着

不慎，就可能使整个公司陷入危机之中，等到那个时候再行撤退，可能就为时已晚。事实证明，这个撤退的决策是完全正确的。在愈来愈激烈的市场竞争中，诸如西门子之流的大型公司，都相继放弃了大型电脑的生产，而松下幸之助的果断放弃，让松下公司避免了一场即将来临的巨大损失。瑞士军事理论家菲米尼有一句名言：“一次良好的撤退，应与一次伟大的胜利一样受到奖赏。”人们往往拼命地去争取、去获得，全然不顾它对我们是否有用，会不会带来危机，使自己背上了沉重的负担。无论个人还是企业，都要学会放弃。当然，我们要的不是无可奈何地放弃，而是一种睿智的选择。要想使一个企业有较大的发展，管理者需要有战略的眼光，要学会放弃，只有放弃眼前的诱惑，才能获得长远的大利。

第 186 节：约拿情结：人不仅害怕失败，也害怕成功

人生如同一次长途跋涉，如果不懂得取舍有度，就会在应接不暇的风景中迷失，忘记了自己最终的目的地。在生活和工作中，每个人的时间和精力都是有限的，很难同时在多个领域中游刃有余。对于我们个人而言，需要找准自己的定位，放弃一些不切实际的幻想，然后专一为业，执著地朝着这个目标努力。对于一个企业而言，需要站在全局的角度考虑，整合优势资源，投入到企业最具竞争力的细分市场，生产最有市场前景的产品，放弃那些逐渐萎缩的市场和产品。

72.约拿情结：人不仅害怕失败，也害怕成功《圣经·旧约》中有一名虔诚的基督教徒叫做约拿，一直非常渴望得到神的差遣。有一天，神耶和华终于交给了他一个光荣的任务：以神的旨意去宣布赦免一座本来要被罪行毁灭的城市——尼尼微城。然而，面对这项梦寐以求的使命，约拿却临阵脱逃，乘船逃跑了。最后，约拿在神的召唤下，几经反复和犹疑，终于悔改，完成了他的使命——宣布尼尼微城的人获得赦免。上帝要约拿到尼尼微城去传话，这本是一种崇高的荣誉，也是约拿平素所向往的。而一旦理想成为现实，他又产生了畏惧心理，害怕自己不行，想回避即将到来的成功，想推却突然降临的荣誉。后来，“约拿”一词被用来指代那些渴望成长，却又因为某些内在阻碍而害怕成长的人。美国心理学家马斯洛借用《圣经》中的这则故事，提出了“约拿情结”的概念，意思是说“在我们最得意的时候，最雄心勃勃的瞬间，我们通常会害怕起来。我们既怕正视自己最低的可能性，同时也害怕自己潜力所能达到的最高水平”。简单而言，“约拿情结”说的是人不仅害怕失败，同时也害怕成功。约拿情结是一种普遍的心理现象，主要表现在对己对人两个方面。对自己而言，它所表现出来的特点是，逃避成长，在重要的机遇面前心生畏惧，不愿承担伟大的使命；对他人而言，表现为嫉妒别人的优秀和成功，对别人的不幸境遇幸灾乐祸。

第 187 节：约拿情结：人不仅害怕失败，也害怕成功

人性都是复杂而矛盾的，既畏惧自身的成功又畏惧别人的成功。我们渴望获得成功，而当成功的机遇降临时，却又迷茫疑虑，逃避相应的责任；我们尊重成功人士，对他们所取得的成就感到由衷的敬佩，同时又因为自己相形见绌而感到嫉妒、焦虑，从而对他们心生敌意；我们对自己充满自信，然而一旦遇到比我们更优秀的人，又会转眼变得自卑起来。这些都是约拿情结的表现形式。现实生活中，很多人像约拿一样渴望得到成功的机遇，盼望幸运之神的垂青。然而，机遇真的来了又胆怯起来，面对即将到手的荣誉和幸福，脑海里总是浮现出“我不配”，“我做不到”的念头，不敢尝试、不愿坚持，最终将珍贵的机会白白浪费了。事实上，约拿情结是一种阻碍成功的心理障碍。我们每个人都会面临很多成功的机会，然而只有少数人敢为天下先，克服了自己的约拿情结，勇于承担风险和责任，最终抓住了成功的机会。在生活中，约拿情结是阻碍成功的一个重要因素，它源于人类潜意识中的仇恨心理。比如，一个原本成绩优异的学生，在高考时却发挥失常，最终名落孙山。后来，他进入了职场，勤奋能干，颇得上司的赏识。然而眼见他就要被提拔为管理者的时候，他却因故辞职了。这些现象看似偶然，其实在他内心深处埋藏着对父母未曾宣泄的怨恨。或许在他成长的过程中，父母对他的期望过高，总想把他培养成一个品学兼优的孩子。于是，他在潜意识中便埋下了对

这种期望的反叛，下意识地毁掉了自己的前途。这种潜在的反叛心理可以表述为：“你们想要得到一个完美无缺的好儿子，我偏要自毁前程让你们失望。”另外，躲避成功的另外一个重要理由，源于内心的自卑和怯弱。原本激情澎湃的我们，在遭遇过几次挫折后，便认为自己的能力不过如此，于是得过且过，不再为改善现状而努力了。美国心理学家曾做过一个电击狗的实验。笼子里的狗想尽一切办法，也无法躲避电击带来的痛苦，于是它便认命了，不再做无谓的挣扎，温顺地躺下来忍受着痛苦。后来，心理学家对人也做了类似的实验，发现在人身上同样也会出现相似的现象。

