

凡事找借口的员工，一定是单位里最不受欢迎的员工；  
凡事找方法的员工，一定是单位里优秀的员工！

# 方法 总比问题多

打造不找借口找方法的一流员工

吴甘霖◎著



只为成功找方法，不为失败找借口！



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

在任何时候，问题总是许多人躲避责任和努力的第一个借口。

但是一个优秀的员工总是崇尚这样的理念：

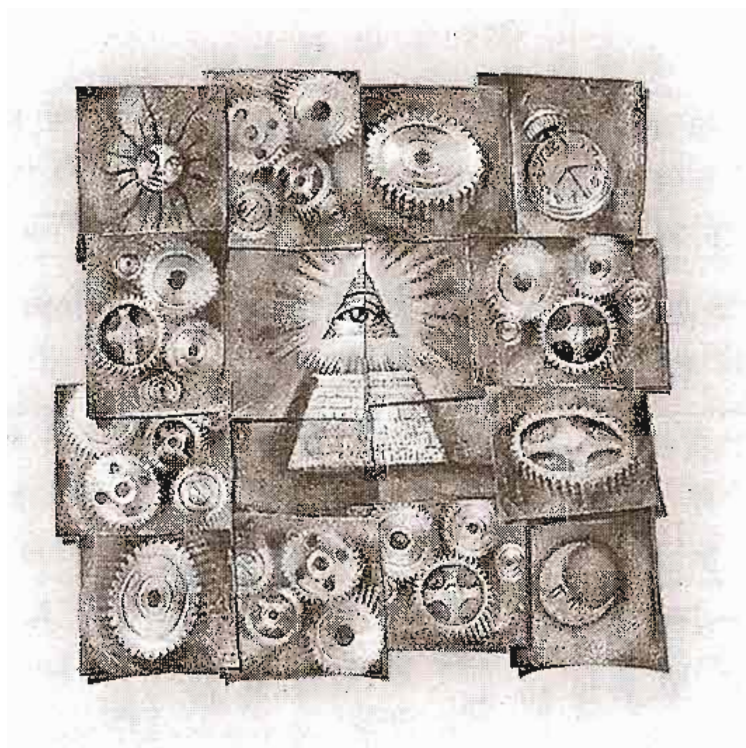
**不找借口找方法，  
方法总比问题多！**



# 方法 总比问题多

打造不找借口找方法的一流员工

吴甘霖◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

对于职场人士来说，当遇到问题和困难时，能否主动去找方法解决，而不是找借口回避责任，这一点，对他在职场中能否成功和发展具有决定性的作用。

本书是一流人才工作方法的专著。作者是享誉海内外的方法学家、国际职业培训师，他一步步教你怎样克服对于问题的恐惧，在遇到问题时怎样运用一些思维技巧，比如找准“标靶”、类比思考、巧妙转移问题等，不仅从心理上藐视问题，以方法克敌制胜，而且还能最终将问题和挑战转变为机遇。这些不但对于员工，而且对于任何遭遇挑战，寻找人生发展突破的人都有很好的指导作用。

## 图书在版编目(CIP)数据

方法总比问题多：打造不找借口找方法的一流员工/吴甘霖著. —北京：机械工业出版社，2005.1 (2007.9重印)

ISBN 978 - 7 - 111 - 15880 - 6

I. 方… II. 吴… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第136769号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑：常淑茶

责任编辑：魏小奋 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

责任印制：李 妍

北京蓝海印刷有限公司印刷

2007年9月第1版·第27次印刷

148mm×210mm·6.375印张·8插页·155千字

370001—390000册

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 15880 - 6

定价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

# 序 言

## 不找借口找方法

一流人才的核心的素质是：当遇到问题和困难的时候，他们总是能够主动去找方法解决，而不是找借口回避责任，找理由为失败辩解。

作为一个目前进行人员素质提升工作的职业培训师，近年来我在海内外进行各种培训与讲座中经常与众多的老总们探究一个现象：

哪一种员工在老总的心中最有份量呢？

在职场中，哪一种员工最能脱颖而出呢？

回答无一例外：就是积极找方法解决问题和困难的员工。

我不由想探讨到底为什么大家如此认可主动找方法的员工呢？

因为，只有积极找方法，才能最好地出效益；

只有积极找方法的人，才能弥补领导的不足，成为老总们的左膀右臂。

主动找方法的人永远是职场的明星，他们在单位创造着主要的效益，是今日单位最器重的员工，是明日单位的领导乃至领袖。

十分幸运，这些年来，我认识了不少这样主动找方法的人。当我写这本书的时候，他们的形象一一浮现在我的眼前。我仿佛看见他们站成一排，然后，异口同声地向世界大声宣布——

“只为成功找方法，不为失败找借口！”

打造不找借口找方法的一流员工

这是一流员工关于一流的宣言，有精神，有心态，有执着，有了不起的对事业与生活的把握！

是的，找理由为自己的失败辩解只会加倍失败，只有去找方法才会有成功。那么我们为何不选择找方法呢？

在职场中也有不少的人向我诉说：

“我们也不想为失败找理由，可是我们找不到方法。”

我认为他们讲得非常讲道理。站在他们上级的角度讲，我想每一个上级，也不应该只是要求自己的员工不找借口和理由，还应该让员工掌握更多的方法。

目前，人们常常把成功学的书等同于“励志”，但全面的成功，往往要超越“励志”。光有励志，缺乏实际有效的方法，人们还不足以拥有成功。

中国最缺乏的教育之一，是方法论的教育。不管是作为一个职业培训师，还是一个作者，我觉得给大家实际讲述方法是我的使命。

因此，这本摆在大家面前的书，它将从下面四方面进行阐述：

- (1) 方法与“问题”的关系；
- (2) 如何克服无法面对问题的心理障碍；
- (3) 如何拥有解决问题的有效方法；
- (4) 如何把问题变成机会。

假如你拥有这四个方面的认知和智慧，你就会有一种全新的工作态度；

“不找借口找方法！方法总比问题多！”

假如你拥有这四个方面的认知和智慧，你就不仅会带着自动自发的精神去努力工作，而且你还会因为掌握方法而创造非凡的业绩，并因此拥有越来越多的自信。

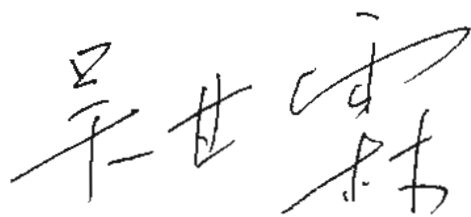
不仅如此，你将从此不怕问题，而且还会将所遭遇的问题，

变为你进一步成长和发展的机会!

“方法总比问题多!”成功和胜利,永远属于会找方法的人!

虽然这是一本主要写给员工看的书,但是这一理念,实际可以应用在许多领域,研究者、各界的领导也都应该有这些素养。

祝愿你拥有这些智慧,并很快在工作中脱颖而出!

Handwritten signature in black ink, reading '高俊林' (Gao Junlin).

2005年1月

# 目 录

## 序言 不找借口找方法

- 第一章 只为成功找方法，不为失败找借口 /1
  - 一流的人找方法，末流的人找借口 /3
  - 最优秀的人，是最重视找方法的人 /8
  - 主动找方法才能让你脱颖而出 /12
  - 不重过程重结果，不重苦劳重功劳 /17
  - 只要精神不滑坡，方法总比问题多 /23
- 第二章 心理制胜：战胜对问题的畏惧 /29
  - 想办法才会有办法 /31
  - 先别说难，先问是否竭尽全力 /35
  - 惟一值得恐惧的是恐惧本身 /40
  - 学会“以脚做梦” /45
  - 现在不做等于永远不做 /50
  - 多走几步路 /55



把“我不行”改为“我能行” /60

把“绝不可能”改为“绝对可能” /65

别害怕拒绝，不试哪知行不行 /70

分解问题和压力 /76

越想放弃越不能放弃 /80

把问题想透彻 /84

### 第三章 方法为王：让问题迎刃而解 /89

找准“标靶”：问题到底是什么 /91

学会“换地方打井” /96

以类比方法解决问题 /101

以逆向方法来解决问题 /105

以侧向方法来解决问题 /109

以系统方法解决问题 /114

以加减方法解决问题 /119

以W型方法解决问题 /124

以更简单的方式解决问题 /130

将问题巧妙转换 /135

要大智慧，不要小聪明 /141

让更多的人帮你成功 /146

抓要点，抓根本 /151

当两条路摆在面前时，选择第三条 /156

## 第四章 把问题变为机会 /161

“没有问题”才是最大的问题 /163

问题是成长的机会 /167

从“问题猎物”到“问题猎手” /172

把危机变为机会 /177

V型思维——人人都可成为创造者和创业者 /183

打造职场培训精品图书（代跋） /188

## 一流的人找方法，末流的人找借口

找借口的员工，是单位里最不受欢迎的员工

找方法的员工，是单位里最受欢迎的员工

“在当今社会里，什么样的员工最受单位欢迎？”

在清华大学举办的一个高级总裁班上，作为主讲老师的我，向大家提出了这样一个问题。

假如你是一位对自己的前途和命运负责的员工，我相信，这肯定也是你最关心的问题之一。因为假如你不了解这一点，你在职场的发展就会受到很大制约，要走很多的弯路。假如你清楚了这一点，你就找到了快速发展的钥匙，成功的机率会大大提高。

不管你是否已有结论，希望下面的故事和观点，能够为你对这个问题的思考提供借鉴。

一位姓黄的老总讲述了自己的故事：

10多年前，他在一家建筑材料公司当业务员。当时公司最大的问题是如何讨账。产品不错，销路也不错，但产品销出去后，总是无法及时收到款。

有一位客户，买了公司10万元产品，但总是以各种理由迟迟不肯付款，公司派了第三批人去讨账，都没能拿到货款。当时他刚到公司上班不久，就和另外一位姓张的员工一起，被派去讨账。

他们软磨硬磨，想尽了办法。最后，客户终于同意给钱，叫他们过两天来拿。

两天后他们赶去，对方给了一张10万元的现金支票。

他们高高兴兴地拿着支票到银行取钱，结果却被告知，账上只有99920元。很明显，对方又要了个花招，他们给的是一张无法兑现的支票。第二天就要放春节假了，如果不及时拿到钱，不知又要拖延多久。

遇到这种情况，一般人可能一筹莫展了。但是他突然灵机一动，于是拿出100元钱，让同去的小张存到客户公司的账户里去。这一来，账户里就有了10万元。他立即将支票兑了现。

当他带着这10万元回到公司时，董事长对他大加赞赏。之后，他在公司不断发展，5年之后当上了公司的副总经理，后来又当上了总经理。

这个精彩的讨账故事，博得了大家阵阵热烈的掌声。大家都很钦佩他凡事主动想办法的精神，而且一致认为：他能有今天的发展，与他这种精神密切相关。

与此相反，另外一个老总讲的故事，却让大家对员工素质的问题，从另一个角度进行了深刻的思考。

他说，他曾经正式招聘过一位员工，但没想到，还不到半个月时间，他就不得不把她辞退了。

那位员工是一位刚毕业的女大学生，学识不错，形象也很好，但有一个明显的毛病：做事不认真，遇到问题总是找借口搪塞。

刚开始上班时大家对她的印象还不错。但没过几天，她就开始迟到，办公室领导几次向她提出，她总是找这样或那样的借口来解释。

一天，领导安排她到北京大学送材料，要跑三个地方，结果她仅仅跑了一个就回来了。领导问她怎么回事，她解释说：“北大好大啊。我都在传达室问了几次，才问到一個地方。”



老总生气了：“这三个单位都是北大著名的单位，你跑了一下午，怎么会只找到这一个单位呢？”

她急着辩解：“我真的去找了，不信你去问传达室的人！”

老总心里更有气了：我去问传达室干什么？你自己没有找到单位，还叫老总去核实，这是什么话？

其他员工也好心地帮她出主意：你可以找北大的总机问问三个单位的电话，然后分别联系，问好具体怎么走再去；

你不是找到了其中的一个单位吗？你可以向他们询问其他两家怎么走；

你还可以在进去之后，问老师和学生……

谁知她一点也不理会同事的好心，反而气鼓鼓地说：“反正我已经尽力了……”

就在这一瞬间，老总下了辞退她的决心：既然这已经是你尽力之后达到的水平，想必你也不会有更高的水平了。那么只好请你离开公司了！

虽然女孩的举动让很多人难以理解，但大家还是认为，像这种遇到问题不是想办法解决而是找借口推诿的人，在职场中并不少见。而他们的命运也显而易见——凡事找借口的员工，在单位绝对不会有任何市场。

上面所说的两个员工，其实是两种不同员工的代表：前面的那位员工，哪怕遇到再棘手的问题，首先想到的绝不是退缩，而是想办法解决。与此相反，那位年轻的大学生，尽管面临的问题很简单，但仍然找借口不去做，找理由为自己辩护。

找借口的人，是不会主动想办法解决问题的，哪怕有现成的办法摆在他面前，他也难以接受，这就是一流员工与末流员工的根本区别。

为此，我在这个高级总裁班上，对100多名学员做了一个调查。

我调查的第一个问题是：“哪一类员工，是你们最不愿意接受的员工？”

结果如下：

- (1) 工作不努力而找借口的员工；
- (2) 损公肥私的员工；
- (3) 过于斤斤计较的员工；
- (4) 华而不实的员工；
- (5) 受不得委屈的员工。

我调查的第二个问题是：“什么样的员工是你们最喜欢的员工？”

结果如下：

- (1) 没安排工作却能主动找事做的员工；
- (2) 通过找方法加倍提升业绩的员工；
- (3) 从不抱怨的员工；
- (4) 执行力强的员工；
- (5) 能为单位提建设性意见的员工。

这一调查结果，进一步证实了我们以前的结论：凡事找借口的员工，一定是单位里最不受欢迎的员工。凡事主动找方法的员工，一定是单位里最受欢迎的金牌员工！

于是，我想起了曾获美国职业篮球协会（NBA）最佳新秀奖的杰森·基德，他曾经讲述过影响了他一生的一件小事：

小时候，父亲常常带他去打保龄球。他打得不好，为此，他总是找各种理由。

有一天，当他再一次为自己打得不好找借口的时候，父亲毫不客气地打断了他：“别再找借口了。你打得不好，是因为你不练习，又不愿意总结方法。假如你好好做，你就不会这样讲了。”

这句话给了他极大的震动，此后，一发现自己的缺点，他便想尽办法纠正。不管是打保龄球还是后来打篮球，他都要求自己

做到两点：第一比别人投入更多的时间和精力去练习；第二时刻总结经验教训，找出最好的方法提升。也正因为这两点，他成了最优秀的球员。

我又想起在参观日本松下公司时，在标语牌上看到这样一段话：

“如果你有智慧，请你贡献智慧；  
如果你没有智慧，请你贡献汗水；  
如果你两样都不贡献，请你离开公司。”

从这里我们可以看出员工其实可以分为三种：

(1) 具有敬业精神并能找方法的员工。他们拥有智慧并乐于奉献智慧，这份智慧必然会为企业创造财富。毫无疑问，这类员工，是最好的员工。

(2) 敬业但是缺乏方法的员工。他们能够也只能奉献汗水，这种员工单位需要，但他们自身不会有太大的发展

(3) 既不去找方法又不敬业的员工。他们什么也奉献不了，所以最终的结局只能是离开。

在此基础上，我做了这样的总结：

一流员工既敬业又找方法；二流员工只敬业；末流员工找借口。

假如你想获得最大程度的发展，毫无疑问，你就应该力争做第一种员工。

## 最优秀的人，是最重视找方法的人

最优秀的人，是最重视找方法的人。他们相信凡事都会有方法解决，而且是总有更好的方法。

人人都能成为创造者！处处都是创造的良机！

外界的难度，不如意的条件，一个接一个的压力与挑战，怎么也无法吓倒一个优秀人士的雄心和创意。

我曾经在香港某集团担任副总裁，我很佩服我们的董事长。20年前，他带着仅有的30元港币、穿着一双拖鞋来到香港，先从街边小贩做起，越做越大，后来创办了两家上市公司。

在谈到成功的经验时，他说：“我之所以能有这样的发展，都源于我凡事都愿意找方法解决。我认识很多企业界的成功人士，从他们身上我发现了一个共同的规律：最优秀的人，往往是最重视找方法的人。他们相信凡事都会有方法解决，而且是总有更好的方法。”

作为华人首富，李嘉诚的名字可谓家喻户晓。他之所以能成为首富，也并非没有规律可循：从打工的时候起，他就是一个找方法解决问题的高手。

李嘉诚的父亲是位老师，他非常希望李嘉诚能够考个好大学。然而，父亲的突然去世，使得这个梦想破灭了：家庭的重担全部



落到了才十多岁的李嘉诚身上，他不得不靠打工来维持整个家庭的生存。

他先是在茶楼做跑堂的伙计，后来应聘到一家企业当推销员。干推销员首先要能跑路，这一点难不倒他，以前在茶楼成天跑前跑后，早就练就了一副好脚板，可最重要的，还是怎样千方百计把产品推销出去。

有一次，李嘉诚去推销一种塑料洒水器，连走了好几家都无人问津。一上午过去了，一点收获都没有，如果下午还是毫无进展，回去将无法向老板交代。

尽管推销得不顺利，他还是不停地给自己打气，精神抖擞地走进了另一栋办公楼。他看到楼道上的灰尘很多，突然灵机一动，没有直接去推销产品，而是去洗手间，往洒水器里装了一些水，将水洒在楼道里。十分神奇，经他这样一洒，原来很脏的楼道，一下变得干净起来。这一来，立即引起了主管办公楼的有关人士的兴趣，一下午，他就卖掉了十多台洒水器。

李嘉诚这次推销为什么成功了呢？原因在于把握了一个推销的诀窍：要让客户动心，就必须掌握他们如何受到影响的规律：“听别人说好，不如看到怎样好；看到怎样好，不如使用起来好。”老讲自己的产品好，哪能比得上亲自示范、让大家看到使用后的效果呢？

在做推销员的整个过程中，李嘉诚都注意重视分析和总结。在干了一段时期的推销员之后，公司的老板发现：李嘉诚跑的地方比别的推销员都多，成交的也最多。

他是如何做到这点的呢？

原来，他将香港分成几片，对各片的人员结构进行分析，了解哪一片的潜在客户最多，有的放矢地去跑，重点攻击，这样一来，他获得的收益自然要比别人多。

纵观李嘉诚的奋斗历史，其实就是一个不断用方法来改变命

运的历史。

美籍华人诺贝尔物理学奖获得者李政道，一次偶然听一位同事的演讲，知道非线性方程有一种叫孤子的解。他找来了所有关于孤子的资料，仔细分析了一个星期，专门挑别人有哪些弱点。结果他发现，所有的文献都是研究一维空间的孤子的。而在物理学中，有广泛意义的是三维空间。于是，他便围绕这点进行攻关，仅仅几个月，就找到了一种新的孤子理论，用来处理三维空间的亚原子问题，获得了许多成果。

事后，他高兴地说：“在这个领域里，我从一无所知，一下子赶到别人前面去了。”并由此得出结论：“你想在科学研究过程中赶上、超过别人吗？你一定要摸清楚在别人的工作里，哪些是他们不懂的。看准了这一点，钻下去，一定会有突破，并能超过人家。”

读书也是这样。我们经常听到一句话：“天才出自勤奋”。不错，天才出自勤奋，但并不等同于勤奋。勤奋只是一个优秀学生的基本功。要真正学好，还得掌握方法——学得多不如学得巧。

多年前，美国兴起石油开采热。有一个雄心勃勃的小伙子，也来到了采油区。但开始时，他只找到了一份简单枯燥的工作，他觉得很不平衡：我那么有创造性，怎么能只做这样的工作？于是便去找主管要求换工作。

没有料到，主管听完他的话，只冷冷地回答了一句：“你要么好好干，要么另谋出路。”

那一瞬间，他涨红了脸，真想立即辞职不干了，但考虑到一时半会儿也找不到更好的工作，于是只好忍气吞声又回到了原来的工作岗位。

回来以后，他突然有了一个感觉：我不是有创造性吗？那么为何不能就在这平凡的岗位上做起来呢？

于是，他对自己的那份工作进行了细致的研究，发现其中的

一道工序，每次都要花 39 滴油，而实际上只需要 38 滴就够了。经过反复的试验，他发明了一种只需 38 滴油就可使用的机器，并将这一发明推荐给了公司。可别小看这 1 滴油，它给公司节省了成千上万的成本！

你知道这位年轻人是谁吗？他就是洛克菲勒，美国最有名的石油大王。

这个故事给我们的启示就是：人人都能成为创造者！处处都是创造的良机！

外界的困难，不如意的条件，一个接着一个的压力与挑战，怎么也无法吓倒一个优秀人士的雄心和创意。

关于洛克菲勒，还有一个很经典的故事。

第二次世界大战后，刚成立的联合国因为没有合适的办公地点而发愁。这时，洛克菲勒慷慨地将自己在纽约的一大片土地，无偿地捐给联合国。联合国的领导喜出望外，接受了这份馈赠，并对洛克菲勒表示了深深的谢意。

难道洛克菲勒得到的仅仅是这些吗？不。早在给联合国捐赠之前，他就将所捐土地周围的一大片土地买下来了。当联合国的办公地址一选定，周边土地的价格立刻飞涨，除去所捐土地的成本，他还狠狠地赚了一大笔！

这就是找方法的价值和妙处！

学会成为一个不找借口找方法的人吧！学会做一个相信方法总比问题多的人吧！惟有这样，你才能成为一个真正杰出的人！

## 主动找方法才能让你脱颖而出

主动找方法解决问题的人，总是社会的稀有资源。

不管是国内还是国外，只要有这样的人出现，他们就能够像明星一样闪耀。哪怕他没有刻意去追求机会，机会也会主动找上门来。

假如你通过找方法做了一件乃至几件让人佩服的事，就能很快脱颖而出并获取更多的发展机会。

2002年9月，我参加了世界华商大会。会上，一位姓杨的著名华商的发言，给大家留下了深刻的印象。

杨先生是浙江温州人，十多年前，他的一位远方亲戚在欧洲开饭店，邀请他过去帮忙。没料到，他到欧洲不久，亲戚就突然患病去世了，饭店很快也垮了。

杨先生不想回国，就在当地找了份工作。几年后，他到了一家中等规模的保健品厂工作。公司的产品不错，但知名度却很有限。

他从推销员干起，一直做到主管。一次他坐飞机出差，不料却遇到了意想不到的劫机。度过了惊心动魄的十个小时之后，在各界的努力下，问题终于解决了，他可以回家了。就在要走出机舱的一瞬间，他突然想到在电影中经常看到的情景：当被劫机的



人从机舱走出来时，总会有不少记者前来采访。

为什么自己不利用这个机会、宣传一下自己的公司形象呢？

于是，他立即做了一个在那种情况下谁都没想到的举动：从箱子里找出一张大纸，在上面浓描重抹了一行大字：“我是××公司的××，我和公司的××牌保健品安然无恙，非常感谢抢救我们的人！”

他打着这样的牌子一出机舱，立即就被电视台的镜头捕捉住了。他立刻成了这次劫机事件的明星，很多家新闻媒体都对他进行了采访报道。

等他回到公司的时候，公司的董事长和总经理带着所有的中层主管，都站在门口夹道欢迎他。原来，他在机场别出心裁的举动，使得公司和产品的名字几乎在一瞬间家喻户晓了。公司的电话都快打爆了，客户的订单更是一个接一个。董事长动情地说：“没想到你在那样的情况下，首先想到的竟然是公司和产品。毫无疑问，你是最优秀的推销主管！”董事长当场宣读了对他的任命书：主管营销和公关的副总经理。之后，公司还奖励了他一笔丰厚的奖金。

杨先生的故事，说明了一个道理：在任何单位、任何机构，能够主动找方法解决问题的人，最容易脱颖而出！

方法能为人解除不便，能够让他人有更大的发展，更能给单位创造最直接的效益。哪个单位的领导，能不格外重视想办法帮单位解决问题的人？

我曾在北京大学开办的中国民营企业总裁班上，为学员们上了一场“思路决定财路”的课，其中就讲述了这位老总的故事。

这个故事引起了热烈反响，一位总裁很有感触地说：“这个故事使我想起了美国著名企业家艾柯卡。它们同样说明了一个道理：在任何时候，主动去找办法的人，最容易脱颖而出。”

美国福特汽车公司是美国最早、最大的汽车公司之一。1956

年，该公司推出了一款新车。这款汽车式样、功能都很好，价钱也不贵，但是很奇怪，竟然销路平平，和当初设想的完全相反。

公司的经理们急得就像热锅上的蚂蚁，但绞尽脑汁也找不到让产品畅销的办法。这时，在福特汽车销售量居全国末位的费城地区，一位毕业不久的大学生，对这款新车产生了浓厚的兴趣，他就是艾柯卡。

艾柯卡当时是福特汽车公司的一位见习工程师，本来与汽车的销售毫无关系。但是，公司老总因为这款新车滞销而着急的神情，却深深地印在他的脑海里。

他开始琢磨：我能不能想办法让这款汽车畅销起来？终于有一天，他灵光一闪，于是径直来到经理办公室，向经理提出了一个创意，在报上登广告，内容为：“花 56 元买一辆 56 型福特。”

这个创意的具体做法是：谁想买一辆 1956 年生产的福特汽车，只需先付 20% 的货款，余下部分可按每月付 56 美元的办法逐步付清。

他的建议得到了采纳。结果，这一办法十分灵验，“花 56 元买一辆 56 型福特”的广告人人皆知。

“花 56 元买一辆 56 型福特”的做法，不但打消了很多人对车价的顾虑，还给人创造了“每个月才花 56 元，实在是太合算了”的印象。

奇迹就在这样一句简单的广告词中产生了：短短 3 个月，该款汽车在费城地区的销售量，就从原来的末位一跃而为全国的冠军。

这位年轻工程师的才能很快受到赏识，总部将他调到华盛顿，并委任他为地区经理。

后来，艾柯卡不断地根据公司的发展趋势，推出了一系列富有创意的举措，最终坐上了福特公司总裁的宝座。

回顾了艾柯卡的这段经历后，这位老总又和大家一起分享了他读《艾柯卡自传》的体会。他第一次读这本书是在上大学的时候

候，其中书中有这样一个情节给他留下了深刻的印象：

艾柯卡成为福特公司总裁后，却被小福特炒了鱿鱼，之后又被美国排名第三的汽车公司克劳斯勒请去负责。当时克劳斯勒公司危机重重，濒临破产，艾柯卡力挽狂澜，最终挽救了公司并且让它重振雄风。艾柯卡重整克劳斯勒的故事，曾经激励了众多中国企业家。但是，这位老总说：艾柯卡的故事当时最触动他的，是他当初怎样脱颖而出、并最终走上总裁的经历。

他说：“当时我作为一个大学生，最关心的是走入社会后，我们怎样才能更快地脱颖而出？更好地得到大家的认可？而艾柯卡，给我提供了最好的答案：主动帮单位解决问题的人最容易脱颖而出！能找到方法帮单位解决问题的人，最容易得到人们的认可！”

在美国，年轻的铁路邮务生佛尔，曾经和千百个其他邮务生一样，用陈旧的方法分发信件，而这样做的结果，往往使许多信件被耽误几天或几周之久。

佛尔并不满意这种现状，而是想尽办法改变，很快，他发明了一种把信件集合寄递的办法，极大地提高了信件的投递速度。

佛尔升迁了。5年后，他成了邮务局帮办，接着当上了总办，最后升任为美国电话电报公司的总经理。

是的，当谁都认为工作只需要按部就班做下去的时候，偏偏有一些优秀的人，会找到更有效的方法，将效率更快地提高，将问题解决得更好！正因为他们有这种找方法的意识和能力，所以他们以最快的速度得到了认可！

我们再来看一个故事：1793年，守卫土伦城的法国军队叛乱。叛军在英国军队的援助下，将土伦城护卫得像铜墙铁壁。前来平息这次叛乱的法国军队怎么也攻不下。土伦城四面环水，且有三面是深水区。

英国军舰就在水面上巡弋着，只要前来攻城的法军一靠近，

就猛烈开火。法军的军舰远远不如英军的军舰，根本无计可施，法军指挥官急得团团转。

就在这时，在平息叛乱的队伍中，一位年仅 24 岁的炮兵上尉灵机一动，当即用鹅毛笔写下一张纸条，交给指挥官：“将军阁下：请急调 100 艘巨型木舰，装上陆战用的火炮代替舰炮，拦腰轰击英国军舰，以劣胜优！”

指挥官一看，连连称妙，赶快照办。

果然，这种“新式武器”一调来，英国舰艇无法阻挡。仅仅两天时间，原来把土伦城护卫得严严实实的英军舰艇被轰得七零八落，不得不狼狈逃走。叛军见状，很快也缴械投降。

经历这一事件后，这位年轻的上尉被提升为炮兵准将。

你知道这位上尉是谁吗？他就是后来成为法国皇帝、威震世界的拿破仑！

像很多杰出的人一样，拿破仑的成功，在相当程度上是抓住了一个关键的脱颖而出的机会，就这样，他才走上了一个有高度的新起点！

有了这样的新起点，才有了更大的舞台，才能吸引更多的人向自己看齐，才有更多的资源向自己汇集。

其实，主动找方法解决问题并能找到办法解决问题的人，总是社会的稀有资源。不管是过去还是现在，不管是国内还是国外，只要有这样的人出现，他们就能够像明星一样闪耀。哪怕他没有刻意去追求机会，机会也会主动找上门来。

问一问自己：是否解决了一个或几个棘手的问题，给别人留下了深刻的印象？是否做了几件业绩突出的事情，让你的领导和其他人十分欣赏？

假如你还没有，赶快补课吧。假如你通过行动做了一件乃至几件让人佩服的事，你就会迎来更多的发展机会，从成功走向更大的成功！



## 不重过程重结果，不重苦劳重功劳

在市场经济的新时代，做任何事情都应该有一个好的结果。不仅要做事，更要做成事。不仅要有苦劳，更要有功劳。

光像“老黄牛”那样低头做事是不够的，“老黄牛”还得插上效率和效益的翅膀！

没有效率的忙是“穷忙”、“瞎忙”！

只有你为单位创造财富，单位才会给你财富；

只有你为单位创造空间，单位才会给你空间；

只有你为单位打造机会，单位才会给你机会！

在现在的工作中，你是否发现有这样的现象——领导安排同样性质的一件事情给两位员工去做。其中的一位每天提早上班，推迟下班，连星期六、星期天都不休息，弄得身心憔悴，愁眉苦脸。但是，由于他没有达到要求，领导对他总是很不满意，甚至对他还严加批评。另外一位员工，从不需加班加点，只是每天把该做的事情都做好，每天报告给领导的都是好的进度与消息，领导对他总是笑脸相迎，经常表扬，最后将他提拔。

这样的现象，在20年前可能不明显，甚至第一种员工可能得到更多的表扬，但是在当代社会，领导重视能出业绩的员工的情



况越来越普遍了。

是老总偏心、不欣赏苦干的员工而只是欣赏“讨巧”的员工吗？往往不是这样。主要的原因，是我们已经进入了市场经济的新时代。那些光知道苦干、穷忙的人，越来越得不到认可。社会正越来越认可一个新的理念：做任何事情都要讲究效率和效益！

不仅要努力做事，更要做成事！

### （一）“结果思维”与“功劳意识”

联想集团有个很有名的理念：“不重过程重结果，不重苦劳重功劳。”这是写在《联想文化手册》中的核心理念之一。在这个手册中，还明确记录道：这个理念，是联想公司成立半年之后，开始格外强调的。

联想为何在这一时期会如此强调这一理念呢？

我曾经与联想的创始人柳传志先生一起参加一个电视节目。他讲了联想刚刚创业时期的一段经历，也许对我们有足够的启示。

柳传志沉重地告诉大家：联想刚刚成立时，只有几十万元，却由于过于轻信人，被人骗走了一大半。而且，骗他们的人，还不是一般人，而是某个部门的干部。这一来，使公司元气大伤，甚至逼得员工要去卖蔬菜来挽回损失。

毫无疑问，刚刚创业时候的联想，大家都有对事业拼命的干劲和热情，但是，光有干劲和热情，并不能保证财富增加与事业的成功。不仅如此，商场如战场，光有善良、热情、好心等品质，如果缺乏智慧和方法，完全可能给企业造成巨大的损失！

当时就那么一点点的资金，如果没有用好，公司就有可能夭折、破产！这时，只是强调繁忙、勤奋、卖命、辛苦等，已经没有太多的意义。

经过了这一教训，联想后来做事不仅越来越冷静、踏实，而且特别重视策略、方法。联想自从成立以后，到如今已经20年。

这20年，它已经从几个下海的知识分子的公司，变为了一家享誉海内外的高科技公司。它之所以后来有这样大的发展，毫无疑问与这个核心理念密切相关。

以往我们经常听到某些人讲：“没有功劳有苦劳。”苦劳固然使人感动，但在新的历史形势下，只有具备“结果思维”，不断创造功劳的人，才有更好的发展！

## （二）追求效率是一个现代员工的基本要求

美国汽车大王福特，只受过很少的正规教育。在第一次世界大战期间，一家报纸刊登评论，说福特是“无知的和平主义者”，福特得知后很生气，向法庭控告该报恶意诽谤。

开庭审理时，对方的律师向福特提出了许多对于受过正规学校教育的人来说，属于“常识性”的问题，如“英国在1776年派了多少军队来美国镇压反叛？”“美国宪法的第五条内容是什么？”等等。对方想利用自己在书本知识上的优势，以此来证明福特确是一个“无知的人”。

福特开始还有礼貌地听着，很快就不耐烦了，他气愤地对这位律师说：“请让我来提醒你，在我的办公桌上有一排电钮，只要我按下某个电钮，就能把我所需要的助手招来，他能够回答我企业中的任何问题。至于我企业之外的问题，只要我想知道，也可以用同样的方法获得。既然我周围的人能够提供我所需要的任何知识，难道仅仅为了在法庭上能回答出你的提问，我就应该满脑子都塞满那些东西吗？”

福特这样做不是“摆谱”，而是有着他对效率、结果的高标准的要求。

发生在福特身上的另外一个小故事，也许会给你带来进一步的启示。

在刚刚创办福特汽车公司不久，福特向一家厂商订购了大批汽车零件。耐人寻味的是：他在严格要求零件品质的同时，也严格规定了装零件的木箱的有关尺寸、厚度等等。这样的要求，不要说厂商，连他的员工都认为他有些过分。

货到以后，他又特别叮嘱要小心开箱，不要损坏木板。之后，他拿出一张新办公室的设计图，用这些木板来做办公室的地板，竟然相差无几！原来，他在进货的时候，就考虑到要把这些平时处理掉的木板用到办公室里来！

一举两得。你瞧瞧：这是一种何等可贵的充分利用资源的智慧啊！

工作一定要有更好的结果，工作一定要有更高的效率！福特是被誉为“把美国带到流水线上”的人，为何对他有这样的赞誉，在某种程度上，是由于他发明了现代流水线作业的方式，从而大大提高了工作效率。福特是一个酷爱效率的天才，曾经对人们浪费时间的各种恶习，进行了总结，并严加抨击。

下面是福特所总结的人们浪费时间的恶习，对照一下，在你的身上，是否也存在同样的毛病：

- 打太多的电话。
- 拜访太多的朋友，而且每次待的时间太久。
- 写过长的信件，其实只要 1 到 3 的篇幅就可以把事情交代清楚。
- 花太多的时间处理细枝末节，结果反而忽略了大事。
- 所读的东西既没有提供任何信息，也没有提供任何的启发。
- 花在玩乐上的时间太多，而且次数也过多。
- 与对自己没有任何启发的人在一起的时间太多。
- 花在读广告传单上的时间太多。

- 当应该着手进行下一项工作的时候，却往往停下来对别人解释为什么要这样做。
- 应该利用晚上的时间去夜校汲取知识，但在事实上，大多数的人都把晚上的时间用来看电影。
- 上班的时候应该专心做好事先规划好的工作，但事实上，许多人都把时间用来做白日梦。
- 在不重要的事情上头投注宝贵的时间和精力……

在总结这些之后，福特痛心地说：“人们每天花在处理这样一些没有必要处理的事情上的时间，数量说起来是这样惊人。除非我们把自己从这些事情中解放出来，否则我们无法成为一个有成果的现代人！”

你发现这些福特总结的现象在你身上体现得明显吗？福特的总结，能给你大的触动吗？

一位著名的商界精英，工作效率奇高。他是怎么做到这一点的呢？

在每个工作日开始做的第一件事，就是将当天要做的事分为三类：

第一类是所有能够带来新生意、增加营业额的工作；

第二类是为了维持现有状态，或使现有状态能够持续下去的一切工作；

第三类则包括所有必须去做、但对企业和利润没有任何价值的工作。

在完成所有第一类工作之前，他绝不会开始第二类工作。在完成第二类工作之前，也绝不会着手进行任何第三类的工作。

他还要求自己：“你必须坚持养成一种习惯：任何一件事都必须在规定好的几分钟、一天或一个星期内完成，每件事都必须有一个期限。如果坚持这么做，你就会努力赶上期限，而不是无休

止地拖下去。”

这位商界精英通过现身说法，讲述了分秒必争、期限紧缩的真正价值。

### （三）重视“市场经济下的新敬业精神”

在以往的时代，我们强调“老黄牛”精神。不错，在任何时代，我们都需要任劳任怨、勤勤恳恳的“老黄牛”精神。但也必须看到，进入凡事讲效益的现代，光像“老黄牛”那样低头做事是不够的，于是，我提出了一个“市场经济下的新敬业精神”的理念。这一理念的核心，就是强调以效益为核心！让“老黄牛”插上效率和效益的翅膀！从员工的角度讲，就要开始重视如下市场经济情况下的发展法则——

只有你为单位创造财富，单位才会给你财富；

只有你为单位创造空间，单位才会给你空间。

只有你为单位打造机会，单位才会给你机会！

为此，你就非得格外重视方法不可！

在我们这个时代，多的是“忙人”。他们每天在急急忙忙地上班，急急忙忙地说话、急急忙忙地做事，可到月底一盘算，却发现自己并没有做成几件像样的事情。他们往往以一个“忙”字作为自己努力的漂亮外衣。却没有想到，这种忙，只能是“穷忙”“瞎忙”，没有给自己和单位带来效益。

做一个凡事讲方法的“忙人”吧，这样的忙，才会有效率、有价值！做一个凡事讲究结果和功劳的人吧，这样，你才会赢得最快速度的发展，并得到最大的认可与回报。



## 只要精神不滑坡，方法总比问题多

我们之所以不成功，就在于对问题屈服：无端地将问题放大，把自己看轻。

其实，只要你努力去找方法，你怎么会找不到呢？越去找方法，便越会找方法。越会找方法，越能创造大的价值。这不仅提高了找方法的自信，而且越来越有找方法的窍门！

“只要精神不滑坡，方法总比问题多”这是一条标语，醒目地贴在车间大门前。我立即被它吸引住，不由请教主人：你们为什么把这副对联摆在车间最显眼的地方呢？

主人微微一笑，给我讲了一个故事。

20年前，在内蒙一个偏僻、贫困的小村庄里，有一位普普通通的年轻人。有一次，家人生了病，因为没有钱，根本请不起医生。万般无奈之下，年轻人想向乡亲借2元钱给家人看病，然而走遍了整个村子，也没能借到。不是乡亲们不愿意借，而是因为他们实在太穷了。

这件事，对年轻人刺激很大。他觉得，再这样在村里呆下去，肯定毫无希望。于是，在19岁那年，他带着6个窝窝头，骑着一辆破自行车，到80公里外的城里去谋生。

城里的工作本来就找不到，加上他高中都没有毕业，学历低，要找一份好工作更是难上加难。

他好不容易在建筑工地上找到了一份打杂的小工。一天的工钱是1.7元，对他而言只够吃饭，但他还是想尽办法每天省下1元钱接济家人。

尽管生活十分艰难，但他还是不断对自己说：“绝对不会永远是这样”。他渴望自己出人头地，为此，他下决心付出比别人更多的努力。2个月后，他被提升为材料员，工资加了1元钱。

靠比别人多付出，他初步站稳了脚跟。之后，他就开始重视方法。他认为：要在新单位站稳脚跟，就得更多得到大家的认可，甚至成为单位不可缺少的人。那么，怎样才能做到这点呢？

冥思苦想之后，他终于想到了一个小点子：工地的生活十分枯燥，他想，能不能让大家的业余生活过得丰富一点呢？想到这点，他拿出自己省下来的一点钱，买了《三国演义》、《水浒传》等名著，认真阅读后，讲给大家听。这一来，晚饭后的时间，总是大家最开心的时间。每天工友们开心的笑声，都是对他的极大奖赏。

更没有想到的是，一天，老板来工地检查工作，发现了他有非常好的口才，于是决定将他提升为公关业务员。

一个小点子付之实践后就能有这样的效果，他极受鼓舞。于是，他便将主动找方法的特长，运用到各个方面——

对工地上的所有问题，他都抱着一种主人公的积极心态去处理。夜班工友有随地小便的习惯，怎么说都没有用，他想尽办法让大家文明上厕所；一个工友性格暴躁，喝酒后与承包方要拼命，他想办法平息矛盾，做到使各方都满意……

别看这些都是小事，但领导都看在眼里。慢慢的，他成了领导的左膀右臂。

最有意思的一个时刻来到了，由于他经常主动找方法，他等

来了一个创业的良机——

有一天，工地领导告诉他，公司本来承包了一个工程，但由于这样那样的原因，难度太大，决定放弃。

作为一个凡事都爱想办法的人，他力劝领导别放弃。领导看着他充满热情，突然说了一句话：“这个项目我没有把握做好。如果你看得准，可以由你牵头来做，我可以给你提供帮助。”

他几乎不敢相信自己的耳朵：这不是给自己提供了一个可以自行创业的绝好机会吗？他毫不犹豫地接下了这个项目，然后信心百倍地干了起来。

但遇到的困难是出乎意料的，光要盖的公章就有 17 个，但他还是想尽办法，一个个都盖下来了，终于项目如期完成了。他掘到了人生的第一桶金。在他进城 5 周年的时候，他算了一下自己的家产，已经有整整 300 万元。

这位年轻人尝到了用不懈的进取精神和不断想办法解决难题的益处，从此更加努力。他现在不仅拥有当地最大的建筑队，还是内蒙最大的草业经营者之一，每年有 1 万多户农民给他的企业提供玉米、草等饲料。拥有了很多财富的他，在贫困的故乡，建起了一个全世界最大的金霉素生产厂，其生产量占全球的 1/4，很多父老乡亲跟着他走上了脱贫致富的道路。

这位创造了奇迹的人，他叫王东晓，内蒙金河集团的董事长。

与王东晓的交流是一种享受。他说：“我为什么要让每个员工都认识到‘只要精神不滑坡，方法总比问题多’的理念呢？因为这是我获得成功最重要的理念之一！”

“人的一生，是不断遭遇问题并与问题进行战斗的一生。问题会无穷无尽，假如我们不主动找方法解决，我们能够打赢这场‘战争’吗？”

他继续强调说：“之所以不成功，就在于对问题屈服，无端地把问题放大，把自己看轻。其实，只要你努力去找方法，你怎么

会找不到呢？而且找得越多你就越来越会找，当然是方法总比困难多了！”

很有意思的是，不久我参观内蒙另外一家著名的企业——蒙牛乳业，竟也发现同样的标语。蒙牛是中国连续3年荣获中国成长最快的企业，为何也有这样的文化呢？

董事长牛根生对我说：“这有什么奇怪。这是一个人最重要的素质之一啊。在一个单位，不管是领导还是员工，只要有着这样的精神，有什么困难不能克服、有什么问题不能解决呢！”

其实，不止在内蒙，在北京、上海、香港、新疆……这几年我都遇到了不少优秀的人，不管是领导还是员工，他们的确都坚信“方法总比问题多”。

## （一）会找方法是人的最大优势之一

人作为高级动物，最大的特点就是会动脑筋。这一点，美国著名企业家艾柯卡有切身体会。他坦陈自己之所以有那么大的发展，与两个人有很大关系。其中一个人，是他刚刚参加工作时遇到的分公司经理。他对艾柯卡说：

“你要记住，马更有力气，狗更忠诚。你作为人类的惟一长处就是你有动脑的智慧，这是你惟一能超越它们的地方。”

另一个对他影响最大的人，是他的父亲。他父亲曾在镇上开了一家电影院，生意一直不错，因为他总在不断推出优惠的措施来吸引观众，包括每天提供几张免费票给老教师、退伍军人。

但有一天，该给优惠票的人都给完了，而票还剩几张，该怎么办呢？

他父亲在门口愁眉苦脸地想，正好看到几个孩子在门口玩耍，于是突然想出一个主意：让几个脸上最脏的孩子免费看电影。

这完全是一种出乎意料的做法：因为以往的优惠，都是优惠给那些值得尊敬的人，现在，优惠的做法，却给了几个脏孩子，



这算什么呢？但是，他的做法是一种幽默，更是一种人性化的经营。果然，之后人们愿意更多地光顾他的电影院。

## （二）不怕做不到，就怕想不到

不管是创业还是追求其他方面的成功，道理都是同样的：不怕做不到，就怕想不到！

罗斯·佩洛特原来在美国最大的计算机公司 IBM 担任推销员，他发现很多计算机的功能，许多用户并没有充分利用。他认为，如果 IBM 公司能够增设数据处理业务，帮助这些用户发掘计算机潜力，定能获得成功。

于是罗斯·佩洛特精心撰写了一份有关数据处理服务市场的报告，呈递给 IBM 管理层。不料建议却被公司决策层否定了。于是，他下决心成立公司自己创业。

然而他遇到一个很大的问题：买不起昂贵的计算机，所以服务也无从谈起。但是他并没有退缩，最后想出了一个绝招：

他在一家保险公司，以“批发价”买下了安装在该公司的 IBM 计算机的使用时间，然后花了 5 个月的时间，找到一家无线电公司，又以“零售价”将使用时间卖给这家公司，并提供给其计算机服务。

没想到市场一下子打开了，业务纷涌而至。后来，他所创办的电子数据公司（EDS）成为拥有数十亿资产的大公司了。

很多人认为只有条件充足了才可以创业，但罗斯·佩洛特的成功，却告诉我们一个道理：缺乏条件同样可以创业！

只要你下决心并肯动脑筋，就可以让条件为信念让路！

## （三）只要不断开发，找方法的能力会越来越强

人的思维神经有如人的肌肉，只有不断锻炼，才会越来越强大。不练，好的肌肉也会萎缩。练习得好，即使原来基础不好，



# 方法

总比问题多

---

打造不找借口找方法的一流员工

也能够通过逐步努力而提高。

越去找方法，便越会找方法。越会找方法，就能创造越来越大的价值，这不仅提高了找方法的自信，而且越来越明白找方法的窍门，找出更多更好的方法来！

## 想办法才会有办法

想办法是有办法的前提。如果让脑袋放假，即使天才遇到问题时也会一筹莫展。

人的智力提高是一个逐步的过程。只要你能够战胜对艰难的畏惧，并下决心去努力，你就能越来越多地找到解决问题的方法，并越来越智力超群！

开动你的脑筋想办法吧，别让你的智力机器生锈！

“实在是没办法！”

“一点办法也没有！”

这样的话，你是否熟悉？是否你的身边，经常有这样的声音？

当你向别人提出某种要求时，得到这样的回答，你是不是会觉得很失望？

当你的上级给你下达某个任务，或者你的同事、顾客向你提出某个要求时，你是否也会这样回答？

当你这样回答时，你是否能够同样体验别人对你的失望？

一句“没办法”，我们似乎为自己找到了不做的理由。但也正是一句“没办法”，浇灭了很多创造之花，阻碍了我们前进的步伐！

是真的没办法吗？还是我们根本没有好好动脑筋想办法？

打造不找借口找方法的一流员工

在培训中，我常常给学员讲述这样一个概念：“发动机只有发动起来才会产生动力，同样，想办法才会有办法！”

我给很多学员讲过自己亲身经历的一件小事：

一次春节放假前夕，我准备给每位员工的妈妈买份礼物，于是，走进了公司附近一家著名药店的分店。

买点什么呢？东挑西挑后，我看中了一种补血剂。

没有想到服务员告诉我，产品只剩下两盒了，离我要求的数量还差很多。“能不能到总部进点货？”我跟服务员商量。服务员告诉我：那得等三天以后，因为第一天报上去，第二天才能够到仓库，第三天才能送货。

可我的员工们下午就要回家探亲了。我问：“能不能早一点呢？”

服务员们都摇头。

这时我有点生气了：“你们的药店是有多年历史的老店，很有信誉，现在顾客急着要货。你们怎么就不能想想办法？”

从他们的表情来看，这话起作用了。于是我又鼓励他们：“想想办法吧，一定能解决的。”

我和他们一起探讨了还有没有其他的可能性。这时，一位姓孟的女服务员说：“我们可以试试给附近的其他分店打个电话，看他们有没有货。如果有的话，我们先向他们借，三天后再还。”

大家都觉得主意不错。姓孟的服务员很快到里屋打电话去了。不久，她满脸笑容地出来了，说：“先生，我刚才给附近一些分店打过电话了，他们的存货也都不多，但几家凑起来还是够的，请您先到我们楼上的办公室等一下，我马上坐的士过去帮您取。”

问题就这样迎刃而解了。虽然是件小事，但也充分说明：只要想办法，就一定有办法。

我相信，更好方法的出现，很大程度上来自于是否有一种好的心态！想办法是想到办法的前提。如果让脑袋放假，就算是天

才，面对问题时也会一筹莫展。所以办法是在想的过程中产生的，它不会凭空而出。

几年前，北京申奥成功，举国沸腾。大家不仅为中国的国力得到承认而高兴，而且，也为北京得到这样一个经济发展的机会而自豪。但你是否知道：在1984年以前，奥运会并不是个个国家都想争取的香饽饽，相反，敢于申办奥运会的国家没有几个。因为在相当长的一段时期内，举办奥运会是赔钱的。如前苏联举办的莫斯科奥运会，就亏损了很大一笔资金。

1984年的美国洛杉矶奥运会是一个转折，这次奥运会，美国政府不但没有掏一分一文，反而盈利2亿多美元，创下了一个奇迹。而创造这一奇迹的人，名叫尤伯罗斯，是一个商人。开始时，他并不愿意接受这项任务，经不住再三相邀，他最终才答应。

尤伯罗斯将整个奥运活动与企业和社会的关系做了通盘的考虑，终于想出了很多点子让奥运会赚钱。其中最绝的点子是将奥运会实况电视转播权进行拍卖，这可是从来没有过的。

最初，工作人员提出的最高拍卖价是1.52亿美元，这在当时已是个天文数字了，但立即遭到了尤伯罗斯的否定，他说：“这个数字太保守了！”

他敏感地觉察到了人们对运动会的兴趣正在不断高涨，奥运会已经是全球关注的热点。电视台利用节目转播，已经赚了不少钱。假如采取直播权拍卖的方式，势必引起各大电视台之间的竞争，价钱会不断抬高。

果然不出所料，单电视转播权一项就为他筹集了2亿多美元资金。

以往的奥运会万里长跑接力，都是由有名的人士担任，但尤伯罗斯一改这种做法，表示谁都可以跑，只要身体够棒，另外出钱就可，每1公里按3000美元收费。

这真是一个破天荒的想法，会有人花钱买罪受吗？

打造不找借口找方法的一流员工

没想到，消息一公布，报名的人竟然蜂拥而至。1.5万公里的路，收费收了4500万美元！

这次奥运会给尤伯罗斯带来了空前的声誉。回首成功，他感到非常自豪：有想法就有突破点。假如畏难，怎么能够创造出这样辉煌的业绩呢？

法国数学家、哲学家彭加勒曾经说过：“出人不意的灵感，只是经过了一些日子，通过有意识的努力后才产生。没有它们，机器不会开动，也不会产生出任何东西来。”

德国哲学家黑格尔曾嘲讽那些以为可以不经艰苦思索就能获得灵感的人：“诗人马特尔坐在地窖里面对着六千瓶香槟酒，可就是产生不出诗的灵感来。最大的天才尽管朝朝暮暮躺在青草地上让微风吹来，眼望着天空……温柔的灵感也始终不会光顾他。”

我们平时喜欢讲一句话：“眉头一皱，计上心来。”其实，这往往是在特定时期，特定人物的状况。要有好的点子和想法，应当付出更多的努力。

人的智力提高是一个逐步的过程。只要你能够战胜对艰难的畏惧，并下决心去努力，你就能越来越多地找到解决问题的方法，并越来越智力超群！

开动你的脑筋想办法吧，别让你的智力机器生锈！



## 先别说难，先问是否竭尽全力

我们之所以说事情艰难，往往是我们并没有尽到最大的努力！

虽然我们说自己已经“尽力”了，实际上我们并没有把全部潜力发挥出来！

先把“不可能”放到一边，而只想自己是否竭尽全力。学会想尽一切办法、穷尽一切可能去努力吧！

世界上没有“天大的问题”，只有不够努力造成的失败和遗憾。

一位朋友向我诉苦：单位安排他去银行贷款，本认为容易办成的，结果跑了许多次，还是没有办成。

他自嘲地说：“有句诗这样说：山重水复疑无路，柳暗花明又一村。可我呢，经常自己觉得柳暗花明了，其实还是山重水复疑无路。”他很灰心地说：“我真的尽力了，真的一点也不想干了！”

我问：“你真的尽力了吗？你真的知道“尽力”的意思是什么吗？”

他不说话了，静静地看着我。于是，我向他讲起了在日本考察时，听到的一个故事：

土光敏夫是日本经济界鼎鼎有名的人物。他在重整东芝公司

打造不找借口找方法的一流员工

时，遇到了资金不足的困难。当时正是战后，要筹到资金非常不容易。他去某家银行申请贷款，但主管贷款的部长对他十分冷淡。经过他的不断努力，部长的态度才稍微有所好转，但对贷款问题却绝不松口。

终于到了那么一天——如果在两天内仍然没有资金投入，那么，公司将不得不全线停工。土光敏夫决定破釜沉舟：“怎么也得迫使部长就范！”