第 188 节：约拿情结：人不仅害怕失败，也害怕成功

在现实生活中，很多人在经受过无数的打击后，逐渐产生了“我不行”的念头，最终失去了全部的信心，甚至干脆放弃努力，不再为追求自己最初的梦想。其实，偶尔的挫折和失败，并不能代表生活的全部，更不代表你永远失败。如果你能够改变外部工作和生活的环境，提高自身的内在能力，坚持不懈地努力下去，或许在不久过后，峰回路转，你便会创造出原来想象不到的奇迹。那么，如何才能克服“约拿情结”，发挥自身潜力和更好地成长呢？唯有孜孜不倦追求成功的信念和自信，才能够克服害怕成功的恐惧，扬起前行的风帆。信念的伟大，在于即使遭遇不幸，亦能召唤你鼓起生活的勇气；自信的妙处，在于能够给予你足够的勇气，在机遇降临的瞬间，毫不犹豫地伸出你的双手。一位中国留学生刚到澳大利亚，希望找到一份满意的工作，半工半读地继续学业。一天，他看到报纸上刊登出一条澳洲电讯公司的招聘启事，便选择自己喜欢的职位前去应聘。丰厚的薪水吸引了众多如云的应聘者，面对能力超群的竞争对手，留学生一路过关斩将，眼见就要获得梦寐以求的职位。不料，招聘主管突然问道：“年轻人，你会开车吗，有自己的私家车吗？这份工作需要随时外出，没车可就难办了。”澳大利亚公民普遍拥有私家车，可这位初来乍到的留学生还属无车族。他顿时傻眼了，为了争取这份难得的工作，他豁出去了，坚决地回答说：“会！有！”主管说道：“那好，四天后，你开着自己的车来上班吧！”四天之内要买车、学车，简直比登天还难。留学生咬咬牙，决定孤注一掷。他从华人朋友那里借钱，从旧货市场买了一辆便宜的“甲壳虫”。第一天，他跟朋友学习开车的要领和技术。第二天，他在一块草坪上摸索练习，让坐在一旁的朋友加以指点。第三天，他硬着头皮开车上了公路，手心里全是汗水。第四天，他歪歪斜斜地开车去公司报到了。时至今日，他已成为澳洲电讯的业务主管。

第 189 节：卢维斯定理：真正的谦虚是忘掉自己

美国作家爱默生曾说：“自信是成功的第一秘诀。”同样，自信也是克服约拿情结、激励自己奋发进取的一种心理素质。自信心在人的一生中至关重要。其实，人生中的许多事情，只要想做都能做到，只要能转变自己的态度，满怀信心地努力，很多事情都是会水到渠成的。73. 卢维斯定理：真正的谦虚是忘掉自己南隐是日本明治时代著名的禅师。一天，有一位心高气傲的年轻人前往拜访南隐禅师，向他请教什么是禅。两人坐定后，年轻人便开始喋喋不休地阐述自己对禅的见解，全然不顾禅师的感受。禅师只是静静地听着，微微一笑，说道：“请用茶吧。”于是，南隐禅师将茶水倒到杯子里。杯子里的水都快满了，禅师却视若无睹，一直往杯中倒着茶。最后，茶水溢了出来，越过桌面流到了地板上。年轻人忍不住叫了起来：“师父，杯子已经满了！”大师微微一笑说：“哦，你也知道杯子满了啊。如果你不把自己的看法清空，我怎么能教给你新的东西呢？”年轻人恍然大悟，当即羞愧不已。我们的思想，就如这一只杯子。如果里面已经装满了水，新的智慧就不能再注到它的里面了。因此，我们只有学会把自己的“杯子”清空，虚心向别人请教，才能够学到更多有用的东西。谦虚是一种美德，但真正的谦虚并不等同于虚伪——盲目夸大别人的成就，妄自菲薄自己的能力，而是用客观的眼光审视自己和别人的优缺点，做出正确的评判。美国心理学家卢维斯提出：“谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。”后来，人们将他的理论归结为“卢维斯定理”。

在人际交往中，人们大多喜欢与品性谦逊的人为伍，那些生性骄傲自大的人很难与他人友好相处。此外，谦逊还是一面反映个人学识与涵养的镜子。正如法国作家蒙田所说的那样：“真的学者就像田野上成熟的麦穗，麦穗空瘪的时候，它总是长得很挺拔，高傲地昂着头；麦穗饱满而成熟的时候，它总是表现出温顺的样子，低垂着脑袋。”我们在生活中可以发现，那些有真才实学的人，在态度上反而更为谦逊，往往是那些一知半解的人，反倒喜欢在世人面前卖弄自己的学识。

第 190 节：卢维斯定理：真正的谦虚是忘掉自己

古往今来，很多为人类进步作出重大贡献的历史伟人，通常都表现出一种虚怀若谷的谦逊品质。比如，古希腊的著名哲学家苏格拉底，每当人们赞叹他学识渊博、智慧超群的时候，他总是谦逊地说：“我唯一知道的就是我自己的无知。”被人们称颂为“力学之父”的牛顿同样非常谦逊，对于自己的成功，他谦虚地说：“如果我见的比笛卡儿要远一点，那是因为我站在巨人的肩上的缘故……我只像一个在海滨玩耍的小孩子，有时很高兴地拾着一颗光滑美丽的石子儿，真理的大海还是没有发现。”在现实社会竞争激烈的背景下，过分的谦逊会不会妨碍我们表现自己的能力呢？卢维斯定理告诉我们，谦虚需要把握好一个合适的尺度，既不能妄自尊大，也不要自我轻视，主要包括三个方面：第一，做人首先需要谦虚，如果将自己想象得过于优秀，就容易忽视别人的长处；第二，谦虚要有个度，谦虚不是完全否定自己的能力和成绩，而是要客观评价自己，看到不足的同时也不要忽视自己的长处；第三，谦虚需要选对场合，对自己确实不懂的地方需要谦虚学习，而对于自己力所能及的工作，不能因过分谦虚而失去施展才华的机会。在一些交际场合中，适时采取谦逊的态度，不仅能够显示出自己的涵养，还能让对方产生亲近感，拉近两人之间的心理距离。比尔·盖茨是个非常谦虚的人，很多年前他亲自请一位软件高手加盟微软，不料竟然遭到拒绝。他并不灰心，提出约见对方的请求。见面后，那位高手劈头盖脸讥笑说：“我从没见过比微软做得更烂的操作系统。”比尔·盖茨没有丝毫的恼怒，反而诚恳地说：“正是因为我们做得不好，才请您加盟。”对方当场便愣住了，被盖茨谦逊的态度所折服，最终答应加入微软。后来他为微软操作系统的开发，立下了汗马功劳。尺有所短，寸有所长。不要因为自己在某方面超过了别人，就目中无人，自高自大；也不要因为自己某方面的不足而自怨自艾，全盘否定自己。真正的谦虚是客观地看待自己的长短处，并推己及人，客观地评判他人。只要对方的意见是正确的，便可以虚心采纳，若因对方的才能和地位不及自己，便心生偏见不予理睬，最终受到损害的往往是自己。