他让秘书给他找了一个大包，在街上买两盒盒饭放在里面，然后赶到银行。一见部长，他就开始软磨硬磨，希望给他贷款。但对方就是不松口。

双方又展开了一场舌战，不知不觉已接近下午下班的时间了。当营业部的下班铃声拉响时，部长如释重负，提起公文包准备回家吃饭。

不料土光敏夫却从袋子里拿出两只盒饭：“部长先生，我知道你工作辛苦了，但是为了我们能够长谈，我特意把饭准备了。希望你不要嫌弃这寒酸的盒饭。等我们公司好转后，我们再感谢你这位大恩人。”

面对他这份“无赖劲”，部长真是无可奈何。但也正是他表现出的这份坚毅，使部长产生了对他贷款的信心，最终批准了他的贷款申请。

我问这位朋友：“与土光敏夫相比，你能说你尽力了吗？”

朋友笑了，说：“我们往往认为自己尽力了，但实际上我们并没有竭尽全力！”

说得太对了。我们之所以说事情艰难，往往是我们没有尽到最大努力！我们说自己已经尽力了，实际上我们并没有把全部潜力发挥出来！所以，面对问题和困难的时候，我们永远不要先说难，而要先问一问自己：我是否已经尽了最大的力量？

## （一）把自己逼到“非……不可”的境地

难，是我们拒绝努力的第一理由。但是，问题真的是那么难解决吗？

汽车大王亨利·福特，被誉为“把美国带到轮子上的人”。一次，他想制造一种 V8 型的发动机。当他把这个想法跟工程师交流时，工程师们都认为只能在图纸上设计，但绝对不可能在现实中制造出来。尽管如此，福特仍然坚持说：“想办法制造出来。”

工程师们很不情愿地开始了尝试，几个月后，他们给福特的回答是：“我们无能为力”。

但福特还是说：“继续尝试！”

一年多过去了，还是没有结果，所有的工程师都觉得无论如何都该放弃了。但福特仍然坚持“必须做出来”。

就在这时，有一位工程师突发灵感，竟然找到了解决办法。

福特终于制造出了“绝不可能”成功的 V8 型发动机。

为何工程师们认为“绝不可能”的问题，最后还是在福特的“逼迫”之下解决了呢？

关键的一点，就是先把“不可能”的戒律放一边，而只想我自己是否完全尽力，是否想尽了一切办法、穷尽了一切可能。

如果将心灵的焦点对准“难”，头脑就会加速运转，找出千万个理由，证明真的很“难”，人就很容易屈服。因为，畏惧使人无法真正冷静地应对问题，甚至导致行动的瘫痪。

但是，假如你不问问题难不难，只问自己是否尽了最大努力，你就会轻装上路，尽力挖掘自己的潜能，反倒容易将问题解决。

把自己逼到“非……不可”的境地吧，你会创造出难以想像的奇迹！

## （二）“为什么不竭尽全力”呢

不要给自己的人生打折扣，爱打折扣的人是很难取得成功的。

24岁的海军军官卡特，应召去见海曼·李科弗将军。在谈话中，将军让卡特挑选任何他愿意谈论的话题。然后，再问卡特一些问题，结果每每将军就将他问得直冒冷汗。

终于卡特开始明白：自己自认为懂得了很多东西，其实还远远不够。结束谈话时，将军问他在海军学校的学习成绩怎样，卡特立即自豪地说：“将军，在820人的一个班中，我名列59名。”

将军皱了皱眉头，问：“为什么你不是第一名呢，你竭尽全力了吗？”

此话如当头棒喝，影响了卡特的一生。此后，他事事竭尽全力，后来成为了美国总统。

竭尽全力，就是不给自己任何偷懒和敷衍的借口，让自己经受生活最大的考验。

竭尽全力，就是要你把意识的焦点对准如何解决问题，减轻解决问题的焦灼感，轻装上阵，集中心智，去创造生命的奇迹。

## （三）把自己从“我已尽力”的假象中解放出来

人之所以无法“竭尽全力”，往往来自于“我已尽力”的假象——我已经做到最好了，再也无法往前走一步了。

其实，这不过是不愿意接受挑战的借口。

稻盛和夫被日本经济界誉为“经营之圣”。他所创办的京都陶瓷公司，是日本最著名的高科技公司之一。该公司刚创办不久，就接到著名的松下电子的显像管零件U型绝缘体的订单。这笔订单对于京都陶瓷公司的意义非同一般。

但是，与松下做生意绝非易事，商界对松下电子公司甚至有这样的评价：“松下电子会把你尾巴上的毛拔光。”

对待京都陶瓷这样的新创办公司，松下电子虽然看中其产品质量好，给了他们供货的机会，但在价钱上却一点都不含糊，且年年都要求降价。

对此，京都陶瓷的一些人很灰心，因为他们认为：我们已经尽力了，再也没有潜力可挖。再这样做下去的话，根本无利可图，不如干脆放弃算了。但是，稻盛和夫认为：松下出的难题，确实很难解决，但是，屈服于难，也许是给自己未足够挖潜找借口。

于是，经过再三摸索，公司创立了一种名叫“变形虫经营”的管理方式。其具体做法是将公司分为一个个的“变形虫”小组，作为最基层的独立核算单位，将降低成本的责任，落实到每个人。即使是一个负责打包的老太太，也都知道用于打包的绳子原价是多少，明白浪费一根绳会造成多大的损失。这样一来，公司的营运成本大大降低，即便是在满足松下电子的苛刻条件下，利润也甚为壮观。

有些问题的确非常顽固，想了许多办法，仍无法解决。于是有人便认为“已是极限”，再去努力也是白搭。其实，当你真正经过一番努力奋斗，就会知道所谓“难”，其实只是你自己的“心灵桎梏”。只要不断努力，开发的潜能就会越来越大。努力不够，你当然不知道自己的潜能到底有多大。

从“我已尽力”的假象中把自己解放出来吧！再努一把力，你会发现你还有许多没有开发出的潜能！



## 惟一值得恐惧的是恐惧本身

“我们惟一值得恐惧的就是恐惧本身——模糊的、轻率的、毫无道理的恐惧本身！”

我们所感觉到的“危险”、“恐惧”，往往是预先设置的、被歪曲的。

预先的恐惧会扭曲事实真相，事情绝对没有想像的那样严重。问题的严重性往往是我们自己放大的，事情的“困难”也是如此。

只要努力面对恐惧，恐惧就会烟消云散。

在工作中，你是否遇到过这种情况：某一问题就像山一样摆在你面前，要克服它，似乎完全不可能。于是，一种说不出的恐惧不招自来，你很快就向象山一样高的问题屈服了。

出现这样的情境并不奇怪，因为有些问题，的确有很大的难度。但是，由于对问题难度的恐惧，就放弃解决问题的努力，到底有多少合理性呢？

### （一）不敢迎接挑战，才会轻易恐惧

且看我们一位年轻学员龙小姐的经历吧。龙小姐从旅游学院毕业不久，就到一家著名饭店当接待员。参加工作不久，她就遇

到了一个棘手的问题。

那天，一位来自美国的客人焦急地向值班经理反映：来中国前，他就预订了美国——日本——香港——北京——哈尔滨——深圳——新加坡的联票。但是，由于疏忽，一张去哈尔滨的机票没有及时确认，预定的航班被香港航空公司取消了。这一下他急了，他到哈尔滨是去签订合同。如不能及时赶到，将造成很大的损失。

酒店的老总当即安排龙小姐和另外一位老接待员解决这一问题。她们一起到民航售票处，向民航的售票员介绍了有关情况，希望她能够帮忙解决这一问题。

但售票员的回答是：“是香港航空公司取消的航班，和我们没有关系。”

还有其他什么办法吗？要不重新买一张票吧。但一问，票已经全部卖完了。

于是她们再一次向售票员重申：这是一个很重要的外国客人，如不能及时赶到会造成很大的损失。但售票员的回答仍然是：“对不起，我也无能为力。”

龙小姐问：“难道就再没有别的办法吗？”

售票员说：“如果是重要客人你们可以去贵宾室试试。”

她们立即赶到了贵宾室。但在门口就被拦住了，工作人员要求她们出示贵宾证。这一下她们又傻眼了。此时此刻，到哪里去办贵宾证啊？

龙小姐不甘心，又向工作人员重申了一遍情况，但工作人员还是不同意让她们进去。她突然动了个念头，于是问了一句：“假如要买机动票，应该找谁？”

回答是：“只有总经理。不过我劝你们还是别去找了，现在票紧张得很呢！”

碰了这么多次壁，同去的接待员已经灰心丧气了。她想：要

找总经理，那恐怕更是没有希望。于是，她拉着龙小姐的手说：“算了吧，肯定没希望了，还是回去吧，反正我们已经尽力了。”

那一瞬间，龙小姐也有点动摇了，但很快她又否定了自己的想法，还是毫不犹豫地向总经理办公室走去。见到总经理后，她将事情的来龙去脉又讲述了一遍。总经理听完之后，看着她满是汗水的脸，微微一笑，问：“你从事这项工作多长时间了？”

得知她刚刚参加工作，总经理被她认真负责的态度感动了，说：“我们只有一张机动票了，本来是准备留下来给其他重要客人的。但是，你的敬业精神和对客人负责的态度让我非常感动。这样吧，票就给你了。”

当她把机票送到望眼欲穿的客人手上时，客人简直是喜出望外。酒店的总经理知道这件事后，当着所有员工的面对她进行了表扬。不久，她被破格提拔为主管。

在一次参加我们组织的俱乐部活动时，她讲述了这个故事。我问她：“你为何能做到这点？”

她回答说：“其实，当我的同事说一点希望也没有的时候，我也很想放弃。我已经被拒绝多次了，我也怕见到总经理后，仍然会遭到拒绝。但是，我突然想起您给我们讲课时讲过的罗斯福的故事，它给了我继续努力勇气。”

富兰克林·罗斯福就任美国总统的时候，美国正处于经济大萧条时期，全国上下一片恐慌。为了振兴美国，罗斯福决定推行“新政”，但要实行“新政”，首先要振奋民心。为此，他给美国人民做了一次“战胜恐惧”的著名演讲，其中有这样一句名言：“我们惟一值得恐惧的就是恐惧本身——模糊的、轻率的、毫无道理的恐惧本身！”

罗斯福以正视问题、蔑视困难的姿态，采取果断的措施，不仅带领美国走出了经济危机，而且让美国加入反法西斯的战争，迎来了二次世界大战的胜利。

我认为：所谓“模糊的”，就是没有认清的；所谓“轻率的”，就是不慎重的；

在工作和生活中，我们经常犯这样的错误：还没有真正与问题接触，就将其无端放大，以致于很快心生恐惧、逃避，最终将自己打败。

实际上，问题绝大多数时候并不如我们想像的那样严重，只要我们撕破轻率恐惧的面纱，就能很好地解决它。

## （二）强迫自己面对

著名将军巴顿曾经说过：“如果勇敢便是没有畏惧，那么我从来不曾见过一位勇敢的人。”即使再勇敢的人，也有畏惧的时候。

那么，怎样才能从恐惧中解放出来、培养真正的勇气呢？最有效的方法，莫过于强迫自己面对。

美国总统艾森豪威尔小时候有过这样一段经历：5岁的时候，有一次去叔叔家玩。叔叔的房子后面养了一对大鹅，结果公鹅一见他就一边怪叫着一边向他扑来。他哪儿受得了这种恐吓！于是他拚命跑开，向大人哭诉。

受了几次惊吓后，叔叔找了个旧扫帚交给他，然后指着大鹅对他说：“你一定能战胜它！”

当鹅再次向他冲来时，他手里拿着扫帚，浑身不住地颤抖。猛然间，他鼓足勇气大吼一声，挥起扫帚向鹅冲去。鹅掉头便跑，他紧追不舍，最后狠狠地给了鹅一下，鹅惨叫着逃跑了。从那以后，鹅只要一见他，就会远远地躲开。

从此，他懂得了一个道理：只要勇敢迎战，就能战胜对手。

有一段时间，他每天放学回家的时候，都被一个与他年龄相仿、粗壮好斗的男孩追赶。一天，这一幕正好被他父亲看见，于是冲他大喊：“你干嘛容忍那小子追得你满街跑？去把那小子给我赶走！”

于是，他不得不停下来，面对自己很怕的对手。他开始猛烈的反击，这一招立刻把对手吓住了，慌忙夺路而逃。艾森豪威尔顿时勇气大增，一把将对手抓住，正颜厉色地警告他：“如果你再敢找我的麻烦，我就每天打你一顿。”

通过这件事，他进一步悟出一个道理：别看有些人耀武扬威，其实不过是外强中干，唬人而已。

### （三）“人有三分怕虎，虎有七分怕人”

遇到敌人和强硬的对手，恐惧是避免不了的。但是，不要忘记：你畏惧对手，对手可能也畏惧你，甚至比你对他的畏惧还要大。在这种情况下，谁更敢面对，谁就能获得胜利。

我有位朋友，是个谈判高手，几乎每次谈判都能成功。他懂得很多谈判的技巧，如“了解是影响的前提”、“知己知彼，百战不殆”、重视“有理、有利、有节”等等。

这些技巧对付一般的对手足够了。但如果碰到的是同样厉害的对手，除了技巧之外，心理素质就显得格外重要。他说：“遇到真正的对手时，我也难免会有一些恐惧。每当这时候，我就会用父亲说过的一句话给自己打气——人有三分怕虎，虎有七分怕人。”

“人有三分怕虎，虎有七分怕人”——这话何等地生动而形象啊。双方都是怕的，就像一位猎人遇到一只老虎，猎人固然怕老虎，但老虎更怕带枪的猎人。人对老虎只怕3分，老虎怕人却有7分。既然这样，我们为何要恐惧这种看上去你怕它、实际上它更怕你的“老虎”呢！



## 学会“以脚做梦”

惟有在行动上脚踏实地，才能梦想成真！

只有空洞的梦想和意愿，却不愿意付出艰苦的努力，最终只会是只“不产蛋的鸡”。

“不顾一切地采取果断的行动……因为单凭善心和真理，从来没有治愈过人类，也从来没有把一个人治愈过。”

鸟类中会说话的是鸚鵡，但鸚鵡是飞不高的。

谁不想获得出色的成绩？谁不想在单位里脱颖而出？

许多人有追求、有理想，但是，只让自己的追求停留在理想的层次，最后的结果，不过是黄粱一梦。与此相反，有的人却总是让自己的每一个追求，通过踏踏实实的行动来实现，最后将许多人看来不可能实现的梦想，变为了现实。

两年前，我受长沙市教育局邀请，为该市的几百个校长做了一场“成功智慧与素质教育”的讲座。在讲座中，我提出：“素质教育，最终都落实到一个‘成’字上来——成长、成才、成功！因此，应在学校开设成功学课程，作为素质教育改革的一个突破点。”

这一倡议，得到了长沙市稻田中学一位姓余的女教师的高度

重视。在学校领导的大力支持下，她在自己担任班主任的班上开设了成功学课程。她以我所著的《心力学》为主要教材，并大力进行创造性地运用。一个学期下来，效果十分明显：学生的成绩和心灵素质，都有了飞速提高。

《中国改革报》《中国妇女报》《成功》等媒体纷纷对此进行了报道。暑假期间，武汉等外地的老师，还纷纷到她那里取经。她根据这项改革写作的论文，获得了湖南省和市教育改革优秀论文奖。

前不久，我收到一位长沙校长的信，他是当初听过我讲座的校长之一。他说：“我听了讲座后，就很想做这样的改革试验。可是，由于这样那样的原因放弃了这一想法。没料到，一件本来应该由我这个校长去做的事，却被一位老师做成了。”

是的，本来有很多人比这位教师更有条件进行这项试验，但他们没有做。为何会这样？

这位女教师的一句话，给出了最好的答案：“我总觉得有了一个好的理念，就该立即付诸行动。否则，梦想就只是脑袋中的东西。”

这位老师的话，说明了一个很重要的“用脚做梦”法则：梦用脑想，更用脚走！惟有在行动上脚踏实地，才能梦想成真！

## （一）不当“不生蛋的鸡”

巴尔扎克成名以后，一天，一位老太太拿来一本破旧的小学生作文本给他看：“大作家，你给我瞧瞧，这小子有没有天才，将来是不是块当作家的料？”

巴尔扎克接过看了看：“嗯，他天赋不多，灵气不足，凭这当作家很难。”

老太太一听，大笑道：“你知不知道这作文本的主人是谁？就是你啊！”

不料，巴尔扎克一点也没有发窘，而是笑着说：“我没说错呀，我所以有今天，关键在苦熬苦写，并不是全靠天赋和灵气啊！”

俄国化学家门捷列夫的故事，也很有意思。

很长一段时期，门捷列夫全身心地投入到化学元素的有关排列问题研究中。一次，在紧张工作了三天三夜之后，他由于过度疲劳睡着了，竟在梦中见到了一张他日思夜想的元素周期表，通过这个梦，他成功地解决了困扰多时的元素排列问题。

后来，有记者采访他，要他讲述如何通过做梦而获得成功的经验。

记者的提问，引起他的不满，他说：“什么，你认为我的发现只是梦中几个小时的成果吗？你知道之前我付出了多少个日夜、多少心血苦心研究吗？”

灵感是辛勤劳动的结晶。俄国著名作曲家柴可夫斯基曾说过“灵感是这样一位客人，他不爱拜访懒惰者”。我国古语也说“人工不竭，天巧不传”“没有一番寒彻骨，哪得梅花扑鼻香”。是的，不管有怎样美妙的梦想，怎样精美的构思，要取得成功，还必须实实在在的的努力和行动。只有空洞的梦想和意愿，却不愿意付出艰苦的努力，最终只会是只“不产蛋的鸡”。

## （二）“鹦鹉会说飞不高”

美国哲学家威廉·詹姆斯在《生命的意义》中，说过这样的名言：“纯粹的理想是生命中最廉价的东西……最不值一提的感伤主义者、梦想者、醉汉、逃避责任者和拙劣的诗人，从不表露丝毫的努力、勇气和耐心，或许他们会有最丰富的理想。”

著名作家茨威格也说：“不顾一切地采取果断的行动……因为单凭善心和真理，从来没有治愈过人类，也从来没有把一个人治愈过。”

上面所说的，是针对只想不做的人。还有一种人，说得多，做得少，或者光说不练。那么，他们又该吸取什么教训呢？

19世纪，一些有胆识的人开始探索向天空飞翔，但是，权威人士纷纷出来阻挠。最早用三角方法来测量月亮与地球距离的法国天文学家勒让德断言：制造比空气重的装置去飞行是不可能的。稍后，法国大发明家西门子也发表了同样的看法。再后，能量守恒定律的发现者之一、德国物理学家赫尔姆克茨又从物理学的角度来论证：机械装置要上天完全是妄想。

美国的莱特兄弟，是人类航空史上的英雄。他们于1903年驾驶飞机飞上了蓝天。飞行过后不久，莱特兄弟去欧洲旅行。在法国的一次盛大的欢迎酒会上，主人再三要求兄弟俩演讲。经过再三推让之后，大哥威尔伯站了起来，他的演讲只有一句话：

“据我们所知，鸟类中会说话的是鹦鹉，但鹦鹉是飞不高的。”

有些人期望证实自己的优秀，但却把最多的时间，用在语言的自我炫耀上，或活在无聊的争论中。而真正优秀的人，却把最多的时间用在实际行动上。

### （三）将行动量化

人很容易产生一种毛病，常常满足于自己“在忙着”、“已忙过”的印象，而忽视了目标和结果。因此，将行动量化就变得十分必要。

如要成为一个优秀的推销员，就必须将行动指标量化，条条兑现：

（1）我这个星期总共跑了多少个客户？

（2）上门服务的有多少个客户？

（3）向客户打了多少个问候电话？

（4）是否告诉客户你将向他提供杰出服务？杰出服务的几条是否都向他说清楚？

(5) 和客户见面之后，是否向每个人都索取了名字、电话号码，并取得进一步会面的承诺？

(6) 客户拒绝后，是否用最委婉热情的态度再次游说？

(7) 满足每个客户的要求后，是否清楚地表达了要求他购买东西的愿望？

(8) 和一个客户达成生意后，是否让客户为你推荐一个朋友？

.....

在你的目标合理的情况下，只要这些行动的指标落实了，你就可以完成任务。



## 现在不做等于永远不做

从0到1的距离，常常大于从1到1000的距离。许多人之所以不成功，往往是由于他们在门外徘徊太久。

说一万道一千，不如一次勇于“跳下去”的行动！做任何事，勇于开始最为重要。

差不多就去做，别在起点上耽搁。

“做正确的事情，把事情做好，立即做！”

有这样两位青年，小李与小刘，他们都是很有梦想并富有创造力的人。他们同时进了一家集团公司，分在不同的分公司工作。

这是一家特别重视创造性的公司，公司的董事长，总是在各种场合强调“员工的创造性是公司的最大财富”。两位年轻人能进入这样的公司，真的是如鱼得水，应该能大展宏图、创造非凡业绩了。

然而一年后，进行工作总结时，两人却受到了不同的待遇。小刘因为成绩突出受到了高度表扬和奖励，小李却因为业绩平平，受到了批评。

其实，刚进公司时，小李给大家留下的印象更好一些。因为他脑子比小刘更活，思维更敏捷、学识更广博，但为什么到头来却做得不如小刘好？

人事部的领导，对两位员工进行了研究分析后发现：一年来，两人都想把自己的创造性贡献给公司，也都很努力。两人惟一的区别是：小刘有了一个好的想法，便立即行动起来，即使要实现这一想法的条件不具备、会遇到困难，他也会毫不犹豫地去做。而小李，尽管脑子里有很多想法，但总是停留在构思的阶段，或者一与现实结合，遇到条件不具备等情况，他就立刻放弃，改换另一个想法。这样一来，尽管好想法不少，却没有一个付诸实践。

分析这点之后，人事部的领导与小李好好谈了一回心，说：“小李，一旦有好的想法，就应该尽快付之实践。现在不做，等于永远不做啊！”

许多人不成功，只因为他们总在起点上耽搁，在门外徘徊太久。

这其中有多种原因，其中主要的是：

(1) 眼高手低，或者幻想一口吃成一个胖子。

(2) “完满病”作怪，哪怕有一点点条件不完善，就自己否定。

(3) 总认为时间够用，慢一点又何妨。结果拖来拖去，最后把梦想“拖黄”了。

到底该怎么去立即行动呢？

## (一) 早起的鸟儿有虫吃

人生是短暂的，要做就得立即做。早一点动手，就早一点起步，早一点往成功迈进。

晋代大书法家王羲之，12岁时，在父亲的枕头下发现有前人写的《笔论》，便偷偷地拿来读。

父亲说：“不要性急，等你长大了，我会教你的。”

可是王羲之却回答说：“学习是不能等待的，像走路一样，不停地走，才能前进。等我长大了，再教就太晚了。”在这种精神的

打造不找借口找方法的一流员工

支配下，王羲之长期坚持勤学苦练，其书法艺术终于达到了炉火纯青的境界，被后人尊为“书圣”。

优秀人才给我们的启示是：先做再说！正如俗语所说：“早起的鸟有虫吃”。尽早起步后面才会有更大的发展！

### （二）差不多就去做，不在起点耽搁

从0到1的距离，常常大于从1到1000的距离。做任何事，勇于开始最为重要。

YKK 董事长吉田忠雄，其人生观是“70分主义”。他认为：“100分主义无法再发挥潜能，若以70分为起点则成就当不止100分。”

对此，他在一篇演讲中阐述：“只要能成功，失败无所谓。谨慎行事可能没有失误，但充其量最多也只能有50%的效果。若对每件事只有70%的把握就去做，则集合各件事的效果，成就就不止50%了。”

爱默生说得好：“要去某一地点，可以有20条道路，其中有1条是捷径，不过还是立刻踏上其中的1条吧！”

### （三）犹豫太久会导致行动的瘫痪

有的人并非不知道行动的重要，但是迟迟不愿意行动，结果又产生负疚感，造成意志的瘫痪。

结果人们与其说是因为恐惧而不去行动，毋宁说是不去行动而导致恐惧。

那么，该怎么办？不妨学习一下西点军校训练学生的经验——先把自己“豁出去！”

在西点的游泳救生训练中，有一个学生最害怕的动作：穿着军服、背着背包和步枪，从近十公尺的高塔上跳下游泳池，然后在水中解开背包、脱掉皮鞋和上衣，把这些东西绑在临时的浮板

上。

尽管对每一个动作，学员们事前都反复演练过，但是真到了要往下一跳的那一刻，大部分学生还是会迟疑，走到跳板尽头之后就会停下来。当然，退缩是绝不允许的，否则将被勒令退学。所以，尽管犹豫，学生们最终还是纵身一跳。

很多学员都反映：成功跳出那一步的兴奋，是无可言喻的。学生学会了抛开自以为通过思想能够控制一切的假象，体验到行动就能够产生信心。

#### （四）相信“立即就做”会产生奇迹

许多事情的难度，都由于我们的犹豫和摇摆加大了。事情并没有我们想像的那么艰难，只要我们马上去做，就可能产生出乎意料的奇迹。

美国混合保险公司的创始人史东，觉得对他一生影响最大的一句话，来自于妈妈逼他遵守的一个行为习惯——立即就做！从卖报纸的时候起，他就一直遵守“立即就做”的准则，后来，他通过保险推销，训练了一批非常优秀的保险队伍，并成为百万富翁。

有一天，他听到一个消息：曾经生意兴隆的宾西法尼亚伤亡保险公司，因为经济大萧条发生了危机，已经停业。该公司属于巴尔的摩商业信用公司所有，他们决定以160万美元将这家保险公司出售。

史东想了一个不花自己一分钱就得到这家保险公司的主意。这个想法实在太美妙了，美妙得让他不敢相信，美妙得使他甚至准备放弃。但是，放弃的念头一出现，他就马上对自己说：“立即就做！”

于是他马上带领自己的律师，与巴尔的摩商业信用公司进行谈判。

下面就是那场精彩的对话：

“我想购买你们的保险公司？”

“可以，160 万元。请问你有这么多的钱吗？”

“没有，但是我可以向你们借。”

“什么？”对方几乎不相信自己的耳朵。

史东进一步说：“你们商业信用公司不是向外放款吗？我有把握将保险公司经营好，但我得向你们借钱来经营。”

这真是一个看来十分荒谬的想法：商业信用公司出售自己的公司，不但拿不到钱，还得借钱给购买者经营。而购买者借钱的惟一理由，就是自己拥有一帮出色的保险推销员，一定能经营好这家保险公司。

商业信用公司经过调查后，对史东的经营才能很有信心，于是，奇迹出现了：史东没有花一分钱，就拥有了一家自己的保险公司。之后，他将公司经营得十分出色，成了美国很有名的保险公司之一。

只要有好的想法，哪怕它看起来很荒谬，都应该立即付诸实践。说不定奇迹就等在你的前面！

让我们记住《福布斯》杂志创立者福布斯的名言吧：“做正确的事情，把事情做好，立即做！”