第 191 节：卢维斯定理：真正的谦虚是忘掉自己

有这样一则寓言故事。鹰王和鹰后从遥远的地方飞到一片森林中，准备在一棵橡树上筑巢孵养后代。鼯鼠听到这个消息后，提醒鹰王道：“这棵橡树的根几乎烂光了，随时都有倒掉的危险，你们最好不要在这儿筑巢。”鹰王根本听不进鼯鼠的劝告，立刻动手筑巢，当天便搬进了新巢。不久，鹰后孵出了一窝可爱的小家伙。一天，外出觅食的鹰王飞回家中，发现那株橡树果真倒掉了，鹰后和它的孩子们都被摔死了。鹰王悲痛不已，哭道：“我多么不幸啊，居然把最好的忠告当成了耳边风。”“轻视从下面来的忠告是愚蠢的，”鼯鼠答道，“我每天都生活在地底下，树根的好坏，没有谁比我更清楚。”同样，对于一个企业而言，要想这个组织能够正常运作，时时进步，作为企业的管理者更需要谦虚为怀，多听取属下的意见。来自底层的信息往往是最真实可信的，能够为管理者的决策提供最为原始的宝贵意见。很多成功的企业家都很注重与员工的沟通和交流，虚心听取他们的真实想法。丰田汽车的总裁奥田广弘在长期的职业生涯中，赢得了公司员工的爱戴。他坚持和公司里的 1 万多名工程师聊天，了解他们最近工作的工作状态，生活中所遇到的困难。此外，他还坚持走访 5000 名经销商，听取他们的建议和想法。“一切真正伟大的东西，都是淳朴而谦逊的。”凡是有真才实学的伟

人俊杰，无一不是虚怀若谷的人。在为人处世中，学会用谦逊的态度对待他人，往往能够赢得好人缘；在工作和学习中，学会放低自己的姿态，才能够吸取别人的精华。

第 192 节：跳蚤效应：目标决定跳跃的高度

74.跳蚤效应:目标决定跳跃的高度美国成功学大师拿破仑·希尔曾经聘用了一位年轻小姐当助手，主要工作是为他处理一些私人信件。一天，拿破仑说了一句格言，让她用打字机记录下来：“记住，你唯一的限制就是你自己脑海中所设立的那个限制。”当她把打好的纸张交还给拿破仑时，她说道：“你的格言使我获得了一个想法，对你，我都很有意义。”从那以后，她开始自愿从事不是她分内而且也没有报酬的工作。当拿破仑的秘书辞职以后，他立即想到了这位小姐。事实上，在拿破仑还未正式给她这个职位之前，她已经主动地做着这项职位的工作，终于使她如愿以偿获得了这个职位。现在，她的薪水是做助手时的 4 倍。这位年轻的小姐的能力也引起了其他人的注意，开始提供很好的职位请她担任。为此，拿破仑多次提高她的薪水，因为他实在不想失去这名好帮手。有一位生物学家曾做过这样一个有趣的实验：生物学家往玻璃杯中放入一只跳蚤，跳蚤轻易就跳出来了。然后将这只跳蚤放入加盖的玻璃杯中，跳蚤一次次跳起，又一次次被杯盖弹回。最后，这只跳蚤变得聪明起来，它开始根据盖子的高度调节自己跳跃的高度。一周之后，即使生物学家取下盖子，跳蚤也跳不出来了。后来，人们将这种现象归纳为“跳蚤效应”，意为有什么样的目标决定什么样的人生。目标的高度决定了未来的方向。在我们身边经常会发现有这样一些人，他们才华横溢，却安于眼前安逸的生活，不愿为了自己的理想而放手一搏，经常会自我安慰地对自己说“我这一辈子也就这样过了吧”。从而为自己设定了“心理高度”，这也是很多人无法取得伟大成就的原因之一。人们的自我设限，实际上等于扼杀了自己的天赋，无法发挥出自己的潜能。要想展翅一搏，不妨为自己设定一个高远的目标，这样才能畅快淋漓地发挥出自己的才能。一个人全部的生活都是在人生目标的指引下进行的，未来的一生都取决于他为自己制定的人生目标。高远的目标可以成就一个美好的未来，同样，一个狭隘的目标也能让人在碌碌无为中虚度终生。有这样一则哲理故事。有人问三个泥水匠：“你们在干什么？”其中第一个人说：“砌墙。”第二个人说：“造楼。”第三个人说：“建一座充满魅力的城市。”十年之后，第一个人还是工人，第二个人成了建筑工地上的监工，第三个人成了房地产大老板。正如一句广告语所说的那样：“梦想有多大，舞台就有多大。”换句话说，一个人有多大的野心就可能有多大的成就。对于我们个人而言，要勇于突破自我的限制，一切皆有可能，不妨多给自己一些鼓励的心理暗示“我是最棒的，我能行”，“我努力我一定成功”。对于一个企业也是如此，企业要想获得成功，同样需要制定一个可以实现的目标，充分调动起员工的积极性。

第 193 节：跳蚤效应：目标决定跳跃的高度

从 1981 年开始，摩托罗拉公司便制定了赢取美国企业界的最高荣誉——美国国家品质奖的目标。为了获得这项奖项，公司专门派遣了一个监督小组，分赴世界各地的生产基地考察，督促生产者要对产品的质量做到精益求精。所有摩托罗拉的员工都面临着挑战，力求大幅度降低工作中的错误率。在他们的努力下，产品的不合格率降低了 90%，但摩托罗拉仍不满意。公司又设定了新的目标：产品的合格率达到 99.997%。1988 年，66 家公司开始竞夺美国国家品质奖，摩托罗拉以绝对的优势轻松夺魁。同时，公司还因为提高了产品的质量而声誉大震。如果你已经为自己制定了高远的目标，在实现这个目标的过程中，必然会遇到各种各样的挫折和失败。在接踵而至的挫折面前，一定要保护好好自己的雄心壮志和进取心，这样才能在不断的进取中成就非凡的事业。拿破仑·希尔也曾说过：“进取心是一种极为难得的美德。”进取心不仅是生命的动力，更是一种求知的欲望。有了进取心，我们才有了进一步获取成功的渴望，促使我们不断地充实自己，实现最终的人生价值。相反，一个没有进取心的人永远也不会得到成功的机会。有这样一个小故事。尼尔毕业多年后，眼见同学们有的都成了主管，

自己还只是公司里的一个小职员。一天，尼尔去拜访多年未见的老师，一见之下便向老师倾诉心中的苦水。他说道：“我对现在做的工作一点都不喜欢，整天无所事事，工资也很低。”老师奇怪地问道：“那你为何不寻找新的机会呢？”“我运气不好，什么样的好运都不会降临到我头上的。”老师郑重地告诉他说：“你没有尝试着努力过，怎么知道自己不行呢？平庸本身并不可怕，可怕的是认为自己会终生平庸。一旦有了懒惰的思想，就会丢失进取心，永远都走不出失败的阴影。”要树立远大的目标，唯有鸿鹄之志才能激发我们强烈的进取心。千万不要认为把目标定得低一些，才能够切实可行。如果把目标定得很低，你就会在那个很低的位置停下来，失去了继续前行的自信心。

第 194 节：塞里格曼效应：紧紧抓住梦想，永不言弃

75.塞里格曼效应：紧紧抓住梦想，永不言弃英国作家夏洛蒂在完成巨著《简·爱》成名之前，很少有人相信她会成为大作家。虽然她很早就表现出了对写作的兴趣，也认定自己会成为伟大的作家，可是身边的人都不支持她。父亲还告诫她说，写作这条路太难走，想要安心生活，就选择一份平常的职业吧。夏洛蒂不服气，她给当时著名的诗人罗伯特写信，阐述自己的想法。没想到两个多月后，她收到一封令人沮丧的回信，上面写到：“文学领域风险很大，你只不过是一时冲动产生了遐想，但是这个职业对你并不合适。”面对大家的不信任，夏洛蒂没有灰心，她对自己在文学方面的才华依然自信，相信自己会在文坛中脱颖而出。她坚持创作，终于写出了长篇小说《教师》、《简·爱》，成为世界公认的著名作家。1975 年，美国心理学家塞格里曼曾经用狗做过一个实验：他将一些狗关进一个封闭的笼子中，然后对他们施加电击。实验发现，这些狗刚开始被电击时，拼命挣扎，竭尽全力地想逃脱出这个笼子，但是经过再三的努力，发现无济于事。于是，它们挣扎的程度逐渐减弱，最后甚至甘愿趴在地上接受电击的痛苦。随后，塞格里曼再把这些狗放进另一个笼子里。这个笼子的中间用隔板隔开，隔板的高度是狗能够轻易跳过去的。隔板的一端有电击，另一端没有电击。实验开始后，这些狗竟然一直卧倒在地接受电击，其实只要它们跃过隔板，便能够免除电击带来的痛苦。为此，他将这种自我放弃的状态称作“习得性无助”。后来，人们根据这个实验总结出“塞里格曼效应”，意思是说：不要在绝境面前轻言放弃，只有紧紧地抓住梦想，永不言败，才能取得最终的胜利。在现实生活中，我们会发现有很多人都陷入了“习得性无助”的心理状态中。这种心理让人们自设樊篱，把失败的原因归结为自身不可改变的因素，甚至还会因此对自身产生怀疑，放弃继续尝试的勇气和信心，破罐子破摔。比如，认为学习成绩差是因为自己智力不好，失恋是因为自己本身就令人讨厌等。

第 195 节：塞里格曼效应：紧紧抓住梦想，永不言弃

其实，很多成功者并不拥有过人的天赋和便利的条件，而是因为他们抓住了自己的梦想，并将它视为自己的终生事业，专一为业，即使面对绝境也不轻言放弃。最终他们凭借这份执著和坚持，造就了一个又一个事业的巅峰。正如一句古语中所说的那样：“世界上能够达到金字塔顶端的动物只有两种，一是雄鹰，二是蜗牛。”雄鹰靠的是强劲有力的翅膀与傲视天下的气魄；而慢吞吞的蜗牛也能够爬上去，靠的则是唯一的理想，认准自己的方向，然后为这个方向专注和坚持，直到站在最高的位置。不得不承认，世上确实有极少数的人天生异禀，生来就是成就大事的材料。然而对于我们普通人而言，若想创造出一番非凡的事业，只能凭借后天的坚韧和努力，像蜗牛一样一步步地朝着自己的梦想靠近。梦想是支撑我们自身追求的一种精神力量，也是我们日益进取的动力源泉。对于任何一个想要成功的人来说，怀有梦想是迈向成功的第一步。然而，很多人奋斗了一生却还是一事无成，或许并不是没有梦想，有的是因为梦想太多，目标过于杂乱；有的是因为少了一份耐心和坚持的勇气。很多成功者并不具备过人的先天条件，而是在逆境或绝境中，他们比失败者多了一份坚持。有人曾向意大利著名男高音歌唱家卢卡诺·帕瓦罗蒂请教成功的秘诀，他每次都提到父亲的一句话：“如

如果你想同时坐在两把椅子上，你可能会从椅子中间掉下去，生活要求你只能选一把椅子上去。”他在回顾自己走过的成功之路时说：“当我还是一个孩子时，我兴趣广泛，有很多爱好和目标——想当老师，当科学家，还想当歌唱家。当父亲告诉了我这句话后，我经过反复的考虑，最终选择将唱歌作为自己一生的事业。于是，经过七年的不懈学习，我终于第一次登台演出了。又用了七年，我才得以进入大都会歌剧院。而第三个七年结束时，我终于成了歌唱家。要问我成功的诀窍，那就是一句话：请你选定一把椅子。”