## 多走几步路

要成为杰出的人才，你就得付出比别人多几倍的努力。

要在关键时刻脱颖而出，就要在平时比别人多走几步路。

不要因为聪明就不努力，学学比尔·盖茨吧——聪明人更要下笨功夫。

不要认为不公平，也许是自己做得不够。

北京电视台曾邀请我制作了一期“如何在工作中脱颖而出”的电视节目。在与主持人交流的过程中，我不由想起中国第一个宇航员杨利伟的故事来。

“神州5号”升天飞行之后，中央电视台“东方时空”专门对杨利伟和他的领导进行采访，回答“杨利伟怎样成为中国太空第一人”这一人们关心的问题。

被采访的航天局的领导，讲了三点挑选杨利伟的理由：第一，杨利伟在5年的集训期间，训练成绩一直名列前茅；第二，处理突发事件的能力强；第三，不仅心理素质好，而且口才好，讲话有分寸，有条理。

在“神州5号”正式上天之前，杨利伟通过了层层考验，

最后与另外两位宇航员竞争。那两位宇航员在其他方面与他同样出色，惟一不如他的是：他们的口才没有他那么好。

航空局领导考虑到我国第一个进入太空飞行的宇航员，肯定要接受众多新闻媒体的采访，还将进行巡回演讲，那时他的一言一行都会在全世界受到瞩目，于是最终选择了口才好的杨利伟。

杨利伟的口才好，不是一个孤立的现象。杨利伟认为航空无小事，不管做什么都要全力以赴去做。不管是学技术、学政治还是在其他方面都是如此，连训练后的总结会、训练小结他都非常认真地对待。在总结会上，他总是准备充分，不仅积极发言，而且有条有理，从容不迫，显得在口才上比其他人略胜一筹。这给大家留下了很深刻的印象。

我记得，在这期节日后，我特别在课堂上安排了对这个问题的讨论。讨论十分热烈，一位女博士感慨：“看来，口才如此重要，从现在起，我得好好训练我的口才了！”

一位公司的中层主管则说：“我一直认为宇航员关键是飞，没想到：最后比试的时候，竟然是把口才作为一个关键的长项。想不到平时一些不重视的东西，竟然有这样的效果啊！”

一个毕业不久的大学生说得更好：“要在关键时刻脱颖而出，就要在平时比别人多走几步路啊。”

## （一）聪明人更要下笨功夫

在我们的印象中，有天赋的人，总能创造出奇迹来。但是，那些奇迹，仅仅是靠天赋创造的吗？

毫无疑问，比尔·盖茨是这个时代最聪明的人之一：抓住了信息时代发展的潮流，选择软件行业进行创业，而且擅长与资本市场结合，凡此种种，都说明他是一个智力超群的人。

然而，他是一直这样聪明的吗？或者换一种问法，他是怎样变得这么聪明的？

一次，一位微软的高级管理者，向我讲述了一些比尔·盖茨年青时的故事：

在比尔·盖茨读中学时，有一次，老师布置写一篇作文，规定要写5页，比尔竟然写了30多页。还有一次，老师让同学们写一篇不超过20页的故事，比尔竟洋洋洒洒写了100多页，让老师和同学们目瞪口呆。

这个故事使我十分震惊，深化了我对比尔·盖茨的认识。原来，天赋如此高的人，为了追求成功，也下过这样的“笨功夫”。

我不由想起著名作家胡适说的话来——“聪明人更要下笨功夫。”

为何需要下笨功夫呢？即使你天赋高，假如不努力开发，你的天赋也有可能被埋没。在这个世界上，应该说中等智力的人占大多数。当我们的天赋不高时，还能不加倍下“笨功夫”吗？

## （二）不要认为不公平，也许是自己做得不够

你要创造一般的成功，就得付出一般的努力。你要成为杰出的人才，你就得比别人多付出几倍的努力。

我们不妨再来看另外一个美国传奇人物——健美冠军、著名演员后来又竞选州长成功的亚诺·施瓦辛格的故事。

亚诺·施瓦辛格从一个瘦个子，一举成为全世界最著名的健美明星，荣获3届环球先生与7届奥林匹克先生称号，后来又成为银幕上的大牌明星。其根本原因之一，也在于他愿意多付出比平常人更多的代价。

在他所著《亚诺：一个健身家的成长》一书中，他阐述了他那并不奥秘的“成功秘诀”：“要肌肉增长，你必须有无穷的意志力，你必须挨得痛，你不能可怜自己，稍痛即止；你要跨越痛苦，甚至爱上痛苦，甘之如饴，人家做10下的动作，你要加倍，而做足20下。还有，你要用不同的方法，从不同的角度震惊你的每一

组肌肉，令它没有办法不强壮，没有办法不结实。不要松懈、不要懒惰：没有坚强的意志，你是不会成功的。”。

1975年，亚诺宣布退休，不再比赛。5年后，有制片人邀请他主演一部耗资数千万美元的“霸王神剑”。当时的他，由于已退出比赛，身材只有5年前的2/3。为了恢复最佳状态，亚诺决定参加当年的奥林匹克先生竞赛。

这一决定，震惊了整个健身界：按常理，要成功是绝对不可能的，何况，此时距比赛只有数月。但是他再次以超人的意志，全身心投入训练，日以继夜，用无比的毅力，无比的斗志，将肌肉一一“逼”出来，在比赛中再次以最佳的状态胜出。他通过这次奥林匹克竞赛的成功，创造了7摘桂冠的前无古人的纪录。

在生活中，我们经常抱怨：为何我这样努力，还是达不到目标呢？

我的回答是：你的努力真正“足够”了吗？看看亚诺·施瓦辛格为成功付出的努力吧！再比较一下自己的努力，我们也许会得出这么一个结论：别抱怨不公平，或许是自己做得还不够！

### （三）永远不要浅尝辄止

有一些人不是不愿意为自己的理想付出努力，但是，却总希望只付出一点努力就成功。他们干任何事情，总是浅尝辄止。

曾经有一位画家去拜访世界名画家门采尔，一见面就诉苦说：“我只用一天画了一幅画，卖掉它却花了我整整一年的时间。”

门采尔认真地说：“朋友，你不妨倒过来试试。用一年时间去画一幅画，那么一天的时间，你准能卖掉它。”

是的，实现梦想也是一个精益求精的过程。永远不要浅尝辄止。否则，难成大器。

齐拉格说得好：“只有失败者希望马上成功。最佳行为者懂得，成功是通过从部分成功中吸取经验而一步步取得的。因此，

任何事情在没有做好之前都要努力去做。”

信心不单是“我行，我一定行”，信心更是：

只要我付出和别人一样的努力，我也一定行。只要我付出比别人更大的努力，我就更行！

你要超过别人，就“多走几步路”吧！



## 把“我不行”改为“我能行”

我们之所以不成功，往往不是由于别人否定了我们，而是自己否定了自己；要成功，就必须在自己的字典里删除“我不行”这句话！

去除“习得的无力”，打破“橡树盆景”，你就会发现生命可以海阔天空！

生活中最大的遗憾是由于缺乏自信心而与机会失之交臂。

回想一下过去的你，曾有过这种自己打败自己的经历？再正视一下现在的你，还存在这样的缺陷吗？

如果你想改变这种状态，不妨借鉴一下下面这位年轻编辑的经历。

3年前，她是一位大四的学生。暑假前夕，有一家美国机构的中国区总裁，到她所在的大学做了一场大型讲座。讲座十分出色，激发了她许多想法。她一边听讲座一边根据感受写了一篇文章，讲座结束时，她突然有一个冲动：把自己写的文章送给那位老总看看。

这个念头一出现，她立刻又犹豫了：“我行吗？不会丢脸吧？”

但转念又一想：“丢脸就丢脸吧，反正以后可能再也见不到他了！”于是在众人的“围困”之中，她把这篇文章交给了老总。

没想到，两天之后，她突然接到了这位老总打来的电话，告诉她这篇文章写得很好，希望她写出更多这样的好文章。

不久，她开始实习了。她突然又有了一个想法：去北京实习，将来到那里发展！可在北京，她没有熟人，惟一认识的就是这位老总，于是想，能不能找找他？这时，她又一次有了畏惧的念头，那个“我不行”的想法，又像蛇一样地在她心中抬头了。但是她还是一咬牙，向这位老总表达了自己的愿望，并希望他帮忙联系一个新闻出版单位。

没想到，这位日理万机的老总，对她这种主动精神十分欣赏，很快帮她联系到一家著名的报社，并鼓励她发挥特长，走向成功。不到两个月的实习，她便发了好几篇有份量的文章。在实习表上，报社给了她非常好的鉴定意见。毕业时，这份鉴定和她发表的文章，对她应聘起到了很积极的作用，北京一家出版社很快录用了她。

在一次交谈中，她向我讲述了这段经历，然后感慨地说：当初开口请这位老总帮忙，是经过很多次心理斗争的。一方面想到这位老总是位“大人物”，怎么可能给一个刚刚认识的学生帮忙？于是便打起了退堂鼓。另一方面，她又想：不试试怎么能知道？最终，勇气还是战胜了胆怯。没想到，事情一下就成了。她说：幸亏自己没有当初的念头束缚住。否则，即使是这样的一个梦，也难以实现了。

这样的成功体验，后来被这位大学毕业生全部用在工作中来。不论是编稿、约稿，还是处理别的业务，一遇到有问题想打退堂鼓的时候，她总会对自己说：“要成功，就要在自己的字典里删除‘我不行’这句话！要时刻觉得“我行！我行！我一定行！”

正因为有着这种改“我不行”为“我能行”的坚定信念，她做得十分出色，很快成为单位的骨干，3年的时间就成为了行内有名的年轻编辑。

这个故事，对所有面临问题想要退缩的人来说，都应该有借鉴作用：我们之所以不成功，不是由于别人否定我们，而是自己否定了自己；不是“我不行”，而是由于我们本来行，却偏偏要对自己说“我不行”。我们没有被生活打败，却被自己心里的灰暗念头打败！其实，很多时候，只要你带着自信去敲门，就会发现它比你想象的更容易打开。

## （一）不要用“心灵之套”把自己套住

“套”就是“圈套”。“心灵之套”，就是用观念、情感等多种因素，将人的心灵捆绑起来、使其失去自由和发展。《成功心理学》的作者丹尼斯·E·维特莱指出：“当登上一个新的精神境界之后就会明白了——只有当我们打破了它的时候，才知道我们曾被投进牢狱！”

我们应该养成凡事都从积极方面思考的习惯。有句古话叫“运随心转”。一种积极的心态，会给你带来积极的命运。一种消极的心态，会给你带来消极的命运。你向着太阳飞，全身便会沐浴在阳光里，你向着一把尖刀飞，就会有生命的危险。

让我们时刻警醒自己，不要把自己囚禁在消极心态的牢狱之中！

## （二）不要让别人把你绑住

几乎每个人的成长过程中，都遭遇过被人否定。被他人否认的原因有很多，当别人尤其是权威人士再三否定自己的时候，我们很容易丧失对自己的基本信心。但是，别人的否定就真的是正确的吗？

进化论的提出者达尔文在自传中说过：“小时候，所有的老师和长辈都认为我资质平庸，我与聪明是沾不上边的。”

爱迪生小时候的成绩在班上是最差的。因为他长了个“偏

头”，老师还带他去一个著名医生那里做检查，医生诊断后，煞有其事地说：“里面的脑子也坏了。”但后来，他竟然成为了世界上最伟大的发明家！

### （三）去除“习得的无力”

美国俄勒冈大学的唐纳得·西洛托，做过一个著名实验：将一群人关在一间屋子里，然后打开噪音。接着，给他们布置任务——想办法让噪音停止。

第一组试验者按遍了仪表盘上几乎所有按钮的组合，但仍然关不掉噪音。他们并不知道，根据事先的设定，他们不可能通过按按钮来停止噪音。第二组的试验者则可以通过按钮的正确组合来停止噪音。

然后，西洛托将这些人带入另一间屋子里，要求他们一个接一个将手放在盒子的边上。如果将手放在盒子的某一边，噪音还会继续，放到另一边，噪音就会停止。

这时，有趣的现象出现了：能控制噪音的第二组的人，很快就通过在盒子里移动他们的手来关掉噪音。而第一组的试验者，即使在时间、地点、条件改变了的情况下，也不再去做努力，而是大多坐在那儿，他们已经不去尝试结束痛苦，因为他们觉得“再努力也没用”。——这就是“习得的无力”。

由于自己多次碰过壁，或者由于别人不断向你灌输某种“你不行”的理念。本来颇有能力的人，就容易产生“四面八方都通不过”的感觉，最终干脆放弃努力——让潜能永远处于被压抑的沉睡状态。

### （四）打破“橡树盆景”

这是针对“我的梦想只能这么大……”的人而言的。这种人不是无梦，是做梦的力度还不够。这就好比“橡树盆景”一样，

打造不找借口找方法的一流员工

橡树本来是可以长得很大的，但如果将它种在花盆中，它将永远受制于花盆给它框定的发展范围。

人不是橡树，即使在如花盆般的环境中，梦想也应该超越花盆的制约。你是有主动性的人，完全可以打破“花盆”将树苗移植到原野，这时你就会发现：生命原来可以如此广阔！



## 把“绝不可能”改为“绝对可能”

我们之所以说事情“没有可能”，仅仅是由于我们把自己捆绑住了。

当我们把“怎么可能”改为“怎样才能”时，原来难以想像的奇迹或许就会出现。

不向“定论”屈服的人，往往将会超越“定论”。

当我们逼迫自己勇攀最高峰，总有一天会发现：所有我们以往畏惧的东西，都会被我们踩在脚下！

要解决问题时，如果难度较大，很多人会对自己说“绝不可能！”然后不再努力，最终放弃。这样做的人往往不是懒汉就是庸才。

与此相反，一个杰出的人，总是通过改变自己的心态和发问方式，最终将“绝不可能”变为“绝对可能”。他们是如何做到这点的呢？

### （一）重新发问：把“怎么可能”改为“怎样才能”

发问方式，往往决定了解决问题的不同结果。如果你发出“怎么可能”的疑问，百分之百就会就此打住，不可能再进一步。但是，假如你将焦点集中在了思考“怎样才能”，效果就会完全不

一样。

假如你是一个只有 19 岁的穷大学生，连上学的钱都不够，能够在不偷不抢、也不从事任何其他非法的行动，而是完全凭自己的智慧在短短 1 年内赚到 100 万美元吗？

我估计：大多数人听到这样的问题，都会笑着摇头，说：“绝不可能！”

如果我再问一句：“你相信有这样的人吗？”可以断定：还是会有不少人会摇一摇头，说：“绝不可能！”

但是我要告诉你：大多数人认为“绝不可能”的事，真的就有人做到了。

这个人名叫孙正义，日本“软银集团”的创始者，一个被誉为“互联网投资皇帝”的人。全世界没有一个人，包括比尔·盖茨，能够拥有比他更多的互联网资产，他投资的雅虎等互联网资产，占有全球互联网资产的 7%。

这个身高仅仅 1.53 米的矮个子男人，19 岁时就制定了自己 50 年的人生规划，其中一条，就是要在 40 岁前至少赚到 10 亿美元。如今他 40 多岁，这个梦想早已成了现实。

看看他是如何利用智慧赚到人生第一个 100 万美元的。

在制定人生 50 年规划时，他还是一个留学美国的穷学生，正为父母无法负担他的学费、生活费而发愁。他也有过到快餐店打工的想法，但很快又被自己否定了，因为这与他的梦想差距太大。左思右想之后，他决定向松下学习，通过创造发明赚钱。于是，他逼迫自己不断想各种点子。一段时期内，光他设想的各种发明和点子，就记录了整整 250 页。

最后，他选择了其中一种他认为最能产生效益的产品——“多国语言翻译机”。但这时问题马上来了：他不是工程师，根本不懂得怎么组装机子。但这难不住他，他向很多小型电脑领域的一流著名教授请教，向他们讲述自己的构想，请求他们的帮助。

大多数教授拒绝了他，但最终还是有一位叫摩萨的教授，答应帮助他，并为此成立了一个设计小组。这时孙正义又面临着另一个问题：他手上没有钱。

怎么办？这也难不倒他，他想办法征得了教授们的同意，并与他们签订合同：等到他将这项技术销售出去后，再给他们研究费用。

产品研发出来后，他到日本推销。夏普公司购买了这项专利，并委托他再开发具有法语、西班牙语等7种语言翻译功能的翻译机。这笔生意一共让他赚了整整100万美元。

坦白地说，当我在电视上看到孙正义——这个憨厚地笑着的矮个子，轻描淡写地讲述他19岁就赚到100万美元的故事时，我的心灵受到了极大的震撼！我不只是敬佩他在短短的时间内赚到了这么多钱，而更因为从他的经历中我得出了这样一个理念：一个人只要开通“脑力机器”去解决问题，就能创造奇迹！而能创造这种奇迹，关键在于改变发问方式：将否定式的疑问——“怎么可能”，变为了积极性的提问——“怎样才能”！

将思想聚焦在“怎么可能”的怀疑上，你就会对自己的智力潜能压抑，把可能实现的东西扼杀在摇篮之中！将思想聚焦在“怎样才能”的探索上，你的脑力机器就会开动起来，把各种“不可能”变为可能！

## （二）不为“定论”屈服

20世纪50年代初，美国某军事科研部门着手研制一种高频放大管。科技人员都被高频率放大能不能使用玻璃管的问题难住了，研制工作因而迟迟没有进展。后来，由发明家贝利负责的研制小组承担了这一任务。上级主管部门在给贝利小组布置这一任务时，鉴于以往的研制情况，同时还下达了一个指示：不许查阅有关书籍。

经过贝利小组的共同努力，终于制成了一种高达 1000 个计算单位的高频放大管。在完成了任务以后，研制小组的科技人员都想弄明白，为什么上级要下达不准查书的指示？

于是他们查阅了有关书籍，结果让他们大吃一惊，原来书上明明白白地写着：如果采用玻璃管，高频放大的极限频率是 25 个计算单位。“25”与“1000”，这个差距有多大！

后来，贝利对此发表感想说：“如果我们当时查了书，一定会对研制这样的高频放大管产生怀疑，就会没有信心去研制了。”

人很容易向定论屈服。而不被定论所左右，往往就会超越定论！

### （三）“熬”到问题投降

创造性的思维，常常是熬尽脑汁训练出来的。要具有好的创造性思维品质，除了珍视智慧的火花、以开放的心灵去拥抱新的理念、构想外，更要沉得住气，勇于接受、忍受思维在一段时期内的“痛苦折磨”。

许多人并不傻，也不是没有智慧的火花，但为什么会最终败下阵来，或所获甚微，原因就是不能“熬”。相反，那些成大器的人物，都具有长久地对一个问题保持专心致志的能力，他们都有非同反响的“熬”功。

牛顿正是“熬”到问题投降的杰出代表。正如凯因斯在分析牛顿的文章中指出的：“他特有的才能就是，他能把一个纯粹的智力问题，在头脑中保持下去，直到完全弄懂为止。我想他卓越的才能是由于他有最强的直觉能力和上帝赋予的最大忍耐力……“我相信：牛顿能把一个问题长久地放在头脑中一连数小时、数天、数星期乃至更久，直到问题向他投降，并说出它的秘密。”

#### （四）战胜“约拿情结”

“约拿情结”源于圣经中约拿的故事。约拿平时一直渴望得到上帝的宠幸。有一次，机会来了，上帝派他去传达圣旨，这本是一桩神圣光荣的使命，平生的宿愿终于可以完成了。但是，面对突然到来的、渴望已久的荣誉，约拿却莫名其妙地胆怯起来，最终，他逃避了这一神圣的使命。

美国心理学家、创造学家马斯洛根据这一故事，提出了“约拿情结”的概念，其含义是：“我们害怕自己的潜力所能达到的最高水平。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……我们会感到害怕、软弱和震惊……我们既怕正视自己最低的可能性，同时又怕正视自己最高的可能性。”

“约拿情结”是一种看似十分矛盾的现象。人害怕自己最低的可能性，这可以理解，因为人人都不愿意正视自己低能的一面。但是，人们还会害怕自己最高的可能性，这很难理解。但这的确是存在的事实：人们渴望成功，又害怕成功，尤其害怕争取成功的路上要遇到的失败，害怕成功到来的瞬间所带来的心理冲击，害怕取得成功所要付出的极其艰巨的劳动，也害怕成功所带来的种种社会压力……

“约拿情结”，说透了就是不敢向自己的最高峰挑战。但如果我们逼迫自己勇攀最高峰，总有一天就会发现：所有我们以往畏惧的东西，都会被我们踩在脚下！



## 别害怕拒绝，不试哪知行不行

哪怕只有百分之一的希望，也值得你去试一试。

许多潜能被压抑，许多应有的业绩没做出来，都是由于没有尝试之前就先行否定了！

勇敢地去尝试吧，不试哪知行不行！

别害怕拒绝，也许别人期待着你的出现！

在当今社会，不仅“适者生存”，更是“试者生存”。

电话中传来一个十分激动的声音：“我要告诉您一个好消息，我这笔业务真的谈成了！您说得太对了，任何好的想法，如果没试，就没资格否定！”

打电话的是 IT 行业的一个部门经理，他打电话给我时，正是他参加我们“超级潜能与积极心态”研讨班之后的第三天。

### （一）“别害怕拒绝，也许别人正期望你的出现！”

在这个班上，不少的学员都讲述了他们共同面临的一个问题：他们开始做业务的时候，总是有很多的顾虑。尤其要将一个新产品、新想法推销给人时，总是怕受到别人的拒绝，甚至因此最终放弃。

听完他们的困惑之后，我给他们讲了一个故事：

多年以前，美国有一个年轻人，刚刚毕业就遇到了美国空前的经济萧条。他天天为找不到工作机会而苦恼。一天，他在报纸上看到来自各地的失业大军，汇集在一起向首都华盛顿进军，要求政府给自己的工作机会。于是，他也决定加入这个大军。

就在乘火车赶往失业大军所在地的途中，他透过车窗看到路边有一个地方正在热火朝天的施工，看样子可能是在盖工厂。于是他想：既然是盖工厂，肯定也很需要新员工吧？于是，抱着试一试的想法，他中途下了车，往施工工地走去。到那一问，才知道那儿正在建一个新钢铁厂。于是小伙子找到主管，询问他们是否需要人。

主管问了问他的情况，说他学的知识在这里应该用得上，但工厂要过一段时间才能开工，让他把电话留下，回去等消息。“如果我们需要你，到时我会打电话通知你来上班。”

于是小伙子留下电话回去了，满怀期望地在家等待通知。可是左等右等，电话却一直没有来。

故事讲到这里，我向学员们提出了一个问题：“为什么那位主管明明说了‘如果我们需要你，到时我会打电话通知你’”，却偏偏一直没来电话呢？”

参加这次研讨班的人，有不少是年轻白领。他们根据自己找工作中的经验，各抒己见。

“需要你才打电话，没打电话自然就是不需要你了。”

“那仅仅是客套话，其实并不是真的想聘用他。”

“找到了更好的人。”

“工厂没有开工。”

其中最有趣的回答，就是给我打电话的那位部门经理说的：“也许这个主管也被炒掉了！经济危机嘛，谁能说他就能够摆脱？”他的话引起了哄堂大笑。

其实，像各位刚才所说的种种原因，那位年轻人可能也都想过了。照一般人的思路：肯定是没有机会了。但是他认为：也许还有别的可能。不管怎样，他还是决定再去一次工厂。一到那个地方，发现工厂已经开工了，到处机器欢鸣，很多人都已经在那上班了。

他找到了当初那位与他交谈的主管，那人已经是工厂的厂长了。厂长一见到他，立即给他来了一个美国式的热情拥抱，然后说：“小伙子，你知道吗，上次一见到你，就觉得你是个人才，所以一开工我就准备通知你上班。可是我怎么也找不到你的电话号码了，因为我不小心将它弄丢了！”

年轻人就这样进入了钢铁行业。后来，他不断发展，成为了US钢铁公司的董事长。公司在他的管理下，业务有很大发展。1953年，公司一年的产钢量，就相当于前苏联一个国家的总和。这位年轻人，就是美国著名的钢铁大王费尔莱斯。

看得出来，费尔莱斯的故事，给大家很大的震撼。事情的结局出乎他们的意料，而费尔莱斯的成功，更让大家看到面对挫折和拒绝，拥有积极心态的意义。

“只有你对机会当真，机会才会对你当真。别害怕拒绝，也许别人正期待着你的出现！”

这些观点，对学员们都有不小的触动。这位IT行业的学员，对“别害怕拒绝，也许别人正期待着你的出现”感受尤其深。他向大家谈了自己的体会：

他们公司专门针对政府部门，研发了一种很好的软件。他认识不少政府部门的人，但却一直不敢开口推销这种软件，因为害怕一开口就受到拒绝，弄得以后朋友都没法做。他说，费尔莱斯的故事对他触动很大，他决定回去后立即试一下。

后来的结果大家可能已经猜到了，他回去向朋友一推销，对方立即表示了浓厚的兴趣，提出马上要试试，试过之后当即决定

购买，还说了这么一句话：“哎呀，你怎么不早点告诉我呢。我们一直在找这种软件，就是没找到。本来认为你们是一家小公司，开发不出这样的软件，没想到竟然在你这里找到了！”

后来，有记者将这个故事写出来，并且评价道，这其实就像两个暗恋已久的人，但谁都不敢表白，一旦一方鼓起勇气表白后，另一方就会大叫一声：“其实，我也早在爱你啊！”

这个故事是否使你心动？当你害怕拒绝的时候，是不是已经有勇气去试一把？

## （二）没试之前绝不否定

不自信，害怕拒绝，这是人共同的特性。但是，不管自己行不行，不管自己在别人眼中是什么样，这些都不重要，关键的是你得去试——

在没试之前绝对不要否定！

1852年，俄国著名作家、《现代人》杂志主编涅克拉索夫，收到了一部名为《童年》的手稿。但是，不知何故，作者在手稿末页和信中，只署上自己的姓名缩写“π·H”。

涅克拉索夫在看完手稿后，觉得写得十分出色，于是决定发表。由于不知作者的全名，所以作品发表时，只能按姓名缩写署名。

这是文学巨人托尔斯泰的第一部作品。尽管作品写得很好，但是由于缺乏信心，他却不敢署真名。幸好，涅克拉索夫是一个真正的“伯乐”。在发表这一作品的同时，他还向屠格涅夫等著名作家推荐，说：“留神一下《童年》这部中篇小说吧！看来，作者是一个新的、大有希望的天才。”

很多著名作家看后，都对这部作品交口赞誉。当时，年轻的托尔斯泰正在高加索山地服役。一天，他偶尔读到了一篇对他的作品的评论文章，作者是位著名的评论家。



托尔斯泰读着那些赞美的言词，狂喜和眼泪几乎使他窒息。处女作的巨大成功，使这位本来胆怯的年轻人对未来充满了的希望。从此开始，世界文坛上多了一颗夺目的明星。

一位天才在写出杰出作品时，居然不敢署名！这个故事，或许对我们是很大的鼓舞：原来，天才也曾不自信！尽管不自信，但托尔斯泰还是勇敢地将稿件投给了权威刊物。如果没有这样“勇试一把”的举动，他还会因此而获得巨大的成功吗？

许多人的潜能都是被压抑的。许多生命中应有的光芒，都是因为我们自行掩盖，最终使得它消失了！许多应有的业绩，都是由于我们自行打击和否定，而胎死腹中！

### （三）哪怕只有百分之一的希望，也值得去试一试

微波通讯电话公司是美国一家很有名的公司，因鼓励员工尝试和创新而著名，他们的文化理念是：“在微波通讯电话公司被‘枪毙’的员工，不是那些做错事的员工，而是那些不敢冒险的人。”