第 196 节：塞里格曼效应：紧紧抓住梦想，永不言弃

“选定一把椅子”，即专心致志做好一件事。生活赋予了每个人太多选择的机会，很多人异想天开地认为自己可以同时做很多的事情，实现所有的梦想。人的一生十分短暂，不允许我们有过多的选择和徘徊。那些左顾右盼、渴望拥有一切的人，往往因为目标不专一，最终一无所获。仅仅有了美好的梦想是不够的，如果不将梦想变为现实，不论它多么绚烂多彩，也只能成为一种不切实际的空想。因此，我们在确立了自己终生为之奋斗的梦想后，还需要有坚韧不拔的意志、置之死地而后生的决绝。即使最终通过努力也未能达成，我们也会因为曾经的拼搏而自豪。中国著名的配音演员李扬，被戏称为“天生爱叫的唐老鸭”。初中毕业后，李扬参了军，在部队当一名工程兵。在这期间，他对影视、文学艺术情有独钟，经常利用空闲时间阅读大量的剧本和文学作品。退伍后，李扬成了一名普通工人，始终坚信自己身上潜在的宝藏还没有开发出来，仍然坚持不懈地追求自己的目标。不久，全国恢复大学招生考试，李扬考上了北京工业大学机械系，成了一名大学生。后来，李扬凭借自己独特的嗓音，成为《西游记》中的孙悟空的配音演员。1986 年初，动画片《米老鼠和唐老鸭》风靡全球。为了进入中国市场，迪斯尼公司想为这部动画片招聘汉语配音演员。机遇再一次眷顾了李扬，他风格独特的嗓音被迪斯尼公司相中，为可爱滑稽的唐老鸭配音。李扬从此一举成名，他曾说：“我之所以成功，是因为一直没有停止过挖掘自己的长处。”法国微生物学家路易斯·巴斯德曾说：“让我来告诉你我实现目标的秘诀吧，我的长处仅仅是不屈不挠而已。”正是这种永不放弃的精神，才造就了历史上的伟大人物。在我们普通人之中，有人已经达到了成功的顶峰，有的还在碌碌无为中悲叹，而这种天壤之别，仅仅源于你是否拥有唯一的梦想，并决定为它而穷尽终生的努力。

第 197 节：蜕皮效应：只有超越自己，才能不断成长

76.蜕皮效应：只有超越自己，才能不断成长正泰集团是中国低压电器行业最大的企业，综合实力名列全国民营企业 500 强第四位。董事长南存辉是一位资产过亿的年轻富豪，连续三度登上福布斯中国富豪榜。20 世纪 80 年代初，南存辉在一间破屋子里建起了一个作坊式的“求精”开关厂。1991 年，南存辉吸收自己的家族成员入股，组建了典型的家族企业——温州正泰电器有限公司。从 1993 年开始，南存辉意识到，正泰要想继续做大，必须进行一次脱胎换骨的变革。于是，他开始了走联合的资本扩张之路，先后将当地 38 家企业纳入正泰麾下，组建了低压电器行业第一家企业集团。然而在摸索中，南存辉渐渐发现，不易吸纳外来人才是家族企业的一个致命弱点。几经思考后，南存辉决定进行股份制改造，将最优良的资本配送给企业里最优秀的人才。事实证明，南存辉又一次的挑战自我是睿智的。目前正泰已成为拥有资产达 30 亿元的大型企业集团。许多节肢动物和爬行动物，生长期间旧的表皮脱落，由新长出的表皮来代替，通常每蜕皮一次就长大一些。对于人类也是如此，人必须经历不断的自我否定，勇于接受挑战充实自我，才会超越自己，不断获得进步。而墨守成规的人，只会在故步自封中逐渐丧失活力，最终在竞争中被淘汰。这便是“蜕皮效应”，即：满足现状，往往只会故步自封；只有不断超越自己，才能最终获取成功。生命是在自我超越中日臻完善，是在自我超越中循序渐进。人类能够与猿猴相揖别，从四足着地的动物中分离出来成为直立行走的人，并且创造出一双伟大的手，这本身就是一种自我超越和巨大的进步。纵观每一个

人的生命历程，都不会是一帆风顺，无论是骄傲地达到成功的彼岸，或是受到挫折而万分失意，只要你不气馁、不颓废，都会从中提炼出宝贵的经验和人生感悟，使你的精神境界得到升华。要实现我们心中的理想，就必须学会做到自我超越，其本质是能够突破自身的极限，最终实现自我价值。管理大师彼得·圣吉对自我超越给予了特别的青睐，他说：“精熟自我超越的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度就如同艺术家对待艺术品一样，全心投入、不断创造和超越，是一种真正的终身学习”。

第 198 节：蜕皮效应：只有超越自己，才能不断成长

一个人取得成功的重要因素，是看他对自己是否经常有不满的感觉。一个人只有对自己已经具有的东西不满，才会时刻都以饱满的热情投入，更充分地施展自己的才华，才会爆发出神奇的无穷无尽的创造力，不断地向更高的目标进取，最终成为一个伟大的成功者。法国伟大的作家巴尔扎克一生创作的动力是什么？他说，就是因为我一直认为我没有写出最优秀的作品。写出一部，可能比原来的要好，但是我总是不满意，总是有这样那样的不足。而用几十年的时间缔造了微软帝国的比尔·盖茨成为世界首富后，当记者请他谈谈自己成功秘诀的时候，他说：“没有什么秘诀，我是一个一直不满足的人，不满足已经取得成就，不满足正在做的事情，总是激励自己，不断超越自己，不断开拓新的领域。”如果你要成为一个杰出的人，就要时刻保持着一种“不满”情绪。安于现状、不思进取的人不会做出伟大的成绩。一个有崇高目标、期望成就大业的人，总是不停地超越自我，希望比周围的人走得更远。如果你是一名职员，想要获得快速升迁，不妨专门从事一些其他人都不愿接手的艰难工作，这样自然能够赢得上司的青睐。从前在美国宾夕法尼亚州的一个山村里，住着一个叫做查尔斯·齐瓦勃的马夫，后来竟然成为美国最著名的企业家之一。他成功的秘诀是：从不把薪水作为衡量职位高低的标准，他所关心的是，这个职位能否给他带来更为远大的前途。齐瓦勃曾是卡耐基钢铁公司中的一名普通工人，低微的职位丝毫没有阻碍他的鸿鹄之志。那时他便对自己说道：“总有一天，我要做到本厂的经理。我一定要努力做出成绩，让老板主动提拔我。在这之前，我不会计较薪酬的高低，我要拼命工作，使自己所创造的价值，远远超过我所得到的薪水。”下定决心后，齐瓦勃便热情洋溢地投入工作。当身边的同事为薪酬的高低而抱怨时，他把所有的精力都投入工作中，只要是自己经手的工作，就一定要做到尽善尽美。渐渐的，同事们但凡有完不成的高难度工作，都习惯交给齐瓦勃去做。他逐渐成为公司的业务骨干。30 岁时，齐瓦勃如愿以偿成为卡耐基钢铁公司的总经理。39 岁时，他被任命为全美钢铁公司的总经理。