洛克菲勒说：“哪怕只有百分之一的希望，也值得去试一试。”此语成了流行全美、体现美国人开拓精神创业精神的名言。

很多时候，事情到底行不行？可能性到底有多大？有多大的机会与风险？自己的潜能到底有多大？不去尝试是不知道的。

1902年，西奥多·罗斯福总统去南方视察，当地人预先设陷阱捕捉到一只幼熊，计划在总统打猎时，偷偷把它放出，这样，总统就可一发即中。但总统察觉了他们的计划，拒绝朝幼熊开枪。

这件事立即被广泛报道，一家有名的报纸还登载了一位著名漫画家的漫画。画中，西奥多·罗斯福手握枪，背对幼熊站着。

一位小糖果店的老板莫里斯·米切顿，立即注意到了报纸上的漫画。他想，或许可以借此渲染一番，招揽顾客。于是，他把



一个毛绒熊放在商店的橱窗里，上面贴了一块标签：“西奥多的熊”。这招很灵，吸引了不少顾客，但他没料到有很多人要求买下它。

米切顿临机一动，给总统去了一封信，请求允许将玩具熊命名为“西奥多的熊”。在许多人看来，这实在太荒谬了，堂堂总统哪会答应一个小老板的要求？但没想到的是，总统支持他的这个想法，于是很快回了信，答应了他的请求。

这一来，玩具熊的销路猛增。米切顿随即创办了理想玩具公司，接着公司售出了成百上千万只动物玩具。

一封信改变了命运，当机会出现在你面前时，你是否也愿意试一试？

其实，我们每个人都被机会包围着，但是机会只在它们被看见时才存在，而且机会只有在寻找时才会被看见。思维学家德德·波诺说得好：“机会，只有主动进取的人才最容易找到。他们不会被动等待事情发生，而总是主动探寻。”

那些决心为自己找出道路的人，总是能够找到机会；即便他们找不到机会，他们也会创造出机会。因为，他们不害怕拒绝，总是勇敢地去探索，勇敢地去尝试！

众所周知，进化论提出者达尔文有个理念“适者生存”。现在我觉得应该再提一个新理念了，那就是——

“试者生存！”

## 分解问题和压力

向难题挑战，实际就是向压力挑战。

战胜压力的重要手段之一，是善于把大难题化作小难题，将大的压力，分解为小压力。

一个人肯定一次吃不了一匹骆驼，但如果一次吃一点，不要太久也会消灭光。

学会分阶段和分层次处理，“不可能”就成为了可能。

我有一位朋友当部门经理不到两个月，就被提拔为副总经理了。他所在的公司是一家成长型的公司，发展很快。他主管的业务特别繁杂。3个月下来，他瘦了很多斤，还因劳累过度住过一次院。

他每天加班加点，可是，工作压力并没有减少，反倒越来越大。他十分痛苦，于是向我求助：

“我实在干不了啦。每天一上班，脑袋里就塞满了各种信息与想法，无法理清。回到家，又睡不着，还是一团乱麻。再这样下去，我非疯不可。”他甚至想：要不，干脆就辞职算了。

这位朋友的问题，很多职场中的人都碰到过，尤其对于那些刚刚担任新岗位领导的人，感受更为明显。

朋友是一个非常敬业的人，把事业当成使命来做。但是，假如照他这样下去，非垮掉不可。于是，我给他提了几个建议，或许对你也能有所帮助。

## （一）“一次只爱一个”

这是1979年诺贝尔和平奖得主特丽莎修女的理念。

特丽莎本是欧洲人，后来由于想“以爱心治疗贫困”，毅然来到贫穷落后的印度。她救助了4.2万多个被人遗弃的人，其中不少是很多人不敢接触的麻疯病患者。这个数字，在许多人眼中是一个天文数字。

在谈到如何能创造这一奇迹时，特丽莎说了“一次只爱一个”：

“我从来不觉得这一大群人是我的负担。我看着某个人，一次只爱一个，因为我一次只能喂饱一个人，只能一个、一个、一个……就这样，我从收留一个人开始。

如果我不收留第一个人，就不会收留4.2万个人，这整个工作，只是海洋中的一个小水滴。但是如果我不把这滴水滴进大海，大海就会少了一滴水。

你也是这样，你的家庭也是一样，只要你肯开始……一滴一滴。”

在别人看来是不可能达到的目标，特丽莎却达到了。只因为她学会了将问题和压力分解，“一次只爱一个”地去做！

许多人就是由于恐惧压力，所以向难题投降。战胜难题和压力的重要方法之一，就是善于把大难题化作小难题；将大的压力，分解为小的压力。

## （二）有一个好的“上座之心”

“上座之心”是禅宗的概念，上座是为了要“悟”。要“悟”

必须有一颗好的上座之心——“屏绝万缘之心”。这是我针对朋友无法集中精力思考而提出的建议。

在开始阶段，思考最容易犯的错误是杂念纷飞，难以让心沉静下来。但思维要进入境界，首先就得让心“沉下”。

飞行员是最需要集中精力的现代职业之一。他们都说：在起飞和下降的时候，要保持精神的集中是最必要也最困难的。要集中精神，就得使心先安静下来。一旦心沉得下来，就做到了一半的高度集中。

在中国古典兵法中，有这样一条：“兵静乃胜”，连用兵都要保持“静”的原则，平常思维如何能不沉静？

为让心沉下来，就必须：

(1) 一开始思考（上座），就斩断与思考之外的任何关联，只考虑与主题有关的事。

“上座之心，乃为屏绝万缘之心”，要抑制被各种杂事诱惑或压力“拉动”而离开的冲动。

(2) 抑制一感到困难就立即想摆脱的想法。当一有“去它的”，要起身走开或者想干别的事时，逼自己好好坐下，再集中到自己的问题上来。

(3) 用重要感和紧迫感来强化思维集中。设想一下，如果你必须在3分钟内作一个重大决定，这个决定将在很大程度上决定你未来的命运。即使你再马虎，此时是不是也该最大限度地集中精力？不多，仅仅3分钟，你得把握这至关重要的3分钟。

(4) 学会放松。实验证明：过于紧张也会造成思想的不集中。因此，不妨给自己暗示，如“不过是想想问题而已，不会杀头，也不会有什么其他损失！”而当思考太紧时，也不妨先放一放，松一口气，再重新开始（但注意不要隔太长时间）。

### （三）分阶段处理问题

分阶段，实际上就是把问题在过程中逐步量化进行处理解决。

一个人肯定一次吃不了一头骆驼，但是如果一天吃一点，不要多久也会消灭光。

相当一段时期内，科学家们认为火箭肯定到不了月亮。因为经过计算，一枚宇宙火箭要到达月亮，自重至少要达到 100 万吨。按这种重量火箭是不可能上天的。但后来，有人提出“分级火箭”的概念，即将火箭分成几级，当第一级的火箭将其他火箭送到大气层外，即自行脱落，减少重量，其他火箭可以轻松地向月亮逼近。由于分阶段处理，不可能成为了可能。

### （四）分层次

问题无法局限在某一个层次处理，但分成不同层次就好解决了。

1872 年，“圆舞曲之王”约翰·施特劳斯来到美国。当地有关团体立即来访，请求他在波士顿指挥音乐会，施特劳斯答应了。但谈演出计划的时候，他被这个惊人规模的音乐会吓了一跳。

原来美国人想创造一个世界之最：由施特劳斯指挥一场有 2 万人参加演出的音乐会。而一个指挥家一次指挥几百人的乐队就是一件很不容易的事了，何况是 2 万人？

施特劳斯想了想，居然答应了。到了演出那天，音乐厅里座满了观众。施特劳斯指挥得非常出色，2 万件乐器奏起了优美的乐曲，观众听得如醉如痴。

原来，施特劳斯任的是总指挥，下面有 100 名助理指挥。总指挥的指挥棒一挥，助理指挥紧跟着相应指挥起来，两万件乐器齐鸣，合唱队的和声响起。

由此可见，“分”是一种大的智慧：它不仅能够帮助我们解除心理上的压力，也能帮助我们将难解决的问题，顺利解决。



## 越想放弃越不能放弃

许多历经挫败而最终成功的人，感受“熬不下去”的时候比任何人都要多。但是，他们总能树立“成功就在下一次”的信念，并坚持到底。

不要抱怨播下去种子不发芽，只要你精心呵护，总会有收获的一天。

人和竹子一样，往往也是“一节一节成长”。在你最想放弃的时候，恰恰是你最不能放弃的时候！

进取心是成功的根本，没有一种向上向前的进取态度，任何成功都无从谈起。但进取既要有即知即行的“道根善骨”，也要有坚持到底的坚忍力。

什么是坚忍力呢？“坚”是坚持，“忍”是忍受，即在前进中遇到各种问题与困难时，能咬牙关忍受，不达目标誓不罢休。爱迪生说得好：“失败者往往是那些不晓得自己已接触到成功，就放弃尝试的人。”

人生总会遇到关口，这时候，会感觉到加倍的软弱和无力，认为自己不行了，便放弃，于是功亏一篑。

### （一）“成功就在下一次”

一位出版社的著名编辑，对工作十分负责。有一次，她组织

编辑了一本畅销书，为了达到最好的发行效果，她决心找人设计出最好的封面。

她采取招标的方式，找了很多设计封面的人。封面一个个拿上来了，又一个个被她否定了。按一般出版社的惯例，一本书的封面设计，有3到5个样稿就可以做选择了。但是她这次格外精益求精，竟然选了10多个样本。

她的这种做法，连最挑剔的同行都觉得过分了：不就一个封面吗？干嘛这样较真呢？

她一共看了15个样本，都觉得不满意，无法作出最后的选择。这时书籍出版的时间越来越紧了，不能够再等了。她对自己说：看来只能放弃了，就从这15个中选一个吧。

但是，这时心中有个声音告诉她：即使有这么多的封面，可是真正需要的还是没有找到。不能放弃！于是，她决定再坚持一次！

当第16个封面出现在她面前的时候，她喜出望外——不错，就是它！果然，这本书有了这个封面，宛如锦上添花，很快畅销全国。

事后，她感慨说：

“不管干任何事情，最关键的是不要轻易放弃——越想放弃的时候越不能够放弃。当你觉得再也无法突破的时候，你一定要逼迫自己更向前走一步，成功就在下一次！”

说得太对了。在工作中，一些人之所以没成功，并非他们没有努力，而是他们在遭遇到困难之后，在快成功的前夕放弃努力了。而最后成功的人，总是抱着“成功就在下一次”的信念，继续努力，最终柳暗花明。

## （二）守得云开，守得雾散

著名作家歌德说过：

“不苟且地坚持下去，严厉地驱策自己继续下去，就是我们之中最微小的人这样去做，也很少不会达到目标。因为坚持的无声力量会随着时间的推移到没有人能抗拒的程度。”

一般说“毅力”，“坚忍”是容易的。但“坚忍”的强度是否足够，只有一个指标——最后的效果。正如中国古语所言：“掘井九仞，而不及泉，犹为废井。”成功者与失败者之间，只隔着一层薄纸——是否有足够的韧性与耐性。

事实上，每遇到一次挫败，就动摇一次信心，这是人之常情。但是伟人与凡人的不同，就在其动摇信心的同时，会说服自己再次树立信心。

许多历经挫败而最终成功的人，他们感受“熬不下去”的时候，比任何人都要多。但是，即使感到“已经熬不下去”时，也“咬咬牙再熬一次”，虽然是愈战愈败，但依然愈败愈战，终于在最后一刻，看到了胜利的曙光。

孙中山号召大家推翻满清帝国，在全国多次发动起义，屡屡失败，最后别人讥笑其为“孙大炮”。但他还是号召同志坚持。最后，武昌城头一声炮响，终于结束了清朝的统治。

坚持到底的力量，体现在方方面面。很多时候，坚持就是取得最后成功的根本：

“哈维并非第一个提出血液循环理论的人，达尔文并不是第一个提出进化论的人，哥伦布并不是第一个到达美洲的人，洛克菲勒并不是最先开发石油的人。

但他们都是最能拓进、最能坚持到最后的人，所以惟有他们获得特别的成功。

### （三）闯过去，外面是一片天

人和竹子一样，往往也是“一节一节成长”：每过一道“坎”时，都充满颤抖般的战栗和紧张感，你会深深感到那种自我失去

保护的痛苦，那种类似母亲分娩的痛苦，你必须将力量集中到一点上来。闯得过去就意味着你上了一个台阶，闯不过去，就意味着成长的失败。

因此，人生的“关键”时刻，往往是生命的紧张和痛苦汇集到一起的时候，你必然会比平时感到加倍难受。但这是好事而不是坏事。如果缺少生命颤抖般的战栗和挣扎感，那就意味着你还没有触及成长的关键点，最终难以有所成就。所以，你要勇于承担那种“建设性痛苦”。

1948年，牛津大学举办了一个“成功秘诀”讲座，邀请邱吉尔前来演讲。当时，他刚刚带领英国人赢得了反法西斯战争的胜利。他是在英国人最绝望的时期上任的。赢得了这样的胜利，他此时的声誉可谓登峰造极。

新闻媒体早在3个月前就开始炒作，大家都对他翘首以盼。这天终于到来了，会场上人山人海。大家都准备洗耳恭听这位伟人的成功秘诀。

不料，邱吉尔的演讲只有短短的几句话：

“我成功的秘诀有三个：第一是，决不放弃；第二是，决不、决不放弃；第三是，决不、决不、决不能放弃！我的讲演结束了。”

说完就走下了讲台。会场上鸦雀无声。一分钟后，会场上爆发出了雷鸣般的掌声……

这是一个何等震撼人心的总结啊！

不要抱怨播下去的种子不发芽，只要你精心呵护，总会有收获的一天。在你最想放弃的时候，恰恰是你最不能放弃的时候！

## 把问题想透彻

把问题想透彻，是一种很好的思维品质。只有想透彻了，才能找到问题到底是什么，才能找到解决问题最有效的手段。

只有想透彻了，才有可能发现所谓的“危机”，不过是某一方面问题的表现，它不仅可以克服，而且可以“翻转一面是天堂”，变成更大的机会。

思考的浅尝辄止，很容易让人将解决问题的难度无限放大，最后向问题投降。一个善于解决问题的人，就如一个下棋高手：看透三步，才可落子，而绝不会像一个新手，懵懵懂懂就将棋子落下去，以致“一着不慎，全盘皆输。”

国内著名的希望集团的创办人刘氏兄弟，当年仅以 1000 元起家，几年之内，通过养鹌鹑赚到了第一笔钱。正当他们准备进一步扩大鹌鹑养殖规模时，周围很多农民因为受他们的影响，纷纷开始养殖鹌鹑，结果导致产品过剩，价格大幅度下跌。很多人都亏了本，纷纷关闭养殖场或转行。

这时候，公司的决策层也开始动摇，有人提议见好就收，赶快转行。但是，刘氏兄弟却坚持做下去。他们认为，只要将规模做大，就不会亏本。因此他们不仅没有转行，而且加大投资力度



扩大规模。在短短一年的时间内，在四川新津县古家村建成了中国最大的鹌鹑养殖基地，并很快赚了他们的第一个1000万元。

从刘氏兄弟的故事中，我们能够学到什么好的智慧？

其中很重要的一点，就是想问题一定要想到底、想透彻。只有想透彻了，才会发现所谓“危机”，只是某一方面问题的表现，不仅可以克服，而且可以“翻转一面是天堂”，变成更大的机会。

## （一）找到问题到底是什么

如果不找准问题，所有的手段，都会是无的放矢。

多年前，美国华盛顿的杰斐逊纪念堂前的石头腐蚀得厉害，使得维护人员大伤脑筋，而且也引起了游客们的纷纷抱怨。照一般的思路，最简单的做法就是更换石头。但这样需要花费一大笔钱。

这时有管理人员开始不断思考：石头为什么会腐蚀？原因是维护人员过于频繁地清洁石头。

为什么需要这样频繁地清洁石头？是因为那些经常光临纪念堂的鸽子们留下了太多的粪便。

那为什么有这么多的鸽子来这里？因为这里有大量的蜘蛛可供它们觅食。

为什么这里会有这么多的蜘蛛？因为蜘蛛是被大量的飞蛾吸引过来的。

那么，为什么这里会有大量的飞蛾？大群飞蛾是黄昏时被纪念堂的灯光吸引过来的。

通过这不断地发问，真正的原因才被找到了。之后，管理人员采取了推迟开灯时间的方法。这一来，没有了灯光，飞蛾就不会来；没有了飞蛾，就没有蜘蛛；没有了蜘蛛，就没有鸽子；没有了鸽子，就没有了粪便。

小小的一个举措，不但解决了问题，还节省了一大笔开支。

## （二）“不完善”不是否定的理由，而恰恰是如何去完善的理由

人的思维弱点之一，是容易将阶段性问题与本质性问题混淆。由于看到某一事物还不完善，就对它全部否定，结果是为倒脏水而泼掉了孩子。

其实，只要你看看到某一问题不过是一个可以完善的问题，就不会轻易将有价值的东西放弃。

1837年，莫尔斯制造出了世界上第一台发报机，能在500米内工作。当他去找企业家投资时，受到了很多嘲笑，有人挖苦他说：

“电线也能传递消息，那空气也能变成面包吃了。”

当他进行了操作试验时，终于有人表示有兴趣，但了解后却对他说：

“我知道了，这是一种玩具——遗憾的是一种枯燥乏味的玩具。”

也有人意识到发报机很有价值，但当得知消息只能发“500米”时，立刻就放弃了投资的想法：“500米，这也用不着发电报啊！”

电报只能发500米，在一段时期内是莫尔斯发明的“死结”。但是，这毕竟只是一个需要完善的问题。后来，莫尔斯终于通过改进发报和收报装置，并在传播线路上添加了一种能起接力作用的继电器，解决了电流在传播过程中逐渐减弱的问题。最后他赢得了美国国会的支持，使得自己的宏大理想得到了彻底实现。

当火枪刚刚发明时，也曾遇到过同样的问题。

所以，对创造性事业而言，不完善不应该成为被否定的理由，而只能成为进一步完善的理由。

### （三）只有想透，才会更上一层楼

开拓精神是人类最可贵的精神之一。那么，什么是开拓精神呢？

所谓开拓，就是除了开辟还要拓进。而且，拓进的意志和能力，有时比开辟更为重要。我们将这种不断拓进的力称为拓力。这是一种思维绝对不可缺少的力，是一种穷尽可能的力。

曾经有人问爱因斯坦他与普通人的区别在哪里。爱因斯坦回答说：“如果让一个普通人在一个干草垛里寻找一根针，那个人在找到一根针后就会停下来；而我则会把整个草垛掀开，把可能散落在草里的针全部找出来。”

这一表述，正是对这种拓力的生动说明。

那么，拓力体现在哪些方面呢？

- ◆ 深层拓力——拓进：对本质的探寻；
- ◆ 广度拓力——拓大：从现有领域拓大到其他领域；
- ◆ 阶段拓力——拓展：除初创外还有继创，不断超越。

在这方面，德布罗意就是一个典型的代表。众所周知，爱因斯坦发现了光具有波粒二重性，这是一项历史性的发现。德布罗意在研究物质粒子的特性时，在一段时期内被很多问题所困扰。最后，他大胆地想：既然波粒二重性适合于光，那么，是否适合所有物质呢？经过大胆的实验和小心求证，他终于发现物质粒子也具有波粒二重性。他的这一发现，成为了20世纪物理学最重要的发现之一。

## 找准“标靶”：问题到底是什么

要解决问题，首先要对问题进行正确界定。弄清了“问题到底是什么？”就等于找准了应该瞄准的“靶子”。否则，要么是劳而无功，要么是南辕北辙。

“将一个问题良好地界定，等于已经解决了问题的一半了。”

- (一) 回到解决问题的真正目的。
- (二) 提升要界定问题的层次。
- (三) 考虑从其他方面甚至相反方面找方法。

既然我们在心理上战胜了对问题的恐惧，现在就可以来探究对问题的解决方法了。

一谈到对问题的解决，你可能就会说：好啊，赶快告诉我们解决问题的技巧吧，让我在最短时间内成为一个解决问题的高手，从而让我的业绩成倍翻番，方方面面都很出色。

急于解决问题是一种很大的诱惑，但是，如果你首先就冲着快点解决问题的目标而去，很可能会劳而无功，甚至南辕北辙。

为什么呢？因为，要解决问题，首先还不是技巧，而是对问题正确界定，即弄清楚“问题到底是什么？”找准了问题到底是什么，等于找准了你应该瞄准的“靶子”。

我们来看一个工厂的小工如何帮助自己的老板，解决了一个大难题的故事：

故事发生在美国鞋业大王——实业家罗宾·维勒的工厂里。当时，罗宾的事业刚刚起步。为了在短时期内取得最好的效果，他组织了一个研究班子，制作了几种款式新颖的鞋子投放市场。结果订单纷至沓来，工厂生产忙不过来。

为了解决这个问题，工厂想办法招聘了一批生产鞋子的技工，但还是远远不够。这可怎么办，如果鞋子不能按期生产出来，工厂就不得不给客户一大笔赔偿。

于是罗宾召集大家开会研究对策。主管们讲了很多办法，但都不行。这时候，一位年轻的小工举手要求发言。

“我认为，我们的根本问题不是要找更多的技工，其实不用这些技工也能解决问题。”

“为什么？”

“因为真正的问题是提高生产量，增加技工只是手段之一。”

大多数人觉得他的话不着边际，但罗宾很重视，鼓励他讲下去。

他怯生生地提出：“我们可以用机器来做鞋。”

这在当时可是从来没有过的事，立即引起大家的哄堂大笑：“孩子，用什么机器做鞋呀，你能制作这样的机器吗？”

小工面红耳赤地坐下去了，但是他的话却深深触动了罗宾，他说：

“这位小兄弟指出了我们的一个思想盲区：我们一直认为我们的问题是招更多的技工，但这位小兄弟却让我们看到了：真正的问题是要提高效率。尽管他不会创造机器，但他的思路很重要。因此，我要奖励他 500 美元。”

那可是一笔不小的奖金，相当于小工半年的工资。但这笔奖励是值得的。老板根据小工提出的新思路，立即组织专家研究生



产鞋子的机器。4个月后，机器产生出来了，世界从此进入到用机器生产鞋子的时代。罗宾·维勒也由此成为美国著名的鞋业大王。

罗宾·维勒在自传中谈到这个故事时，特别强调说：

“这位员工永远值得我感谢。这段经历，使我明白了一个十分重要的道理：遇到难题，首先是对问题进行界定。假如不是这位员工给我指出我的根本问题是提高生产率而不是找更多的工人，我的公司就不会有这样大的发展。”

的确如此，正如著名思想家杜威所说：“一个界定良好的问题，已经将问题解决一半了。”毫无疑问，从解决各种工作中的问题、创造发明，甚至到治国安邦，界定问题是解决问题的前提。

下面的几条方法，能帮助我们更好地掌握界定问题的艺术。

### （一）回到解决问题的真正目的

也就是要找准“靶子”。找不准靶子，就会无的放矢。靶子找准了，靶心突出了，解决问题就有了基本的保证。

上世纪50年代，全世界都在研究制造晶体管的原料——锗，大家认为最大的问题是如何将锗提炼得更纯。日本的江崎博士和助手黑田百合子也在对此进行探索，但无论采用什么方法，锗里还是会混进一些杂质，而且每次测量都显示了不同的数据。后来他们反思：研究这一问题的目的，无非是要让锗能制造出更好的晶体管。于是，他们去掉原来的前提，而另辟新途，即有意地一点一点添加杂质，看它究竟能制造出怎样的锗晶体来。结果在将锗的纯度降到原来的一半时，一种最理想的晶体产生了。此项发明一举轰动世界，江崎博士和黑田百合子分别获得诺贝尔奖和民间诺贝尔奖。

从这个例子中，你学到了什么？

错误界定：将锗提纯。正确界定：制造出更好的晶体管。制

造更好的晶体管，这才是解决问题的根本目的。

## （二）提升要界定问题的层次

对问题根本的界定往往很难，但也有诀窍：尝试改变界定问题的层次。层次提高了，就会适当扩大问题解决的范围。问题所限定的范围越宽松，思维创新的天地就越广阔。

20世纪80年代，古兹维塔当上了可口可乐的CEO。这时候，百事可乐正与可口可乐激烈竞争，可口可乐的一部分市场已被它蚕食。怎样才能收复失地，占领更大的市场？古兹维塔的下属管理者，都把焦点集中在如何与百事可乐竞争上，千方百计与它争夺增长百分之零点一的市场占有率。

古兹维塔却从更深的层面来思考这个问题，他让下属弄清这样一些问题：

“美国人一天平均的液体食品消耗量为多少？”

答案是14盎司。

“那么，可口可乐在其中占多少？”

答案是2盎司。

一听到这样的答案，古兹维塔便宣布：我们的竞争对手不是百事可乐，我们需要做的是在那块市场上提高占有率，要占掉市场剩余的12盎司的水、茶、咖啡、牛奶及果汁等。当大家想要喝一点什么时，就应该去找可口可乐。为了达到这个目的，可口可乐采取了一些新的竞争战略，如在每个街头摆上贩卖机。结果销售量因此节节上升，再次将百事可乐远远抛在了后面。由于提升了解决问题层次，就更容易找到了解决问题的根本。

## （三）考虑从其他方面甚至相反方面找方法

二战期间，有一天夜晚，苏军准备趁黑夜向德军发起进攻。可是那晚天上偏偏有星星，大部队出击很难做到高度隐蔽而不被

对方察觉。

苏军元帅朱可夫对此思索了很久，突然想到一个主意，立即发出指示：将全军所有的大探照灯都集中起来。在向德国发起进攻时，苏军的140台大探照灯同时射向德军阵地。

极强的亮光把隐蔽在防御工事里的德军将士照得睁不开眼，什么也看不见，只有挨打而无法还击。苏军很快突破了德军的防线。这成了二战中的一个著名战例。

我们再来对问题的界定进行分析。

错误界定：天黑方好向敌人发起攻击。

正确界定：让敌人看不见就好发起攻击。

本来认为黑到大家看不见才好发动进攻。现在，却是完全相反，不是让天黑，却是要以光明——加倍的光明来解决问题。在这里，“天黑”不是正确的界定。“看不见”才是正确的界定！

## 学会“换地方打井”

“任何人、任何企业要发展得快，必须学会开拓新领域。”

在一个地方打井，如果老不出水，就不要继续打，而考虑重新换一个地方。

(一) 善于“换地方打井”，创造发明的思路会更宽阔。

(二) 善于“换地方打井”，解决问题就会有更好的方法。

(三) 善于“换地方打井”，就更容易在单位脱颖而出。

(四) 善于“换地方打井”，在竞争中更容易立于不败之地。

她是一家青年报的科学编辑，工作很出色，但在人才济济的单位，还没有展现出最理想的光芒。在工作过程中，她发现有不少青年读者，当工作和生活遇到了问题，却没有地方表达和交流。于是她提出一条新的思路：开办一条专门针对青年人的心理热线。

这是一个全新的想法，但是在报社里谈不上什么主流。因为更多的编辑和记者们，认为自己的工作主要是写作和发表新闻稿

件，要花时间干这样的事，未必值得。但领导还是同意了她的想法。热线很快开通了，竟然产生了意想不到的效果：在社会上产生了极大的反响，电话几乎打爆。众多青少年的心声，通过一条简单的电话线汇集到了一起，也为这位编辑提供了很多写新闻的素材。

后来，单篇的文章发表已经远远不够了，报社干脆在报纸上开辟了一个新的版面，名叫《青春热线》，每周以4个整版的篇幅发表这些读者的心声。《青春热线》后来成了该报社最受欢迎的栏目之一。而这位编辑，很快获得了中国新闻界最高编辑奖——邹韬奋奖。

这个故事，发生在我曾经工作过的单位——中国青年报社。而这位脱颖而出的编辑，是我的同事和朋友，名叫陆小娅。她之所以能够取得这样的成功，有两个十分重要的因素：

第一，在工作中，具有自动自发的精神。具有这种精神的人，往往能创造别人无法创造的机会和价值。

第二，在智慧的层面上，还有十分突出的一点——“换地方打井。”

### （一）“换地方打井”与“开拓新思路”

“换地方打井”是著名思维学家、“创新思维之父”德·波诺提出的概念，用来形容他提出的平面思维法。1984年，美国商人尤伯罗斯操办洛杉矶奥运会，将奥运会一举扭亏为盈。当记者采访他时，他承认其中很重要的一点是学习了平面思维法。

那么，什么是平面思维法呢？

德·波诺的解释是：“平面”针对“纵向”而言。“纵向思维”主要依托逻辑，只是沿着一条固定的思路走下去，而平面则偏向多思路地进行思考。为此，他打了一个通俗的比方：

在一个地方打井，老打不出水来。按纵向思考的人，只会嫌



自己打得不够努力，而增加努力程度。而按平面思维法思考的人，则考虑很可能是选择井的地方不对，或者根本就没有水，或者要挖很深才可以挖到水，所以与其在这样一个地方努力，不如另外寻找一个更容易出水的地方打井。

“纵向”总是放弃别的可能性，所以大大局限了创造力。而“平面”则不断探索其他可能性，所以更有创造力。

其实，有不少优秀的人，也在通过自己独特的方式来进行这种“换地方打井”的创造。

“蒙牛乳业”连续3年获得中国成长最快企业称号。有这么大的进步，与蒙牛老总牛根生的经营智慧有关。前不久，我与朋友受该公司邀请，和牛根生一起探讨公司下一步的发展之路，同时也探究了蒙牛能够这样快速发展的原因。

牛根生再三讲述了这样一个观点：“任何人、任何企业要发展得快，必须学会开拓新思路。”

牛根生曾经在另外一家著名乳品企业任职，后来他离开了那家单位，从零开始，5年就做到了100亿元的销售额。能做到这样的业绩，除了他独特的经营理念外，还与他引进了著名的财团有关。这一财团就是摩根集团，世界上最有名的财团之一。由于摩根的加盟，蒙牛不仅以最快的速度发展，而且还在香港顺利上市。

如果没有这种在资本运作等方面“开拓新思路”的做法，蒙牛不可能有这么快的发展速度。

## （二）善于“换地方打井”，解决问题就会有更好的方式

遇到问题，我们应该学会改换思路。思路一改变，原来那些难以解决的问题，就有可能迎刃而解。

美国纽约市有一个著名的植物园，每天都有大批游客前来参观。但是有一个问题：一些游客总是趁管理人员不注意，将一些花卉偷走。后来，植物园换了一个管理员。他将公园的告示牌，

作了一点小小的改动，就彻底杜绝了偷花的现象。

原来的告示牌上写的是：“凡偷盗花木者，罚款 200 美元’。”而现在，他将告示牌改为：“凡检举偷盗花木者，赏金 200 美元。”

为何小小的改动能带来这么好的效果？听听这位管理人员的回答吧：

“原来那么写，只能靠我的两只眼睛来监督。”而现在，可能有几百双警惕的眼睛在帮我监督。”何等奇妙的转换啊！

### （三）善于“换地方打井”，就更容易在单位脱颖而出

管理大师彼得斯在写出风靡全球的《追求卓越》一书之前，曾在麦肯锡顾问公司担任顾问，他是属于那种有独立见解的人，因此，在公司里有段时间属于非主流派人物。后来，他改变思路，决定由外而内建立自己的信誉。其具体做法是：对一些员工不太愿意去的外地，主动去了解情况、并和有关人士接触。这一来，不仅能够获得新资讯，而且，仅仅一句“我实在看过了，并且就在昨天”就能增加自己说话的分量，在公司里树立自己的扎实的形象与信誉。

有了这样到外界去掌握第一手资料的意识，他就拥有了其他员工不具备的优势。此外，使他多次研究所写作的书，更有新鲜感和权威性，更能够得到别人的承认。

### （四）善于“换地方打井”，创造发明的思路会更宽广

维生素对人体是必不可少的，但很少人知道，维生素最早是从米糠中提取出来的。后来，科学家又从新鲜的白菜、萝卜、柠檬等植物中找到了另外的一些维生素。按照通常的观点，米糠除了当饲料还能有什么用？白菜萝卜除了吃还有什么用？但它们的提取物偏偏可以用来改善生命质量，甚至挽救生命。这就是思维发散和平面思维的结果。

树皮、破布看来也毫无用处，但蔡伦却用它们来造纸，使人类文明的进程跨出了一大步。浓烟和热空气每个人都不陌生，但蒙哥尔费兄弟却利用它们灌满巨型气球，使热气球成功地载着人在天空中飞翔……正是不断挖掘这些事物性能的多样性，人类历史才不断发展。

### （五）善于“换地方打井”，在竞争中更易立于不败之地

佛勒是一个靠 8 美分卖掉一把小刷子起家的刷子大王。后来，大家看到做刷子有利可图，纷纷生产，结果给他的公司造成了很大的压力。佛勒感到竞争激烈，于是大胆地将目光从一般百姓身上移到了军人身上。

当时正是世界大战期间，他精心设计了一种擦枪的刷子，并找到有关人士说：这种特制擦枪的刷子，可以将枪擦得又快又好。有关人士接受了他的建议，和他的公司签订了 3400 万把刷子的合同。这种“换地方打井”的策略，使他赚了一大笔钱，更加奠定了他的“刷子王国”的地位，让其他还在百姓领域里争夺消费者的人望尘莫及。

“换地方打井”的策略，在市场定位方面，更有至关重要的作用。

几十年来，美国饮料市场一直是可乐的天下，直到 1968 年，七喜汽水提出了“非可乐”的定位策略。七喜是一种碳酸汽水，在它的系列广告中，一直强调自己是“非可乐”，并告诉消费者，清凉饮料有两种：一种是可乐，一种是“非可乐”，如果喝腻了可乐，七喜是你的另一种选择。“非可乐”的定位广告推出后，受到人们的喜爱，一年内，销售量仅次于可口可乐和百事可乐，居第三位。

## 以类比方法解决问题

“每当理性缺乏可靠的论证思路时，类比方法往往能指引我们前进。”

“创造联想的心理机制首先是类比……”

- (一) 培养对“相似性”的直觉。
- (二) 直接寻找对应。
- (三) 让过去的经验与教训有效指导今天。

茅理群是著名的“方太集团”的创始人。他在刚刚创业的时候，发明了一种电子打火枪，产品很好，但苦于没有销路。后来，他决定参加广交会，希望借这个平台，来打开销路。

然而，在那么大的一个展销会中，怎么才能够引起买家的注意呢？突然间，他想起了中国茅台酒打入国际市场的故事——

在巴拿马国际博览会上，茅台酒无人问津。最后一天，销售员干脆将茅台酒往大厅里一摔，顿时酒香扑鼻，吸引了众多客商和评委，并重新评选，将茅台酒评为国际金奖。

这个故事启发了他的思路，他决定采取类似的举措：左手拿一支喷火枪，右手拿一支脉冲枪，双手舞动，“哒哒哒，啪啪啪”地示范起来，嘴里高呼：“哈罗哈罗！”幽默的举止与产品的示范，立即吸引了众多客商，电子打火枪由此一炮叫响。



茅理群的成功突破，就在于他运用了类比的方法。

所谓类比，是从两个和两类对象具有某些相似或相同的属性的事实出发，推出其中一个对象可能具有另一个或另一类对象已经具有的其他属性的思维方法。类比在指导发明和解决问题时，具有很大的指引作用，得到了思想家、科学家们的很高评价。天文学家开普勒说：“类比是我最可靠的老师。”哲学家康德说：“每当理性缺乏可靠的论证思路时，类比这个方法往往指引我们前进。”现在，类比的作用受到了越来越多的重视。日本学者大鹿·让认为：“创造联想的心理机制首先是类比……即使人们已经了解了创造的心理过程，也不可从外面进入类似的心理状态……因此，为了给创造活动提供一个良好的心理状态，得采用一个特殊的方法，简单地说，就是使用类比。”

概括起来说，类比的作用主要有三条：①指引研究；②经验移植；③有效地影响他人。类比的种类也有很多，包括形状类比、功能类比、因果类比、对称类比、模型类比等多方面。我们将重点探究如何培养自己的类比能力。

## （一）培养对“相似性”的直觉

人的认识发展，总是从不熟悉到熟悉。对一新事物的认识，可以旧事物作参照。要创造新事物或对新事物有效认识，首先得有对“相似性”敏感的直觉。

一个星期天，法国著名医生雷内克瓦带着女儿到公园玩。女儿要求爸爸跟她玩跷跷板，他答应了。玩了一会儿，医生觉得有点累，就将半边脸贴在跷跷板的一端，假装睡着了。女儿见父亲的样子，觉得十分开心。突然，医生听到一声清脆的响声。睁眼一看，原来是女儿用小木棒在敲跷跷板的另一端。这一现象，立即使医生联想到自己在医疗中遇到的一个问题：当时医生听诊，采用的方式是将耳朵直接贴在患者有病部位，既不方便也不科学。



医生想：既然敲跷跷板的一端，另一端就能清晰听到，那么，是不是也可以通过某样东西，使病人身体某个部位的声响让医生能够清楚地听见呢？

雷内克瓦用硬纸卷了一个长喇叭筒，大的一头靠在病人胸口，小的一端塞在自己耳朵里，结果听到的心音十分清楚。世界上的第一个听诊器就这样产生了。后来，他又用木料代替了硬纸做成了单耳式的木制听诊器，后人又在此基础上研制了现代广泛应用的双耳听诊器。

类比思维具有举一反三、触类旁通的作用。类比思考往往都遵循这样三步：

- (1) 对现象的警觉，即“临机触动”。
- (2) 触类。
- (3) 旁通。

这三点在瞬间的合一，就是相似性的直觉。

## （二）直接寻找对应

类比思维不仅是一种被动的感受，更可以是一种主动的开拓，即可以强迫自己进行类比。因此，当要创造某一事物而又思路枯竭的时候，就可通过类比，从自然界或人工物品中，直接寻找与创造对象、目的类似的对应物，这样便可以减少凭空想像的缺点。如借用乌龟的原理，设计水、陆两用车，仿效蝙蝠的飞翔，进行超声波定向等等。

直接寻找类比的对应物，还有另一种类型：它并不是首先明确创造的目的，而是首先发现了某事物具有很值得借鉴的特点，然后再去寻找和创造有什么东西可以与之对应。

走路时不小心踩到香蕉皮上，很容易滑倒。这是很多人司空见惯的一种现象。20世纪60年代，一位美国学者却对这一现象产生了浓厚兴趣。他通过显微镜观察，发现香蕉皮是由几百个薄层

构成，层与层之间很容易产生滑动。他突然想到：如果能找到与香蕉皮相似的物质，则能作为很好的润滑剂。最后，他发现二硫化钼与香蕉皮的结构十分类似。经过再三实验，一种性能优良的润滑剂被制造出来了。

看了这样的案例，你是否动心——假如你也能对这种司空见惯的现象进行类比思考；或许你也能创造这样的奇迹！

### （三）让过去的经验教训有效指导今天

二战后期，德国开始着手研究核武器。这一消息，引起了已迁居美国的爱因斯坦等科学家的重视，他们希望说服罗斯福总统，在美国也进行核武器的研究。罗斯福的好友——经济学家亚力山大·萨克斯，自告奋勇去劝说总统。但总统对这些生涩的科学理论根本不感兴趣，一口回绝了他的请求。第二天，萨克斯又去见总统。这次，他没有谈核武器研究，而是一开始就讲起了历史：

“英法战争时，拿破仑在海上连连战败。这时，一位叫富尔顿的年青人发明了轮船。他找到拿破仑，说只要按他的方法制造轮船，就能打败英国强大的舰队。这本来是一个很可取的建议，但是由于拿破仑对这一新的发明不相信，认为轮船的使用根本不可能，因此错过了战胜英国的战略良机。”

谈完之后，富有远见的罗斯福当即表示同意，并立即组织人研究原子弹，最终促使了原子弹的产生。

一位创造学家说得好：“要具备经验迁移的能力，首先必须具备善于发现相似之处的能力。”不管是要取得新成果还是避免老错误，都不要轻视类比的作用！

## 以逆向方法来解决问題

当正面走不通的时候，尝试从反面走一走看，说不定一下子就走通了。

逆向思维方法就是大违常理，从反面探究和解决问题的方法。具体而言，掌握逆向方法，主要应该重视这些方面：

- (一) 逆向解决，柳暗花明。
- (二) 化废为宝，逆向运用。
- (三) 正反索因。

顾名思义，逆向方法就是大违常理，从反面探究和解决问题的方法。很多时候，对问题只从一个角度去想，很可能进入死胡同，因为事实也许存在完全相反的可能；有时，问题实在很棘手，从正面无法解决。这时，假如探寻逆向可能，反倒会有出乎意料的结果。

我们来看一个发生在联想集团创业初期的故事。当时，有个部门负责人向一位客户销售60台电脑，如果成功了，可是笔大生意。但是，他用尽了办法，对方就是迟迟没有答应。于是，负责人请总经理柳传志亲自出马，和他一起去攻下这个客户。

和客户一见面，这位负责人就开始滔滔不绝地介绍公司和产

品的优势，希望以这些来说服对方。5分钟过去了，客户脸上已经出现了不耐烦的表情，而柳传志的脸色也越来越难看。最后柳传志干脆打断了他的话：“你先别说了，还是我来介绍吧！”

柳传志采用的是一种完全不同的介绍方式，他十分谦虚地承认联想是一家新公司，还有许许多多的不足。然而，正因为是一家新公司，才更加应该注意对客户的服务，全心全意把客户当成“上帝”……

奇迹出现了！柳传志表现的这种低姿态，竟然得到了对方的认可。他一介绍完，对方就说：“很好，就凭您这种态度，我决定要这批产品了！”

拼命宣传达不到效果，采用低姿态的诚恳态度，反而却获得了成功。这说明什么道理呢？除了说明诚信为本的重要外，还说明：解决问题，假如你从反面着手，反倒容易成功！

掌握逆向方法，应该重视以下方面：

## （一）逆向解决，柳暗花明

这是逆向思维法最有魅力的地方之一。

南唐后主李煜派博学善辩的徐铉作为使者到大宋进贡。按照惯例，大宋朝廷要派一名官员与使者入朝。但朝中大臣都认为自己辞令比不上徐铉，谁都不敢前往。宋太祖得知后，做了一个大大出乎众人意料的决定：命人写了十名目不识丁的侍卫的名字送进宫，太祖用笔随便圈了个名字，说：“这人可以。”

在场的大臣都很吃惊，但谁都不敢提出异议，只好让这个还不明白是怎么回事的侍卫前去。

徐铉一见侍卫，便滔滔不绝地讲了起来，侍卫根本搭不上话，只好连连点头。徐铉见来人只知点头，猜不出他到底有多大能耐，只好硬着头皮继续讲。一连几天，侍卫还是不说话，徐铉也讲累了，于是也不再吭声。

这就是历史上有名的宋太祖以愚困智解难题的故事。

## （二）化废为宝，逆向运用

逆向思维是很有建设性的一种思维。很多事实证明，有一些契机，不是从正面、而是从反面出现的。因此，即便出现与你原来所设想完全相反的情况，也不要忙着否定与放弃，而是想一想：“是否有反向创造的价值？”

格德约是加拿大一家公司的普通职员。一天，他在办公室里不小心碰翻了一个瓶子，瓶子里的液体泼在了一份正待复印的重要文件上，格德约以为这下完了，文件上被污染的文字不可能再看清了！但是，当他拿起文件时却发现被液体污染的部分，字迹竟还很清楚。但当他拿去复印时，又一个意外情况出现了：复印出来的文件，被污染的地方变成了一块块黑斑。文件等着用，怎么才能消除这些黑斑呢？

这时，他反过来一想：自从有了复印机以来，人们常为怎样防止文件被盗印而发愁。如果这种“液体”能够让人无法复印文件，那不正好可以解决这个问题吗？

于是，他以这种液体为基础，研制出一种特殊的防影印纸。这种纸能写字和打印，但却不能复印。他为此开办了一家“加拿大无拷贝国际公司”，专门生产这种防影印纸，结果供不应求。

改变一下思维的方向，效果就完全不一样！

## （三）正反索因

这主要用于创造发明的场合。其主要的理论依据是：很多事情都是互为因果的。这实际上是一种互为因果的反面求证法。

“电磁铁”发现后，引起了自学成才的英国青年法拉第的强烈兴趣。通过反复的试验，他想：既然通电可以产生磁铁，那么反过来，电磁铁能不能产生电呢？



打造不找借口找方法的一流员工

他开始反复试验，在几年后，他把一块圆形磁石插入绕有铜丝圈的长筒里，创造了电流。法拉第根据他的发现，制造了世界上第一部发电机。

## 以侧向方法来解决问題

思考问题时，不从“正面”角度，而是通过出人意料的侧面来思考和解决问题。从侧向找关联、从侧向突出兴奋点、从侧向找价值、塞正通侧找突破……

培养侧向思维能力，关键在于两点：

- (1) 养成“迂回”思考的习惯。
- (2) 把握强弱的辩证。

如果你是一家电影公司的职员，现在，公司要在另外一个城市开一家新的电影院，于是安排你做一件事情：在一到两天的时间内，帮公司寻找一个最适合开电影院的地方。你有把握在这么短的时间内找到吗？

众所周知，开电影院和开商店的经验是一样的：第一是位置，第二是位置，第三还是位置。位置为什么如此重要？因为，商店和电影院生意要兴隆，首先得人气旺。而人气要旺，就必须将位置选择在客流量多、消费能力强的地方。

很多人面对这样的问题，很容易根据常规思维，用测算人流量的方法去解决，其中最直接的方法（正向方法），就是每天派人到各处实地考察，但这样需要耗费大量的时间和精力，短时间内得出结果根本不可能。还有一种办法就是请专门的调查公司去做

调查，那花费肯定是少不了的。除这两种方法外，还有没有更好的方法？

日本一位电影公司的一位高级管理者，就遇到过这样的问题。但他只采用了一个非常简单的方法，就轻而易举地将问题解决了。

他是怎么做的呢？——带领自己的下属，到将要开设电影院的城市的派出所进行调查。调查的目标十分简单：哪个地方平时丢钱包最多，然后就选择丢钱包最多的地方开电影院。

结果证明，这个选择简直太对了，这家电影院，成了电影公司开设的众多电影院中最火的一家。

做出这样选择的理由是什么？因为钱包丢失最多的地方，就是人流量最大、消费活动最旺盛的地方。

这位主管所采用的方法，就是侧向思维法。它的具体做法是：思考问题时，不从“正面”角度，而是通过出人意料的侧面来思考和解决问题。

那么，侧向思维都有哪些具体方式呢？

## （一）从侧向找关联

有时找到某种关联是解决问题的关键。如果从正面找，或者太费劲，或者有其他不便，这时不妨试着从侧面去寻找。

且看上面开电影院找派出所调查的例子所用的思路：

（1）目标：最理想的地方——人最多的地方。

（2）人最多的地方表现：①人头涌动；②拥挤；③吵吵嚷嚷；④容易掉东西；⑤其他……

（3）去掉其他方面的表现，仅选一个重要的侧面：容易掉东西。

（4）从哪里才能知道什么地方最容易掉东西——派出所。

这样从侧面顺藤摸瓜地摸下去，问题很快就有解决的方法。

## （二）从侧向突出兴奋点

不管是推销产品还是宣传自己，最重要的是吸引人。而要吸引人，就需要突出兴奋点。有时兴奋点的突出从正面很难实现，但假如从侧面去做，效果可能就完全不同。

毛姆是英国著名作家。在他未成名前，生活很困窘，写的书卖不出去。后来，他想了一个办法，在一家最有名的报纸上登了一则广告：“本人是一位年轻有教养、爱好广泛的百万富翁，希望找一位与毛姆小说中的女主角一样的女性结婚。”

结果，毛姆的小说很快就被抢购一空。

书卖不出去，直接宣传书本身的价值，是正面的做法，但很可能费力不讨好。那么就从侧面做文章：通过一个百万富翁征婚的广告，来刺激人们的兴奋点——究竟毛姆的小说有多大的吸引力，使得这位年青的百万富翁竟要把其中人物作为择偶标准？于是，在好奇心的驱使下，大家纷纷购买毛姆的小说。

本来是卖书的广告，结果却通过一则征婚广告来实现。这，就是侧向的魅力！

## （三）从侧向找价值

当大家都在盯住某一事物的正面价值即主要价值的时候，你去关注与此相关的侧面价值，说不定可以从中挖掘出独特的机会。

19世纪中叶，美国加利福尼亚州兴起了淘金热，淘金的人蜂拥而至。有些人发财了，但也有很多人血本无归。有一个叫做亚默尔的年青人，本来也是来淘金的，但一个偶然的機會使他发现：在这里要喝到水很困难。独具慧眼的他，立即意识到这是一个很大的商机，于是放弃了淘金而转而做起卖凉水的买卖来。

刚开始做的时候，有人嘲笑他说：“千里迢迢来这里，不抱西瓜却拣芝麻，真是可笑之极。”但他不为所动，最后靠着卖水，在

很短的时间内就赚了 6000 美元。当不少淘金者还在挨饿的时候，他已经完成了原始资本的积累。后来，他成了美国有名的商业巨子。

这就是从侧向找价值。价值的侧向凸出，经常体现一种“鸡犬定律”——“一人得道，鸡犬升天”，即主要方面价值是明显的，侧面价值依托于主要价值。但是“侧向凸出”的关键还在“凸出”，即把独特的侧向价值挖掘充分，发扬光大。

#### （四）塞正通侧找突破

塞正通侧即有意不走“正路”，塞住走“正”的可能，却在侧向开辟道路，以达到更理想的效果。

20 世纪 40 年代，美国塞罗可斯公司制造出了世界上第一台台式复印机，公司的创办者威尔逊将此申请了专利。当时，社会对这种复印机的需求量很大，但威尔逊没有采取常规的销售方式，而是出了一个怪招：

虽然复印机的成本只有 2400 美元，但定价却高达 29500 美元，这明显是封死了销售之路。封死销售之路的目的，当然不是为了封死利润之路，而是为了出租。这样一来，复印机的业务很快拓展到了全国各地。后来，公司业务越做越大，而复印机的生产也随着技术的提高变得越来越简单，公司这才重新制定大家能接受的价位，开始进行大量的销售。

#### （五）两大要点

发展侧向思维能力，关键在于两点：

（1）养成“迂回”思考的习惯，将思维强行扭转到“不打眼处”去，强制自己从侧面思考。拿破仑有句名言：“我从来不正面攻击一个可以迂回的阵地。”侧向思维往往需要“拐弯抹角”。因此，能不能养成“迂回”思考的习惯，是能不能有效进行侧向思



维的关键。

(2) 把握强弱的辩证。它要求即使在有明显正向方式的情况下，也强行将思维往侧面“拐弯”，拐到“不打眼处”“次要处”“配角处”来。这其实是体现了一种强弱的辩证。我们可以从多方面形容其辩证的关系：配角即主角，轻处即重处，不“打眼”即“打眼”，迂回即近路、“岔路”即正路、“附带效果”即最大效果等等。

所有强弱的变化，都伴随着一个“隐”“显”转换的过程。即所有的强——“主角”“打眼”“重”“近路”“最大效果”等，在开始时都是“隐”的，只有到了最后，才能感觉到别开生面之妙，甚至让人有“我怎么没想到”的惊叹。

## 以系统方法解决问题

上世纪贝塔朗菲吸收前人的优秀成果，创立了一般系统论。系统论与控制论、信息论一起，被称为“三大论”，是20世纪思维科学发展的重大理论。

系统方法是：在考虑解决某一问题时，不是把它当作一个孤立的、分割的问题来处理，而是当作一个有机关联的系统来处理。

系统方法主要包括：系统的整体性、系统的有机联系性、系统的层次性、系统的环境性、系统的动态发展性。

要掌握和运用好系统方法，重点应该做到：

- (1) 把点对点的关系变为系统关系。
- (2) 学会“ $1+1>2$ ”。
- (3) 巧妙制造“自解决系统”。

很多人在职场中会遇到这样的情况——本来好心办事，但没有料到：事情办成了，但是吃力不讨好，甚至你认为应该感谢你的人，偏偏还抱怨和责怪你。

为什么会这样？

出现这种情况，很可能是由于你考虑问题只及一点、不及其

余。

我曾在某企业做过一次执行力的培训，培训结束后，企业的宣传部长向我诉苦，讲述了一件刚刚发生、让她“百思不得其解”的事情。事情是这样的，该企业的设计部门最近开发了一种新产品。她觉得这种产品非常不错，于是写了篇介绍新产品的报道，登在当地的一家新闻媒体上。

这本来是一件很好的事情，不但宣传了企业，也宣传了设计部门。但她没有想到：稿子发出来后，设计部的部长对她的意见很大，甚至见面都不愿和她说话了。她不知道出了什么问题，请我帮她出主意。

我没有立即答复她，而是直接去找设计部的部长了解情况，很快就弄明白了问题出在哪里。原来，设计部长认为，宣传本来是件好事，但是，宣传部长不应该没征求他们的意见就将稿子发了，这样就带来了两点不好的效果：

第一，宣传部长对这种新产品的了解并不到位，有些地方没有写好，内行人看了都觉得是笑话。他觉得这是丢了自己的脸。

第二，这个项目是他一手抓的，本想一成功，就亲自向领导汇报，并为此还精心准备了一份报告。但领导当时正在出差，等回来时，最先看到的是宣传部长的报道，首先表扬的是宣传部长。他觉得这是她有意抢功，所以对她很有意见。

这样的想法大大出乎宣传部长的意料，尤其是第二点，她大叫冤枉，说实在是误会自己了。但不管怎样，别人对她有意见是事实，她不得不承认自己有做得不到位的地方——假如事先与他进行了沟通，这样的事情就能避免。

这个故事，给我们的启示不只是一个沟通艺术的问题，还说明在单位里处理问题时，一定要明白：一个单位就是一个系统。处理一个问题的过程，也是一个系统处理的过程。在考虑解决某一问题时，不要采取孤立、片面、机械的方式，而是当作一个有

机关联的系统来处理。

系统方法，是历史悠久而又最有创造性的思维方法之一。系统方法，主要包括5个方面：系统的整体性、系统的有机联系性、系统的层次性、系统的环境性、系统的动态发展性。要掌握和运用好系统方法，应该做到：