第 199 节：布利斯定理：凡事预则立，不预则废

人类最大的敌人是自己，对于成功而言，最大的障碍往往源于自身。只有不断制定更高的目标，不断地自我超越，才能每天都有所进步，获得令人意想不到的成功。积极的成功者，永远是不安分的，因为他们永远不会停止前进的脚步，每时每刻都在追求更高、更强、更好。安于现状的人，也许一时能够保住目前安逸的生活，但从长远看来，最终会被淘汰和超越。

77.布利斯定理：凡事预则立，不预则废

乔·吉拉德号称美国“销售之王”，一直被欧美商界视为“能向任何人推销出任何产品”的传奇式人物。在他刚刚进入销售行业时，平均每月需要向客户打出两千多个电话，杂乱繁琐的工作让他感觉十分吃力。后来，他逐渐发现，要想提高效率，让繁琐的工作变得井然有序，就必须花费足够的时间做计划。于是，乔·吉拉德将每周要打的电话记在卡片上，然后再根据卡片的内容排出日程表，列出从周一到周五的工作顺序和详细的工作内容。坚持做了一段时间后，乔·吉拉德发现自己的工作效率大大提高了。从那以后，吉拉德不再急着打电话，而是每周抽出一天的时间做好工作计划，然后从容不迫、信心十足地去约见客户。美国的几个心理学家曾做过这样一个实验：他们把学生分成三组，在为时二十天内进行不同方式的投篮技巧训练。第一组学生每天练习实际投篮，把第一天和

最后一天的成绩记录在案。第二组学生同样记录下第一天和最后一天的成绩，但在此期间不做任何练习。第三组学生记录下第一天的成绩，然后每天花二十分钟做想象中的投篮；如果投篮不中时，他们便在想象中做出相应的纠正；把最后一天的成绩记录下来。实验结果表明：第二组没有丝毫长进；第一组进球增加了 24%；第三组进球增加了 26%。通过实验，他们得出了这样一个结论：行动前先在脑海中构想事情的每个细节，梳理好做事的思路，以及将会遇到的情况，等到正式行动的时候，你就会从容不迫地应对自如。

第 200 节：布利斯定理：凡事预则立，不预则废

美国行为科学家艾得·布利斯由此提出了著名的“布利斯定理”，即用较多的时间为一次工作事前计划，做这项工作所用的总时间就会减少。这个定理告诉我们，只有事前拟好行动的计划，将做事的步骤梳理通畅，正式行动时才会觉得应对自如，省时又省力；如果做事之前没有做好计划，执行起来就会觉得手忙脚乱，反而浪费了时间。正如古语中所说的那样：“凡事预则立，不预则废。”很多人之所以失败，很重要的一个原因就是没有养成先思后行的习惯。他们做事大多是由着自己的心情，做到哪里算哪里，一件事情做到一半放下，又去忙另外的事情。结果越忙越乱，事情反而越做越多了。“磨刀不费砍柴工”，如果我们能够事先制定一份明确而具体的计划，不论处理多么杂乱繁琐的事情，都会变得有条不紊。国外一家研究机构的研究结果表明，制订计划将极大地提高目标实现的成功概率：制订计划的人的成功概率是从来不制订计划的人的 3.5 倍；在成功实现目标的人群中，事先制订计划者高达 78%。此外，研究者还发现，坚持计划也是最终成功的一个关键要素。根据调查结果，那些坚持计划的人，比那些中途改变计划的人成功概率高出许多。具体而言，坚持计划的人实现目标的成功概率为 84%；而中途改变计划的人实现目标的成功概率仅为 16%。这表明，想要获取成功，仅有美好的梦想和目标是不够的，还需要有详细的具体计划。目标如同灯塔，指引着我们前行的方向；计划如同航线，时刻纠正着我们的行动。如果没有具体的航线，无论前景多么美好，都如同海市蜃楼般缥缈，可望而不可即。新东方的创始人俞敏洪曾讲过这样一个故事，对他的一生影响很大：他的父亲是个木工，常帮别人建房子，每次建完房子，他都会把别人废弃不要的碎砖烂瓦捡回来。久而久之，他家的院中多出了一个乱七八糟的砖头碎瓦堆。直到有一天，父亲用这些砖头碎瓦建起了一间猪舍，他才明白了父亲的用意。

第 201 节：布利斯定理：凡事预则立，不预则废

从那以后，俞敏洪每做一件事情之前，都要首先问问自己，做这件事情的目标是什么，盲目做事就如同捡了一堆无用的砖头；然后再考虑总共需要多少“砖头”才能将“屋子”造好，平均每天需要捡多少“砖头”才能达到目标；最后还需要有足够的耐心，因为“砖头”不是一天就能够捡够的。那么，我们应该怎样做好自己的工作呢？制订计划可以遵循以下步骤：首先，需要明确自己的工作目标，在制订计划之前，一定要精确定义自己的目标，如何时完成、最终效果等因素；其次，将最终的目标分解成一个个详细的计划，我们就会发现原本难以完成的工作，似乎变得简单了许多；然后，为每个计划设定一个量化的指标，能够用具体的数量去衡量这个计划是否完成；最后，还需要为每个计划设置一个最后的完成期限。当然，所有的计划并不是一成不变的。正所谓“计划赶不上变化”，我们在实际工作中也可以根据具体的情况，对我们的计划进行适当的修订。工作需要制订计划，对于我们的人生，更需要根据个人发展的志向，进行长远的规划。人生规划使我们能够更加理性地思考自己的未来，有意识地培养自己的综合能力和素质，铸造美好的人生。就像著名主持人杨澜所说的那样：“一次幸运并不可能带给一个人一辈子好运，人生还需要你自己来规划。”由央视的名主持到远涉重洋的学子，再到凤凰卫视的名牌主持，最后到阳光卫视的当家人，杨澜的角色在不断地变化。在无数次的转变中，杨澜始终把自己定为“传媒人”，永远没有偏离做媒体的方向。唯一发生变化的是，她在一次次的蜕变中提升了自己的目标层次，站在一个企业家