## （一）把点对点的关系变为系统关系

办企业，缺少资金是经常碰到的事。假如你开办的企业，前景很好，但是突然缺少资金了，从银行借不到，从别的地方也难以筹集，这时候，你会怎么办？如果一时想不出更好的办法，那么，希望下面的这个故事，能够给你些启示。

一次，“酒店大王”希尔顿在盖一座酒店时，突然出现资金困难，工程无法继续下去。在没有任何办法的情况下，他突然心生一计，找到那位卖地皮给自己的商人，告知自己没钱盖房子了。地产商漫不经心地说：“那就停工吧，等有钱时再盖。”

希尔顿回答：“这我知道。但是，假如老盖不下去，恐怕受损失的不只我一个，说不定你的损失比我的还大。”

地产商十分不解。希尔顿接着说：“你知道，自从我买你的地皮盖房子以来，周围的地价已经涨了不少。如果我的房子停工不建，你的这些地皮的价格就会大受影响。如果有人宣传一下，说我这房子不往下盖，是因为地方不好，准备另迁新址，恐怕你的地皮更是卖不上价了。”

“那你要怎么办？”

“很简单，你将房子盖好再卖给我。我当然要给你钱，但不是现在给你，而是从营业后的利润中，分期返还。”

虽然地产商老大不情愿，但仔细考虑，觉得他说的也在理，何况，他对希尔顿的经营才能还是很佩服的，相信他早晚会还这笔钱，便答应了他的要求。

在很多人眼里，这本来是一件完全不可能做到的事，自己买地皮建房，但是最后出钱建房的，却不是自己，而是卖地皮给自己的地产商，而且“买”的时候还不给钱，而是从以后的营业利润中还。但是希尔顿做到了。

为何希尔顿能够创造这种常人不可思议的奇迹呢？

就在于他妙用了一种智慧——系统智慧。其中最根本的一条，是他把握了与对方并不只是一种简单的地皮买卖关系，而更是一个系统关系——他们处于一损俱损、一荣俱荣的利益共同系统中。

## （二）学会“ $1+1>2$ ”

$1+1>2$  这主要是由于系统的整体性与有机联系性所致。我们且来看著名的“田忌赛马”的故事。孙臧是战国时期的著名军事家。齐国大臣田忌喜欢和公子王孙们打赌赛马，但总是输。于是，孙臧对田忌说：“您只管下重注，我包您一定能赢。”

赛马时，孙臧让田忌用自己的上等马跟别人的中等马比赛，用中等马与别人的下等马比赛，再用下等马对付别人的上等马。结果三场比赛，田忌胜了两场。

孙臧之所以能让田忌稳操胜券，在于他将整个赛马活动，当成了一个系统来处理。虽然以下等马和对方的上等马比，非输不可，但是另外的两场比赛，却是每场都赢。这，不就创造了“ $1+1>2$ ”的奇迹吗？

## （三）妙造“自解决系统”

系统的最高境界，是制造“自解决系统”，即问题可以通过要素之间的强关联和作用，将问题自行解决。

下面请你做一个小小的思维练习：

某地由于一些工厂排放污水，使很多河流污染严重。有关当局采取了不少措施，如罚款等，但还是解决不了问题。请你开动



打造不找借口找方法的一流员工

脑筋想一想：怎样才能让工厂既能继续生产，又不至于污染河流？

著名思维学家德·波诺对此提出的设想是：可以立一项法律——工厂的水源输入口，必须建立在它自身污水输出口的下游。

看起来这是个匪夷所思的想法，但它确实能有效地促使工厂进行自律：假如自己排出的是污水，输入的也将是污水，这样一来，能不采取措施净化输出的污水吗？

## 以加减方法解决问题

“宇宙间的一切道理，都是一加一减，非常简单。”

加减法是一种将事物要素数量进行增加和减少的思维方法。

这种看上去最简单的方法，无论对治国安邦、发明创造、企业经营，还是解决生活中的难题，都有很大作用。

一谈到解决问题的方式，许多人都觉得莫测高深。我们现在来讲一种最简单的方法：加减法——一种将事物要素数量进行增加和减少的思维方法。

南怀瑾先生在《易经杂说》中说：“宇宙间的一切道理，都是一加一减，非常简单。”

正因为加减原理在万事万物中的普遍性，所以它应用起来也极为普遍而简便。

先来看加法，不足则加。有时添加一点东西，就能大大提高成功的“变数”。增加宽容，能减少烦恼；增加学问，能减少无知；增加威严，能减少轻视；增加德行，能减少嫉妒与算计……

### （一）善用加法

10多年前，我还在当记者的时候，曾做过一个运用加法解决

问题的小实践。

当时全国正在轰轰烈烈地开展“百城万店无假货”的活动。一位商店老板非常积极地支持这一活动，并且表示如果有人在他的店里买到一件假货，将获得一万块钱的赔偿。希望以此来带动店里的生意。但十分遗憾，此举并没有达到预期的效果。

当时我因为采访的原因偶尔认识了他，听了他的故事后，给他出了一个主意：在门口贴一个告示牌：“奉赠一万元！”

一万元在当时可是一个很大的数目。不少人经过这里，都忍不住到店里看看。进去之后，就会得知谜底。因为里面有一个更详细的告示：“本店商品，如发现有任何一件是假货。本店将奉赠一万元，以作为赔偿！”

这一来，去该店的客人越来越多，一传十，十传百，生意很快火了。这都不过是在门口多加了一块牌子，效果却是大大的不同！

日本有家百货店开张了一段时间，生意一直不太好。老板冥思苦想出奇制胜之道，最后想出一个绝招：让员工到市内各家小饭店去吃饭，并调查一个问题：哪家饭店的咖喱饭最好吃？

调查结果出来后，公司将那家咖喱饭做得最好的小饭店，请到百货店内营业，并让饭店将咖喱饭的售价降低4成，降低的部分由百货商店补贴。

于是，这家百货店咖喱饭价廉物美的消息，几天内就传遍了全市。一时间，顾客盈门。他们除了吃咖喱饭，还会顺便到百货店里买东西，百货店的销售额直线上升。

## （二）善用减法

现在，我们来看看减法。所谓减，首先是去掉那些障碍或破坏成功的东西。

两军对垒，通过消灭对方的有生力量，自己才能强大，这是

减；朋友误会，想法子冰释前嫌，这是减；破釜沉舟，这是减去苟且偷生之念，置之死地而后生；杞人何必忧天？这也是减，减掉不必要的忧虑和烦恼，它可以使人生更加轻松……

减法还是节省，比如戴尔电脑的直销模式，由于去掉了中间的环节，不仅节省了大量的成本，而且也因为个性化的服务，更符合顾客需求，拥有了很大竞争力。

货舱式销售的方式，被认为销售上的一场革命。这种方式的产生，也来源于对减法的运用：原来的商场都要装饰得漂亮，但这并不是所有消费者都需要的。相当多的消费者，看重的只是产品的价格和质量。于是有人果断地将装饰漂亮的功能去掉，而将压缩下来的成本用于商品售价，结果取得了很大的成功。

减法还有一大功效，那就是在发明创造的过程中，淘汰“不可能”。许多科学研究的成功，都是通过逐步排除的方式，将各种“不可能”的路径排除，最后剩下惟一的“可能”。

1816年，世界上第一架照相机发明了。10年后，有人利用发现的一种感光材料成功地拍出了第一张可以永久保存的照片。但每拍一张这样的照片，需要在太阳下曝光整整8个小时，很不实用。于是许多人投身到了探索照相术的奥秘中，法国艺术家、风景画家达盖尔就是其中之一。

一次偶然的机会，达盖尔无意中将钥匙留在一块曾经用碘处理过的金属板上，结果发现钥匙的影子居然留在了板子上。他对发现这种新的感光材料十分兴奋，进行了专门的试验，结果拍出影子来了，但感光后形成的成像很薄，肉眼几乎看不到。

一天，他在药箱中找药品，发现里面的一张曝过光的废底片竟然十分清晰。到底是药箱中的哪种药起了作用？从第二天开始，他在每天放进底片的同时取出一瓶药。这样，如果有效药品被取走的话，底片就不会显像了。

奇怪的是，药品全部取完了，底片依然清晰地显像。达盖尔

打造不找借口找方法的一流员工

百思不得其解，他又仔细地查看了一遍箱子，发现箱底除了一些水银外，什么也没有。难道是水银在起作用？达盖尔马上动手试验，答案终于找到了：是水银的蒸发造成底片显像。这样，达盖尔解决了显像问题。

### （三）善用加减联用法

有时候，仅仅用加法或者减法是无法解决问题的，还需要加减法联用。

汉高祖时，裂土封王，划地封侯，使得刘姓诸侯坐大，中央权威越来越丧失。此后，几代皇帝都想尽一切办法解决这一问题。汉文帝对诸侯一味实行加法——推恩，虽然以德服天下百姓，但诸侯的势力日益强大，一些诸侯甚至开始与朝廷分庭抗礼。

到了汉景帝时，景帝则听从晁错的意见，一味运用减法——裁削诸侯。结果引起“七国之乱”，不仅没有解决问题，连提出倡议的晁错，也被七个诸侯王借“清君侧”的名义杀掉了。

然而，到了汉武帝时，却只用谋士主父偃的一个小小的点子就将问题解决了。这就是：推恩、散势。推恩就是将对诸侯的恩，推到其子孙辈。每个王侯的子弟都有十多个，给所有诸侯王的子弟封侯，让他们都蒙受皇帝的恩宠。而散势，就是中央不再拿出一块土地来给这些新封的王侯。分封给王侯的土地，全来自那些王侯本身。这样一来，实际上瓜分了大国的土地。不动一兵一卒，他们的势力就分散了。一个困扰几代皇帝的问题就这样轻易地解决了。

就当时的形势而言，单纯使用加法或者是减法都是行不通的：如果一味推恩，诸侯的势力就会越来越大，威胁中央政权。如果一味散势，则会引起诸侯的不满，联合起来反抗朝廷。惟一的办法是加减法并用，一方面让他们得到好处，另一方面又不动声色削弱他们的势力。汉武帝深知加减并用的道理，不用一兵一卒，



就在诸侯不但无怨恨之心、反而感恩戴德的情况下，将他们的权力削弱了。

文武之道，一张一弛；管理之道，恩威并施。这其实就是加减联用。邓小平提出的“一国两制”，对主权，坚决收回；对治权，比英国人还要开放。就更是典型的加减法联用。

## 以 W 型方法解决问题

遇到困难与问题，应该百折不挠，不达目的誓不休。但具体解决难题的过程，并不是任何时候都要一味地往前冲，撞了南墙也不懂得回头。

有时候，就得特别强调退。能进，也能退，这才是一种完整的智慧。必要的退，恰恰是为了更好的进。

“W 型思维法”是一种“以退为进”的方法。它往往勇于接受对方不合情理的条件。但最有意思的是：当接受条件之后，你分析这一条件本身就潜藏着战胜对手的最好办法。

遇到困难与问题，应该百折不挠，不达目的誓不休。这是一种很好的精神。然而，具体解决难题的过程，并不是任何时候都要一味地往前冲，撞了南墙也不懂得回头。有时候，就得特别强调退。能进，也能退，这才是一种完整的智慧。

在“解决问题并不难——高效解决问题 10 种智慧”的课程中，我总结了一种“以退为进”的思维——“W 型思维法”。

“W”的构架，最形象不过地说明了这种思维的特点——最中间的那一点，可以看成是历尽艰辛之后才到的新起点，或者是通过努力也许可以达到的局部成功，但是要到最右边的那一顶点，

它不可能平坦地移过去，恰恰相反，它还得重新跌入低谷，再曲线上升。

### （一）先把“对”让给对方

为了让你对 W 型思维有深刻的体会，且看参加我们培训的一个优秀学员的体会。

胡小姐是某个国外保险有限公司的寿险顾问。保险行业是一个非常具有挑战性的行业。现在有些客户，一听“保险”二字，首先就会有负面的想法，甚至避而不见。但是，胡小姐却能把别人的这一负面影响去掉，她是怎样创造这一奇迹的呢？

有一次，一个朋友向胡小姐介绍了一个企业的老总，从一般的情况来看，他是一个很好的推销对象，而且这位朋友也牵好了线，老总答应见她。

胡小姐兴冲冲地去了。没想到，一见到这位老总，他立即就给她来了一个下马威。说：“你这么年轻、漂亮，又有高的学历。你干什么不好？偏偏要去干保险。我就没有发现保险有什么好？起码我就从来不买保险。”

这盆凉水一泼下来，胡小姐的心立即凉了。她明白了：原来别人答应见自己，不是别的原因，而是仅仅碍于朋友的面子，非见她不可。但他是一个绝对不想买保险的人！

受到这样的冷遇，应该打道回府吗？不，作为精神的需求，那肯定是不能够退步的。可是，作为一种策略，她就必须适当地退却了。

她调适好自己的心情，满脸笑容地对老总说：“您说的太对了，说到我的心坎上去了！”老总一愣：明明我不想买保险才拒绝你，怎么说得太对了呢？

但见小胡说：“您说得很对。我年轻、也不算难看，又有高的学历。怎么跑到保险这一行业中来了呢？我是朋友介绍到这个行

打造不找借口找方法的一流员工

业来的。做了一段时间，正在矛盾。既然你提到做保险有什么好，那太好了，要您帮助我总结一下：保险到底有什么不好？我好以此作为干不干这个行业的依据。”紧接着，她就拿出一个本子来，开始记录。

一见她这样虔诚，老总就——开始讲述保险不好的地方来了，一共有四条。讲完四条之后，再也讲不出来了。加上看到这么可爱的一个女孩在自己面前，也不应该太过分。于是，就说了一句：“当然，保险也不是什么都不好。也有它好的一面。”

胡小姐等着的就是这句话。立即“打蛇跟棍上”，说：“我知道您是学经济的。关于保险的好处，想必您也肯定会总结得好的。”

于是，这位老总就开始总结起保险的好处来了，胡小姐又擅长引导，老总不知不觉就越谈越开心，总结保险的长处越来越多了。

当谈到一定程度的时候，胡小姐一笑，说：“谢谢您的总结。您看，您现在总结保险的长处有七条，短处有四条。您看：我不应该选择这个行业呢？”

老总一听，愣了，之后哈哈大笑。说：“好吧，我本来对保险是有很大的抵触的，但经你这样一说，我就下决心投保了。你帮我做一个参谋吧：我应该做一个怎样的保险计划？”于是，胡小姐签下了平生最大的一个保单。

在谈到如何应用好“W型思维法”时，胡小姐的切身体会，很说明了这一智慧的魅力：“与客人打交道。第一要点是永远不要与客户冲突，永远要先把‘对’让给客户。“同样的长处，假如由我来说，就只是推销。但假如由推销的对象来说，就成了自我认识和强化。起码比我说要强10倍！这就是‘W型思维’的魅力。”

W型思维强调以退为进。必要的退，恰恰是为了更好的进啊！

## （二）再难也要退，另觅对策

像胡小姐这种退，是不容易的。但生活中还会遇到更严重的情况：有时候，我们还会遭遇那种“怎么也无法接受”的情况。明明自己很有理，可是你的路就是不通。你有一千种理由为自己辩解，可是，别人就是不认账。这时，你怎么办？

我们不妨来看看著名文学家莎士比亚的名篇《威尼斯商人》吧。话说一位名叫安东尼奥的人，为了帮助朋友成婚，向高利贷者夏洛克借了一些钱，夏洛克则向他提出一个苛刻的条件：如还不了，就要从他身上割一磅肉下来。不料安东尼奥的船出事，真的无法按时还钱，于是，夏洛克便要从他身上割下一磅肉下来。安东尼奥与他的朋友们想尽一切办法，想征得夏洛克的同情与谅解，而夏洛克绝不答应。

在相当长的时期内，安东尼奥和他的朋友们，想了多种退却与妥协方案，但无论怎样退却和妥协，都无法达到这一效果：接受他的要挟，另觅应对之策。

鲍西亚小姐——安东尼奥所帮的那位朋友的妻子，突发奇想，为何不可以接受夏洛克的这一苛刻条件，而反制夏洛克呢？于是，她在法庭上与夏洛克对质，同意由于安东尼奥没有还钱，夏洛克可以从他身上割下一磅肉来。但是，这也有一条件：夏洛克不能多割一点，也不能少割一点，而且不能带一点血。夏洛克没有办法，只能认输。

鲍西亚小姐解决问题的方法，更是W型思维的高度体现。

如果按一般思维，就只能是直接影响夏洛克，取得其宽容与谅解，或者想一些点子（如从某一出人意料的地方，给他其他服务，或寻求他有何弱点。）但这些都无法达到应有的结果。而W型思维，是首先接受他不合情理的条件。做到这一点是最不容易的。但最有意思的是：当你接受条件之后，你可以分析这一条件



本身，就潜藏着有能战胜对手的最好办法。

要割一磅肉，好的，割吧。但是你能只能割一磅肉，除非你是神仙，否则，你能做到吗？

现在，你应该感受到 W 型思维的最大妙处了：首先接受那种“怎么也无法接受”的情况，然后再去寻找制约对手、解决问题的方法。

### （三）敢于舍弃，敢于吃亏

如上所述，“W 型思维”的最难处，就在能够取得部分成功的时候，或者已经取得部分成功的时候，能够主动回头退却。能否在这时主动退却，决定了是否有可能取得全面成功。所以，其突破点，就是不管遇到怎样复杂的局面、怎样让人难以舍割之事，也要冷静回首，主动舍弃。人一般是难以这样大步退却的，但是，假如逼自己一定退却，再重觅应对之策，说不定峰回路转，恰恰这一退，有了对付问题的最佳良策。

金庸武打小说名篇《天龙八部》，有一“玲珑棋局”的著名情节：逍遥派大弟子聋哑老人奉师之命，布下一“玲珑棋局”，任何能解开这一棋局的人，都可得到无上好处。天下几乎所有高手云集，但谁也无法解开。

不料，被一个根本不懂棋的小和尚虚竹，为救人在盘中乱下一子。此子一下，竟把自己的棋杀死一大片。高手们开始一片嘘声，不料，下完此子后，局面顿时开阔，后面妙着连生，竟赢此局。虚竹因有此功，竟成逍遥派的正式传人，得逍遥子数十年功力。

虽然这是小说，但是有关解开此局的描述，最传神不过地说明了“W 型思维”最大的奥秘：

（1）前来参加解局的高手，都是某方面的高手。但是，长处也是弱点。

如大理国王子段誉，是一多情公子，对每一步都精致以求，但患在不舍；而后燕国皇帝的后代慕容复，只想复国，敢于因求势而弃子，但是往往把应该保留的也舍弃，结果统统失败。可以说，每一个人多年形成的处世风格和心理定势，都构成了对眼前棋局的茫然无解；

(2) 虽然围棋中也有“倒脱靴”等下法，但是一般丢弃的子并不多，数子足矣，想到这样一次下死一大片的做法，从来没有见过。这充分说明：这种舍弃，不是一般的舍弃，而是一种“壮士断腕”般的巨大舍弃。

综合以上所述，要用好“W型思维”，关键在于：

第一，要敢于斩断心理定势，并警惕长期以来心理的“长处”，不管它何等令你觉得自己傲，其都有自己的致命之处；第二，要敢于“吃大亏”，哪怕“牙打掉了要往肚里吞”。

## 以更简单的方式解决问题

将问题简单化，是智慧的体现。“多”不一定好，“合适”才好。

人简单不了，往往是受限于追求繁杂的思维定势。

学会砍削与本质无关的信息，并善抓根本，并用最简略的形式对问题进行表述。

反问立论前提，就不会作茧自缚。

假如你是某著名大学的高材生，非常幸运地被某个著名科学家聘请为实验助手。一天，科学家正在进行某项实验，因为实在忙不过来，便请你帮忙做一件事——他拿出一个梨形玻璃泡，对你说：“请把它的容积计算一下，我需要这个数据。”

事情看上去很简单，但由于灯泡不是规范的方形、圆形，而是梨形，计算起来，就不那么容易了。

接过灯泡后，你是否会调动大学里学过的有关知识，又是拿标尺测量、又是在纸上不断计算呢？如果这样做的，你可能是一个会应用知识的学生，但非常遗憾，你未必是一个办事有效率的人。

上述情景，曾经发生在“世界发明大王”爱迪生的实验室里。爱迪生有位叫阿普顿的助手，出身名门，是大学的高材生。在那

个门第观念很重的年代，阿普顿对小时候以卖报为生、自学成才的爱迪生很有些不以为然。

一天，爱迪生安排他做这样一个计算梨形灯泡容积的工作，他一会儿拿标尺测量、一会儿计算，几小时过去了，他忙得满头大汗，但就是算不出来。

这时，爱迪生进来了，他看看面前堆了一叠稿纸的阿普顿，明白了是怎么回事。于是拿起玻璃泡，倒满水，递给阿普顿说：“你去把玻璃泡里的水倒入量杯，就会得出我们所需要的答案。”

阿普顿这才恍然大悟：哎呀，原来这么简单！从此，他对爱迪生产生了深深的敬意。

这个故事，给我们有什么样的启示呢？

### （一）凡事探究“有没有更简单的办法”

在许多人的印象中，思维方法仿佛是与复杂结缘的：他们不仅把问题看得复杂，更把解决问题的方式变得复杂，甚至钻到“牛角尖”里无法出来。学会把问题简单化，是顶级智慧的体现。

在中华文化中，特别重视简易的智慧。《易经》被尊为“圣经”之首，其“易”的含义通常有三个：一是变易，二是不易，三是简易。《易》的卦，每一个都由“一”与“— —”组成，简单至极，却又变化无穷。

有时候，简单的方式才能最好地解决问题。我们来看一个很有名的例子：

建国初期，某大学的一个研究室里，研究人员迫切需要弄清一台机器的内部结构。这台机器里有一个由100根弯管组成的密封部分。要弄清内部结构，就必须弄清其中每一根弯管各自的入口与出口，但是当时没有任何有关的图纸资料可以查阅。显然这是一件非常困难和麻烦的事。大家想尽了办法，甚至动用某些仪器探测机器的结构，但效果都不理想。后来一位在学校工作的老

打造不找借口找方法的一流员工

花工，提出一个简单的方法，很快就将问题解决了。

花工所用的工具，只是两支粉笔和几支香烟。他的具体做法是：点燃香烟，大大地吸上一口，然后对着一根管子往里喷。喷的时候，在这根管子的入口处写上“1”。这时，让另一个人站在管子的另一头，见烟从哪一根管子冒出来，便立即也写上“1”。其他的管子也都照此办理。

于是，100根弯管，不到两个小时便把它们的人口和出口全都弄清了。

为何众多的学者没办法解决的问题，却被一个没什么文化的花工轻而易举地解决了？

并不是这位花工的智力高于那一帮学者，而是学者受到思维定势的束缚、而花工只求更简单地解决问题！

## （二）“多”不一定好，“合适”才好

我们往往认为：做得越多就越有收获，想得越多就越深刻，写得越多就越有才华。真的是这样吗？

美国独立前，推举富兰克林和杰弗逊起草独立宣言的文件，由杰弗逊执笔。杰弗逊文才过人，最不喜欢别人对自己的东西评头论足。他将文件交给委员会审查时，在会议室中等了好久都没回音，于是非常急躁。

这时富兰克林给他讲了个故事：一个决定开帽子店的青年设计了一块招牌，写着“约翰帽店，制作和现金出售各种礼帽。”然后请朋友提意见。

第一个朋友说，“帽店”与“出售各种礼帽”意思重复，可以删去；第二位和第三位说，“制作”和“现金”可以省去；第四位则建议将约翰之外的字都划掉。

青年听取了朋友的意见，只留下约翰两个字，并在字下画了顶新颖的礼帽。店子开张后，大家都夸招牌新颖。



听了这个故事，杰弗逊很快就平静下来了。后来公布的独立宣言，的确是字字珠玑，成为震动世界的传世之作。

为何越简单反倒越好呢？

第一，是“合算”的需要，假如能以最简单的方式解决问题，为什么要繁杂？

第二，问题以更精炼的方式总结和处理，更能抓住要点！

### （三）OMIT 法：砍削与本质无关的信息

有时问题难以解决，不是由于信息缺少，而是信息、枝蔓太多。这样往往会导致三种情况：①次要信息淹没主要信息，导致主次不分；②在枝节上、局部上耽误太多时间；③误入歧途，甚至走到反面。

OMIT 即省略法，与 exclude 法（排除，拒绝）、Remove 法（自原来位置取去拿开、排除）类似。此法在哲学史上有一著名典故——奥克姆剃刀：哲学家奥克姆对中世纪的经院哲学十分不满，认为其一直限于繁琐的概念演绎，丢弃问题的根本。故提出要用“剃刀”将不必要的东西大大除掉。

### （四）做一个“根本概括者”

根本概括者，即要善抓根本，并用最简略的形式对问题进行表述。

爱因斯坦一直把追求形式的简单性，作为科学研究最重要的条件之一。他说：“科学家必须在庞杂的经验事实中，抓住某些可以用精密公式表示的普遍特性，由此探索自然界的普遍真理。”这一形式可能是一个概念、也可能是一公式，也可能是图表和符号。天才人物总是善于借助这些简洁但充满生命力的表述方式，将问题很好地表现出来。

爱因斯坦有一个最著名的能量、质量公式： $E = MC^2$ ，简单得

不能再简单。但就是根据这个简单公式，人类开发出了核能，当然也包括制造出原子弹。

## （五）反问立论前提

有时候问题之所以繁杂，往往是由于立论前提有问题。有时或者在根本无法成立的前提下提出结论或办法，或者自设前提，作茧自缚。

亚历山大王在攻击哥丹城时，发现城大门口有一个用绳子绑得严严实实的大结——“哥丹结”。

城中人称：“谁能解开它，谁就可以成为亚细亚王。”谁都不敢前去尝试。

亚历山大对此百般思索，终于有一天大悟：问题在于解开结，至于对解的方法，并无限制。于是他一刀朝大结砍去，结解开了，他成了亚细亚王。

以前之所以没人敢尝试，在于他们自设前提：解结就是“拆绳”。

明代冯梦龙所著《智囊》，是一部研究智慧的经典。书中将“通简”放在第一部的“上等的智慧”之中。“通简”卷的序言是这样写的：“世本无事，庸人自扰。唯则通简，冰消日皎。”

翻译成现代文，大意是：世上许多事情，其实都是庸人们自己制造出来的。只要通情达理，以一种不把事情搞复杂的方式去处理，问题就会象太阳一出冰雪融化一样解决了。

## 将问题巧妙转换

有时候我们碰到问题，通过直接的方法是难以解决的。但是，如果通过转换，将原本很难的问题，变为另外一个容易解决的问题，效果可能就会截然不同。

问题转换的公式可以表述为：

A 问题实际上就是 B 问题；

A 关系实际上就是 B 关系；

要解决 A 问题，就是要解决 B 问题。

有时候，我们在生活中碰到的问题，通过直接的方式去解决，可能难度很大，甚至根本解决不了。但是，假如将问题转换一下，将一个看似难的问题，通过材料、关系、方式、焦点方面的转换，转换为另一个好解决的问题，效果就会截然不同。

问题转换是一种曲线解决问题的方式，它的公式可以表述为：

A 问题实际上就是 B 问题；

A 关系实际上就是 B 关系；

要解决 A 问题，就是要解决 B 问题；

.....