的角度，诠释大众传媒深层次的内涵。杨澜在她的《凭海临风》一书中，曾写到了乘热气球的经历。热气球的操作员能做的只是调整气球的高度以捕捉不同的风向，而气球的具体航线和落点，就只能听天由命了。“其实人生的乐趣也是如此，全在这定与不定之间。”杨澜这样认为。

第 202 节：韦奇定律：走自己的路，让别人说去吧

无论是做事的计划，还是人生的规划同样也是如此。尽管我们不能精确地预计到将要发生的所有细节，不能形象地描绘出未来的蓝图。但是，只要我们能够充分做好计划，完善人生的规划，才能在面临突发事件时临阵不乱，让自己的人生少走一些弯路。78.韦奇定律:走自己的路，让别人说去吧有一个小贩带了一些鸡蛋在市场上贩卖，他在一张纸板上写着：“新鲜鸡蛋在此销售”。不久，一个人好意提醒他说：“老兄，何必加‘新鲜’两个字，难道你卖的鸡蛋不新鲜吗？”他恍然大悟，赶紧将“新鲜”两字涂掉了。这时，又有一个人对他说：“为什么要加‘在此’呢？难道不在这里卖，还会去哪卖？”他也觉得有道理，又把“在此”涂掉了。一会儿，一个老太太过来对他说：“‘销售’两个字是多余的，不是卖的，难道会是送的吗？”他又把“销售”擦掉了。这时来了一个人，对他说：“你真是多此一举，大家一看就知道是鸡蛋，何必写上‘鸡蛋’两个字呢？”小贩觉得也有理。最后，他把所有的字全都涂掉了。如果没有自己的主见，只是一味地听从他人的建议，最终将会一事无成。当我们做出一个决定时，如果身边的人都不支持，甚至强烈反对，这时，我们还有勇气坚持自己的决定吗？美国洛杉矶加州大学经济学家伊渥·韦奇提出：“即使你已有了主见，但如果有十个朋友看法和你相反，你就很难不动摇。”这就是著名的“韦奇定律”。每个人一生中都做出各种决策，大到择业、婚恋，小到出行、购物等。我们在准备做出决策时，不可避免就会咨询他人的意见。人应该虚心听取他人的意见，集思广益，这是无可厚非的。但是，每个人都有自己不同的思维方式和人生目标，一旦选定了自己想要的生活方式，就不要用别人的观念来衡量自己的价值。盲目听信别人的评论，不加思考地采纳别人的观点，只能导致自己无所适从，迷失最初的方向，最终一事无成。如果我们已经认定自己的选择，就不要被他人的建议左右，坚持自己的信念，并执著地按照自己的想法一路走下去。

第 203 节：韦奇定律：走自己的路，让别人说去吧

正如但丁在《神曲》中所说的那样：“走自己的路，让别人说去吧！要像一座卓立的塔，绝不因为暴风雨而倾斜。我们可以活得平凡，但是我们绝对不能活得平庸。”很多历史上的取得卓越成就的伟人，无一不是非常执著的人。他们忠于自己的选择，并将实现自己的选择视为终生的事业和追求。贝多芬学拉小提琴时，他宁可拉他自己作的曲子，也不肯做技巧上的改善，他的老师说他绝不是个当作曲家的料；《进化论》的主人达尔文当年决定放弃行医时，遭到父亲的斥责，不干正事，整天打猎捉耗子，所有老师和长辈都认为他资质平庸。如果他们自己没有坚持自己最初的梦想，而是被别人的评论所左右，怎么能取得举世瞩目的成就？俄国作家契诃夫曾说：“有大狗，也有小狗，小狗不该因为大狗的存在而心慌意乱。所有的狗都应当叫，就让它们各自用自己的声音叫好了。”或许我们只是芸芸众生中的一员，既没有值得炫耀的家世背景，也没有出众的才华容貌，我们同样也可以坚持自我，寻找属于自己的一片天空。1992 年，一位刚拿到律师资格证的湖北大学生在北京进修。他听说司法部正在举办中国首期证券资格律师培训班。如果能拿到这块“敲门砖”，意味着成功近在咫尺。然而，他向主办方的一位处长咨询后得知，参加这次培训的都是每个省里的资深律师，初出茅庐的他根本没有资格参加。第二天，他早早地来到培训楼门口，发现工作人员正在搬运培训资料，连忙上去帮忙。正当他挥汗如雨的时候，昨天拒绝他的那位处长认出了他，被他的诚意所打动，答应他前来旁听。但是，处长郑重地告诉他，即使他考试通过了，也不可能获得证书。三个月培训期满后，那位大学生得了全班第三名，而前 50 名就可以拿到资格证。他硬着头

皮找到那位处长。处长终于感动了，他当即向部领导详细汇报了情况。就这样，大学生得到了梦寐以求的资格证。十年之后，那个大学生连续两届当选为“湖北省十佳律师”，又当选为“湖北省十大杰出青年”。他就是该省唯一获得司法部授予荣誉称号的湖北得伟律师事务所主任——蔡学思。回首往事，他说：“当初，我也认为拿到资格证是不可能的事，但我始终不愿放弃。现在想起来，只要你愿意去做，这世上没有什么事情是不可能的。”

第 204 节：犬獒效应：在困境与竞争中崛起

走自己的路，必须学会背对一切袭向自己的冷嘲热讽、拒绝、反对，摆脱自卑消沉心理的困扰，然后披荆斩棘，逢山开路，遇水搭桥，并且趁自己在途中休憩的时候，适时反省自己的功过得失。当然，我们所说的坚持走自己的路，并不是指盲目地一意孤行，听不进他人的善意劝谏，执迷不悟地一错到底。对于他人的意见可以适当参考，认真分析对方的观点是否正确，然后再决定要不要改变自己的计划。坚持自我的前提是，在作出决定前要广开言路，并且确定你的决策是完全正确可行的。一旦决定后就要忠于自己的选择，坚持不懈地走下去，不要因为外界的干扰而轻易偏离自己的轨道。剧作家易卜生曾说：“倘若你把世界弄到了手，却丢了‘自我’，那就等于把王冠扣在苦笑着的骷髅上。”平凡并不可怕，可悲的是放弃了自己的信念和希望。即使我们穷尽终生也只能成为绿叶，也要做一片平凡而独特的绿叶。79. 犬獒效应：在困境与竞争中崛起 比斯高公司行政主管唐纳·肯杜尔认为：“在生意上遇到强劲、精明的竞争对手，是用钱都买不到的‘好事’。”在他看来，竞争是重燃斗志，维持成功的真正力量。1999 年成立的内蒙古“蒙牛乳业”，近年来发展迅猛，成为中国持续增长最快的民营企业之一，已然成为家喻户晓的知名品牌。然而，蒙牛在创业的初期也并非一帆风顺。当时，乳业巨头伊利已经雄踞多年，占领了中国乳业的半壁江山。初出茅庐的蒙牛，想要在市场上站稳脚跟，谈何容易。面对强劲的对手，蒙牛选择了向伊利挑战，勇敢地与伊利展开了竞争。在一片“向伊利学习”的口号声中，蒙牛以低姿态进入市场，没有被伊利当做“敌人”。经过几年的励精图治，终于，蒙牛发展成为可以与伊利抗衡的乳业大户。正是与伊利的竞争，才造就了今天蒙牛的牛气冲天。人们常常羡慕拥有威武的外表和凶猛的性格，其实在它们刚出世时，只不过是一只普通的犬。当年幼的藏犬长出牙齿并能撕咬时，主人就把它们放到一个没有食物和水的封闭环境里，让这些幼犬自相撕咬，弱肉强食。为了生存下去，这些幼犬们学会了更加凶猛地撕咬和搏斗。在这场生死存亡的较量中，最弱的最先死亡，其次，是体质稍弱的。最后，只有一只最为强壮凶猛的幼犬靠着斗争与拼搏存活了下来。这只唯一幸存的幼犬被称为獒，据说十只藏犬才能产生一只獒。

第 205 节：犬獒效应：在困境与竞争中崛起

这就是“犬獒效应”，它告诉我们：只有在困境和竞争的环境中，才能够磨砺出真正的强者；只有成了强者，才能在竞争中杀出重围，立于不败之地。ibm 公司的创始人老汤姆·沃森曾说：“如果你想取得成功，那就请加快你失败的速度。”如果仔细研究一下成功人士的经历，不难发现，很多成功故事的背后都有一段不为人知的辛酸。然而，人们只是看到了他们光环下的荣耀，忽视了他们曾经所处的困境。其实，很多卓越与出色的人，往往不是上天的特别眷顾，而是经历了更多的磨难。谁能想到，音乐家贝多芬在谱写《第九交响曲》时，已经双耳失聪。在无声的世界里，他喊出“我要扼住命运的咽喉”的呼声，凭借坚强的毅力，完成了这首震惊世界的名曲。在疾病中失去听觉和视觉的海伦·凯勒，用心灵的眼耳捕捉生命中的色彩和旋律，最终成为具有世界影响力的作家和社会活动家。有这样一幅漫画：在一片水洼之中，一只水鸟张着大嘴，正在吞食一只青蛙。青蛙的前半身被水鸟吞进嘴里，只剩下一双乱蹬的后腿留在外面。命悬一线之际，绝境中的青蛙奋力将前爪从水鸟嘴里挣脱出来，死死地卡住水鸟细长的脖子。这幅漫画所要表达的意思是：无论面临什么样的困境，都不要轻言放弃。即使面临各种困境，你仍然可以选择用积极的态度去面对眼前的挫折。如果你也想

拥有非凡的人生，就不要拒绝那些困难和艰辛，因为它们都是通往成功必不可少的阶梯。非常的境遇能够磨砺出非凡的气质和能力，如果一遇到挫折就坐以待毙，那么你注定只是一个弱者。困境是造就强者的学校，竞争是铸造辉煌的通道。我们所生活的时代，挑战与机遇并存。今天的经济危机，既成为很多企业的巨大困境，同时也蕴藏着无限的机遇。对于那些竞争激烈的企业而言，他们的处境与那些藏犬一样，也是一场生存之战。只有那些主动迎战并在困境中发展的企业才能成为强大的企业。对手超过我们的地方，正是我们值得学习和借鉴之处。如果只是一味地用敌意的眼光看待对手，那么，我们永远也看不到对手比自己更优秀的品质；如果一味地以胆怯的目光回避对手，也只会对手的强劲攻势下甘拜下风。只有勇于挑战对手，并虚心向对手学习，才能取其所长，让对手的优势为我所用，使自己得到长足的发展，并最终超越对手。第一次进入美国市场时，尽管丰田公司使出浑身解数，最终还是以失败而告终。经过这次失败的教训后，丰田公司决定潜心研发一种符合美国人消费需求的汽车。公司派出专门小组仔细研究美国的消费者及代理商的需求，总结第一次失败的根源。与此同时，丰田公司还研究了美国其他外国汽车的品牌特性，学习它们的优势，用以弥补自身的不足；通过品牌划分，找出市场空白点，以便找到进军市场的突破口，制定出更加完善的销售、服务战略。五年以后，丰田公司再度进入美国市场，这一次，它大获全胜。显然，丰田公司的成功首先源于它善于从失败中总结原因，寻求解决之道。其次，丰田公司向对手学习，取长补短，同样是它成功的重要原因。拿破仑曾说过一句名言：“最困难之时，就是离成功不远之日。”如果你采取消极的态度去对待困境，得过且过，那么等待你的将是更大的挫折和失败。如果你采取积极的措施，主动出击，事情很快就会出现新的转机。

更多心理学知识，请围观：

实用心理学围脖： <http://t.sina.com.cn/1678862287>

实用心理学博客： <http://blog.sina.com.cn/1678862287>