将问题进行转换，主要包括：

问题主体的转换：将本来是这个问题，转换为另外一个

人的问题。

问题类型的转换：将本来为这一类型的问题，转换为另一类型的问题。

问题层次的转换：将这一层次的问题，转移为上一层次或下一层次的问题。

问题情境的转换：将 A 情境中无法解决的问题转换到 B 情境中去。

问题对象的转换：如把自己的问题转换成别人的问题。

问题焦点的转换：将原来关注的焦点，转换为原来不关注的另一焦点。

问题方向的转换：即本来是这个问题，转换为另一方向甚至完全相反的方向。

现在，我们重点介绍 4 种转换：

### （一）问题主体的转换

一次，一家建筑设计院为某单位设计了几栋办公楼。办公楼盖好并投入使用了。该单位突然提出：各楼之间的员工交往频繁。如果各楼间连接路线不科学，就会耽误时间，因此希望设计院在各楼之间，设计出最科学、最省时间的人行道。

设计师们设计出了一个又一个方案，但都被一一否定了。就在大家一筹莫展的时候，一位设计师突然提出：现在不正是春天吗？我们不如在楼群之间的主要路线上种点草。人们走得最多的路线，肯定是最便捷的路线，因为为了赶时间，人们走路时总是选择最近的道路。这样以来，就会在草地上留下最深最明显的痕迹。而根据这些痕迹设计出来的路线，就是最科学、最省时的路线。

这方案立即被采用，建筑设计院根据这些痕迹设计铺设的人行道，果然很受欢迎。

这是一个将问题进行转换的典型。本来是设计师的问题，却变成了行人的问题。

## （二）问题性质的转换

将对象的性质进行变化：本来是这一种性质，转变为另一种性质。上面那个故事，其实也包含着问题性质的变化：把本来是一个设计师“用脑”设计的问题，最后变成了行人“用脚”设计的问题。

我曾经和很多营销高手有过深入的探讨，他们经常谈到这样一个观点：营销最应该做的事情，是学会把“！”变为“？”，即不要强力推销，而要更多地了解和满足别人的需求，这是一门大功夫，也蕴藏着大智慧。这其中的关键在于：不是自己下决心，而是让我们要影响的人自己下决心。让对方下决心的方法有很多，比如，我们可以让推销对象，变为帮自己出主意的老师。

有一位汽车推销员，就是通过这种方法成功做成了生意：

一对夫妇到他的商店，希望购买一辆旧车，但来了好几次，看了又看，都不满意，迟迟下不了决心。根据仔细观察，推销员发现这对夫妇自尊心很强，而且也爱挑剔。他想：如果照现在这种推销法，是无法让他们感到满意的。于是，他改变了推销方式，不但对他们的挑剔一点也不抱怨，反倒夸奖他们很有眼光，即使不买，他每次还是十分热情地送他们出门，并恳切地表示以后还要向他们请教。

几天后，“请教”的机会来了。一位顾客到商店里想卖掉自己的旧车，经过讨价还价，最后以 500 美元的低价成交。之后，他打电话给那对夫妇，说有人向他推销一部旧车，但他拿不太准，所以想请他们夫妇过来指教。在热情的邀请下，那对夫妇很高兴，很快就过来了。约翰带他们仔细看了这辆车，然后说：“经过几次接触，我越来越敬佩你们。你们都是通晓汽车的人。这辆车，麻



烦你们看一看，它到底能值多少钱？”

受到这样的尊敬，这对夫妇既吃惊又感动，对这辆车又摸又看，最后说：“我们认为，如果车主愿意以 800 美元卖掉，您就立即买下来吧。”

推销员对他们的建议再次感谢，然后提出：“假如我花这么多钱把车买下，您不想再从我这里买走吗？”

“很愿意啊！”当妻子的立即说。不过立即又开始犹犹豫豫，说：

“你先买下的话，不要加价吗？”

“没关系，这点您不用担心，既然是你们看准的，就照 800 美元给您吧！”

那对夫妇高高兴兴地从他手上将这辆车买走了，双方皆大欢喜。

这位推销员确实是一个转换问题的高手。首先，他把对象的性质变了：本来是推销的对象，却变为了自己请教的老师。与此同时，他又将问题的性质进行了改变：把一个推销汽车的问题，转换为一个请教他人的问题。这一请教，满足了别人的自尊感和骄傲感，达到了比直接推销更好的效果。

### （三）问题焦点的转换

问题焦点的转换是将原来关注的焦点，转换为原来不关注的另一焦点。

古代有一个县令，终日愁眉不展，郁郁寡欢。他四处寻医求诊，但一点好转都没有。后来，他请了一位名医给他看病，名医问问他的病情，把脉之后，一本正经地说：“你这是月经失调。”

县令一听，啼笑皆非，拂袖而去。以后，逢人便讲这件怪事，每说一回，便捧腹大笑一回。

不曾想，时日不多，县令的病竟不治而愈。此时，他才恍然

大悟，立即到名医府上拜谢。名医告诉他：“你患的是郁结心病，要治好你的病，没有比笑更好的药。”

瞧，焦点一转换，原来的病也就一下痊愈了。

#### （四）问题方向的转换

转换问题的方向，即本来是这个问题，转换为另一方向甚至完全相反的方向。

我的朋友 Emily Yau 小姐，以优异的成绩毕业于哈佛商学院，后来又在全球著名咨询顾问公司波士顿咨询集团（BCG）工作多年。最近，她写了一本《哈佛 MBA 没什么了不起——任何人都可拥有哈佛 MBA 毕业生的商业头脑》的书。

她在这本书中讲到一个十分精彩的故事：

美国总统罗斯福再次参加竞选时，竞选办公室为他制作了一本宣传册。在这本册子里有罗斯福总统的相片和一些竞选信息。接着成千上万本宣传册被印刷出来。

但就在要分发这些宣传册的前几天，竞选办公室突然发现了一个问题：册子中的一张照片的版权不属于他们，他们无权使用，因为照片的版权为某家照相馆所有。竞选办公室十分恐慌，因为已经没有时间再重新进行印刷了。但如果就这样分发出去，那家照相馆很可能会因此索要一笔数额巨大的版权费。

很多人遇到这样的问题，可能会采取这样的处理方式：派一个代表去和照相馆谈判，尽快争取到一个较低的价格。但竞选办公室选择的却是另一种方式。他们通知该照相馆：竞选办公室将在他们制作宣传册中放上一幅罗斯福总统的照片，贵照相馆的一张照片也在备选的照片之列。由于有好几家照相馆都在候选名单中，竞选办公室决定将这次宣传机会进行拍卖，出价最高的照相馆将会得到这次机会。如果贵馆感兴趣的话，可以在收到信后的两天内将投标寄回，否则将丧失竞价的权利。

打造不找借口找方法的一流员工

结果，竞选办公室在两天内就接到了该照相馆的投标和支票。结果竞选办公室不但摆脱了可能侵权的不利地位，而且还因此获得了一笔收入。

一个本来有可能是向对方付费的问题，通过这一转换，变为了对方向己方付费的问题！这一来，通过问题方向的转换，不仅难解决的问题迎刃而解，而且还把问题变成了机会！

## 要大智慧，不要小聪明

有的人自认为聪明，结果往往“聪明反被聪明误”，轻则丧失机会，重则造成无法估量的损失。因为他们的所谓聪明，往往是打败自己的武器！

是否把握得失的辩证法，是有大智慧

还是只有小聪明的重要区别。

吃亏是福。巧诈不如拙诚。

要解决问题，固然需要聪明，但更需要的是大智慧。

有些人表面看起来很聪明，却反倒更容易失去机会。而有些看来很“傻”的人，偏偏拥有人生最大的智慧，创造出很大的成功。

### （一）掌握“得失辩证法”

陈先生是我的同行。六年前，他辞职下海创办了一个教育机构。现在该机构已经发展到资产上亿元的规模。前不久，他请我给他们学校的老师和管理干部，做了一场“用智慧统率知识”的讲座。在讲座结束以后，他借题发挥，做了一个发言，讲述了这样一个观点：把握得失的辩证法，是有大智慧还是小聪明的重要区别。

打造不找借口找方法的一流员工

为此，他谈了自己创业的一段经历：在他创业之前，他在一家刚创办的企业打工，老总是一位海归人士。当时，老总的处境十分艰难，资金严重不足，所以给他的工资，一年不到一万元。而他当时自己买的一台电脑，就值一万来元。也就是说，帮别人打一年工，还不如手上的一台电脑值钱。

由于条件艰苦，当时一同创业的人纷纷离开了，而陈先生却坚持留了下来。因为凭自己的感觉，他觉得这位老总值得帮助，而且也相信他肯定会有成功的一天。

他没有看错，老总确实成功了。由于陈先生在他最艰难的时候一直没有离开他，反而竭尽全力帮助他，老总对他十分感激，于是问他：“你有什么愿望，说出来，看看我能怎么帮助你。”

陈先生一直想办一个教育机构，于是把自己的想法跟老总说了。老总分析了一下市场前景，很快答应帮助他，投资了600万元帮他创业。以此为起点，陈先生开始了全新的创业历程。

他的故事打动了很多人。与此同时，他讲的另一个故事，同样引人深思：

刚开始创业时，他也遭遇到了很多困难。这时候，他非常信任的，也是最早和他共同创业的一位员工开始动摇了，当时有一家企业提出用高于当时200元的薪水聘请这位员工，于是她就跳槽了。

过了一段时间，那位员工看到陈先生这边发展得很好，于是又要求回来。陈先生答应了。但是回来时，她和原来一同进机构的员工，差距就很大了。不用说职位，光工资就差了2000多元。

两种选择，两种不同的结局，说明了什么？

谁都希望以最小的投入得到最大回报？但是，有付出才有回报，能舍才能得。斤斤计较的人，不可能获得大的发展。



## （二）不要“聪明反被聪明误”

有些人自认为聪明，结果往往“聪明反被聪明误”，轻则丧失机会，重则造成无法估量的损失。有时候，他们是被自己的聪明“打败”的。

UT 斯达康（中国）公司总裁兼首席执行官吴鹰，曾经讲过这样一个观点：“聪明不一定成功。”

吴鹰曾经被《商业周刊》评选为拯救亚洲金融危机的亚洲 50 位明星之一。2001 年 3 月，UT 斯达康在美国纳斯达克成功上市，当天市值近 70 亿美元。

吴鹰为何能够成功？他说，在美国的一次求职的经历，对他的影响至关重要。

1986 年，他曾应聘给一位著名教授当助教。这是一个很多人羡慕的职位，收入丰厚，又不影响学习，还能接触到最先进的科技资讯。经过层层筛选，最后取得报考资格的有 30 多人，他是其中之一，但觉得成功的希望十分渺茫。

考试前几天，有几位中国留学生使尽浑身解数，打探主考官也就是那位著名教授的情况。几经周折，他们探听到了一个出人意料的内幕——教授曾在朝鲜战场上当过中国人的俘虏！中国留学生们这下全死心了，“将时间花在不可能的事情上，真是愚蠢不过了！”他们纷纷宣告退出。只有吴鹰还是如期参加了考试，考场中，他显得落落大方，对答如流，完全融入到助教这个角色中。“OK！就是你了！”

教授在给了吴鹰一个肯定的答复后，又微笑着说：“你知道我为什么录取你吗？其实你在应试者中并不是最好的，但你不像你的那些同学，他们看起来好像很聪明，其实非常愚蠢，你们是为我工作，只要能给我当好助手就行了，还扯上几十年前的事干什么？我很欣赏你的勇气，这就是我录取你的原因！”

后来吴鹰又听说，教授当年确实做过中国军队的俘虏，但中国士兵对他很好，根本没有为难过他，他至今还念念不忘。

是的，机遇并不一定属于那些自认为聪明的人。有时候他们所谓的“聪明”，往往是打败自己的武器！

### （三）巧诈不如拙诚

有一句话叫做“真诚无敌”。它说明在人与人之间的关系中，没有什么比真诚更加重要。

鲁宗道是宋真宗的大臣。一次，宋真宗有急事，派使者召见他。使者到了他家，却发现他到外面喝酒去了，过了好一会才回来。使者急着要先回去向皇帝复命，于是和鲁宗道商量：

“皇上若怪先生来迟，当假托什么事来回答呢？”

宗道说：“就以饮酒实情相告吧。”

使者说：“这样，皇上会降罪。”

宗道说：“饮酒是人之常情，欺君则是为臣的大罪。”

使者回去后，按照宗道之言如实禀报。

一会鲁宗道来了，宋真宗责备他：“你私入酒家，是什么缘故呢？”

宗道谢罪说：“我家里贫困，没有酒器，而酒家具备。正好有乡亲远道而来，我请他去吃酒。我已换上便服，市人没有认识我的。”

真宗笑着说：“你是朝臣，这样做也不坦荡，恐怕要被御史弹劾啊。”

真宗虽然批评了他一下，但从此却很器重他，以为他真实可靠，可以大用。真是“巧诈不如拙诚”啊！

微软中国研究院的院长，曾经讲过这样一个故事：

曾有一位微软的应聘者，各方面条件都不错，本来符合进入微软的标准。但是，最后他却没有被录取。为什么？只因他说了

一句：“我还可以带一份特别的礼物过来，那就是我在原单位开发的一个软件。”

但这样的“厚礼”，微软是绝对不可能接受的，因为，既然你今天可以给微软“送礼”，那谁又能保证你以后不会将在微软开发的软件，作为“礼物”送给其他人！

李开复先生是微软的全球副总裁，他对于年轻人要获得成功，有不少好的见解。他曾写过一篇“李开复说成才之道”的文章，十分精彩，其中罗列的成才之道有 10 多条，这里其中关键的几条，让我们更好地了解什么是人生的“大智慧”：

- 坚守诚信、正直的原则。管理经验和沟通能力是可以在日后工作中学习的，但一颗正直的心是无价的。一个人品不完善的人不可能成为一个真正有所作为的人。

- 就是那些身边的所谓的“小事”，往往成为一个人塑造人格和积累诚信的关键：一些贪小便宜、耍小聪明的行为只会把自己定格为一个贪图小利、没有出息的人的形象，最终会因小失大。中国有“勿以恶小而为之”的古训，很值得记取。

- 在学习过程中，你千万不要不把好的思路、想法和结果跟别人分享。担心别人走到你前面的想法是不健康的，也无助于你的成功。有一句谚语说：“你付出的越多，你得到的也就越多。”

- 在团队之中，要勇于承认他人的贡献。如果借助了别人的智慧和成果，就应该声明。如果得到他人的帮助，就应该表示感谢。这也是团队精神的基本体现。

## 让更多的人帮你成功

没有人能独自成功。让更多的人帮助你成功，是智慧的高度体现。

在当今这个社会，个人能力如果不与团队精神结合，必然产生不了理想的效益。

理解万岁？先理解别人的不理解！

擅长将一种阻碍你的力量，变为支持你的力量，那就是最大的加法。

行善可开运。

不管你要成为一个优秀的员工，还是要成为一个成功的人，都不要忘记这样一句话：智者找助力，愚者找阻力。没有一个人能够独自成功。让更多的人帮助你成功，这是一种高超的社会智慧。

不久前，我在报上读到了这样一个招聘故事：

某公司要招聘一个营销总监，报名的人很多，经过层层考试，最后只剩下三个人竞争这个职位。

为了测验谁最适合担任这个角色，公司出了一道怪题：请三个竞争者到果园里摘水果。

三个竞争者一个身手敏捷，一个个子高大，还有一个个子矮

小，看来，前面两个最有可能成功，但正好相反，最后获胜的竟然是那个矮个子。这到底是为什么？

原来，这次考试是经过精心设计的，竞争者要摘的水果都在很高的位置，很多都在树梢。个子高的人，尽管可以一伸手就能摘到一些果子，但是毕竟有限。身手敏捷的人，尽管可以爬到树上去，但是树梢的一部分，他就够不着了。而个子矮小的人，一看到这种情形，二话不说就往门口跑。守门的是个老头，也是果园的维护者。这位小个子的应聘者意识到这次招聘非同寻常，也许个个是考官，也许处处是考场，所以在刚进门时，他就很热情地和老头打了招呼。他很谦虚地请教老头平时他是怎样摘这些树梢上的水果的。老头回答说是用梯子。于是，他向老头提出借梯子，老头十分爽快地答应。有了梯子，摘起水果来自然不在话下，结果，他摘得比谁都多。因此，他赢得了最后的胜利，获得了总监的职位。

从他这个故事中，你是否看出来主考官在考什么吗？他考的是团队精神中的一项重要内容——通过对他人的关心和支持，赢得别人帮助和协作自己的能力！

很多人之所以觉得问题难，是由于他只倚重自己的才华和能力，而不懂得去获取别人的帮助。有的人甚至由于过于突出自己，把本来可以帮助自己的人赶走了。

我们怎样才能争取更多人的帮助呢？

### （一）强化他人，弱化自己

人人都希望得到别人的重视和认可。愚蠢的人，只会一味地强调自己的重要，希望以此获得别人的尊敬。但这就好比公鸡炫耀自己的尾巴，未必能达到理想的效果。聪明的人恰恰相反，他们总是先要让别人感觉到重要，并最终以此赢得尊重。

《福布斯》杂志上曾登过一篇“良好人际关系的一剂药方”



的文章，其中有几点很值得大家借鉴：

语言中最重要的5个字是：“我以你为荣！”

语言中最重要的4个字是：“您怎么看？”

语言中最重要的3个字是：“麻烦您。”

语言中最重要的2个字是：“谢谢。”

语言中最重要的1个字是：“你。”

那么，语言中最次要的一个字是什么呢？是“我”。

学会弱化自己强化别人吧。这样你过不久会发现喜欢你和帮助你的人会越来越多。

## （二）理解万岁？先理解别人的“不理解”！

我们常说“理解万岁”。这是我们希求他人同情我们的呼唤。但是当别人还不理解你时，又该怎么办呢？

“理解万岁”，先要理解别人的“不理解”！“理解万岁”，也要从我做起。具体而言，应该遵循如下步骤来解决问题：

- （1）承认别人不理解的现实。
- （2）尊重别人的不理解，因为即使不理解也有它的合理性。
- （3）尽可能了解别人为什么不理解。
- （4）采取让别人容易理解的方式，让其理解。

不久前，我收到一封一个名叫陈丹的妇女干部寄来的信，她在信中表示：我提出的“理解万岁？先理解别人的不理解！”的观点，对她有很大的帮助。她曾经参加过我主讲的一场“建设性思维与领导智慧”讲座。当时，我阐述了这一观点。这对她有很大的触动。她不仅将它用在了工作上，甚至挽救了一度与丈夫关系紧张而差点破裂的婚姻。

她与丈夫本来是大学同学，一直非常恩爱。而且，还是在丈夫的大力鼓励下参与竞聘，当上妇女干部。可当上领导后，由于她责任心非常强，加上工作也很忙，与丈夫相聚的时间就越来越

少。慢慢地，丈夫觉得自己受了冷落，开始变得不满起来，甚至开始怀疑她与其他男同事有什么感情上的瓜葛。两人的矛盾由此产生，并且开始互相指责，丈夫指责她变心，她骂丈夫虚伪。

接受了我关于“理解万岁”这个观点之后，她开始反思，是不是自己确实有做得不到位的地方？她开始试着站在丈夫角度来思考和处理问题，并想方设法多挤点时间与丈夫相聚，交流情感。丈夫感到她还是一如既往地爱自己，慢慢地改变了态度，变得像原来一样支持她。

她感慨地说：“不要埋怨自己得不到丈夫支持。其实也许我们只要多为丈夫做一碗面，对他多说一声‘我爱你’，说不定那种关心和支持立刻就会出现在你眼前。”

的确，在与人的交往中，不仅要让人理解自己，自己也要理解他人。不仅要理解别人，而且要理解别人的不理解，然后去争取别人的更大理解。

### （三）善用加法

善用加法，也就是要尽可能增加能够帮助和关心你的力量。加法无处不在。天时、地利、人和，三者相加，最容易成功。将一种阻碍你的力量，变为支持你的力量，这是最大的加法。

元朝与清朝，都是少数民族入主中原。刚进中原时，蒙古十分强大，清朝则相对要弱小。但最终元朝的历史不到百年，而清朝则长达几百年。为什么会这样？因为前者只懂减法，一味的对汉民族掠夺欺压。而后者，相对来说比较包容，善用加法。

如元世祖忽必烈将全国人民分为四等：第一是蒙古人，第二是色目人，第三是汉人，即金朝统治下的各族人民，第四等是南人，即南宋统治下的各族人民。法律规定蒙古人殴打汉人、南人，汉人、南人不得还手，完全将其置于奴隶地位。再如文化，忽必烈认为金与南宋都亡于儒学之手，故从开始亲近到后来逐渐疏远、

排斥儒者。

清朝则不一样，不仅吸引和网罗了许多汉人人朝做官，而且非常重视发掘儒家文化。尤其是康熙，将很多儒家文化，发挥到了极致。结果，弄得当时一些有志反清复明的义士，也只能感慨大势已去。加法，成了康熙巩固统治地位的重要手段。

#### （四）行善可开运

每个人都有需要他人帮助的时候，如果我们先成为一个能够帮助别人的人，别人也会帮助我们，有时这种帮助甚至是加倍的。

爱迪生是一个没有受过正规学校教育的穷苦孩子，对做试验搞发明很有兴趣。但是，因为家里穷，根本没有条件搞发明。从12岁开始，爱迪生因为生活所迫，就不得不到火车上卖报纸和食品，此后的几年，更是背井离乡，到处流浪，过着饥寒交迫的生活。

一次，爱迪生经过铁路附近的时候突然发现，有一个小孩在铁轨上玩耍，而不远处火车正飞驰而来，孩子还浑然不知。情况十分危机，爱迪生毫不犹豫地跳了下去，将小孩救了出来。

事后他才知道，孩子是车站站长的儿子。这件偶然的事情，彻底改变了爱迪生的命运：为了感谢爱迪生，站长决定亲自教他发报技术。爱迪生勤奋好学，只用了3个月，他的收发报技术已经非常熟练了。这次意外的学习机会为爱迪生以后的发展打下了良好基础，从此他走上了“世界发明之王”的道路。

这就是佛教文化中所讲“行善可开运”的法则——当自己在遭遇不顺的处境时，无私地向人奉献，往往会招来出乎意料的好运气。这个方法不引人重视，但极为有效。

## 抓要点，抓根本

眉毛胡子一把抓，结果往往是事事着手，事事落空，即使事情能做成，也要付出很大的时间和精力。

与此相反，如果善于抓问题的要点，再棘手的问题也能很快解决。

这就体现了抓要点、抓根本的魅力。

- (1) 学会“点穴”。
- (2) 抓到“牵一发动全身”的地方。
- (3) 抓住最能打动人心的地方。
- (4) 掌握制高点。

没有人不希望能最快、最有效地解决问题。但有的人能做到，有的人却做不到。这其中原因有很多，而是否懂得抓要点、抓根本，是关键，

眉毛胡子一把抓，结果往往是事事着手，事事落空，即使事情能做成，也要付出很大的时间和精力。与此相反，有的人不管遇到多棘手的问题，都能够以最快的速度，抓住问题的要点，并采取相应的手段，于是，再棘手的问题也能很快解决。

我们该如何掌握这一智慧呢？



## （一）学会“点穴”

武功中的“点穴法”，虽然用力不多，但因为点的是要害，别人就会动弹不了。所以，遇到难题时，寻找“穴点”，并采取相应措施，十分必要。

一家宾馆的电梯需要进行维修了。电梯维修公司和宾馆早就签订了合同，经过检查后，维修公司将维修的时间订于5天之后，但维修时间得12个小时以上。这必然会给客人带来不便，即使不全部停业，较高楼层的客房恐怕也得暂停使用。

这本来是件很平常的事情，但当时正好遇到宾馆的人事变化：宾馆刚刚承包给一位新经理经营，而且目前正是旺季，要他将电梯停用12小时，他可不干。维修公司接连派了3批人与他接洽，但都被他拒绝了。于是，公司派了一位老员工去和他交涉。

这位老员工，没有多拐弯抹角，只说了几句话：

“经理，我知道现在是经营酒店的黄金时间，但我们检查后发现，电梯已经到了必须大检修的时候。如果不维修，也许不久就会带来更大的损失，到时电梯停的可能就不是12小时，而是几天了。更可怕的是：如果某天电梯出事，造成人员伤亡，到时给你造成的，也许就不仅仅是经济损失了，甚至还得承担法律责任。”

这一来，经理不得不接受他们的意见，按时检修了。

经理之所以不愿意检修，是因为他考虑会给自己带来损害。而现在，就围绕他怕造成损害的心理做文章，说明如果不及时检修，将会带来更大的损害。这一来，就点到了对方的“穴道”上，难题马上迎刃而解。

## （二）抓到“牵一发而动全身”的地方

任何问题，都有一个关键点，那就是“能牵一发而动全身”的地方。这个地方的最大特点，是一切矛盾的汇集处。解决了它，



其他的问题就会迎刃而解。

1933年3月4日，罗斯福宣誓就任美国第32任总统。当时，美国正发生持续时间最长、涉及范围最广的经济大萧条。就在罗斯福就任总统的当天，全美国很少有几家银行能正常营业，很多支票都无法兑现。

3月6日，也就是罗斯福坐上总统宝座的第3天，发布了一条惊人决定：全国银行一律休假3天。这意味着全国银行将中止支付3天，这样一来，就有了较为充裕的时间进行各种调整。

全国银行休假3天后的一周之内，占全美国银行总数3/4的13500多家银行恢复了正常营业，交易所又重新响起了电锣声，纽约股票价格上涨15%。罗斯福的这一决断，不仅避免了银行系统的整体瘫痪，而且带动了经济的整体复苏。

为何罗斯福的决定有这种立竿见影的成效？因为，抓住了银行的问题，就是抓住了整个经济中最重要的问题。银行最害怕的挤兑，因为一出现挤兑，人们就会对金融丧失信心，一旦对金融丧失信心，挤兑就会越厉害，导致恶性循环。

美国当时正好出现了遍及全国的挤兑风波。所有银行就像被卷入旋涡一样，被挤兑风波逼得连喘一口气的时间都没有。所以，罗斯福采取果断措施，用休假三天来让金融界喘一口气，尽快采取多种措施进行调控，一旦人们的信心开始恢复，问题能解决了。这就是“牵一发动全身”的魅力！所谓“纲举目张”，就是这个意思。

### （三）抓住最能打动人心的地方

人的心灵是十分奇妙的，如果抓住了最能触动它的地方，就会有如原子弹的爆炸，产生惊人的效果。

孙中山为了推翻满清王朝、建立民主政府，到处奔走呼唤。他在海外的华侨中发动革命，开始时影响较小，但是，他紧紧扣

住华侨的心灵做文章。他给很多华侨都讲述过这样一件事：

在南洋某国，华人的地位很低，晚上宵禁后，如果发现是华人，就会被抓起来，但如果是其他国家的人，就没有什么事。于是，到了宵禁的时间，华人要么不能出门，要么只能找一个其他国籍的人陪伴自己一起出去。即使是一个很有财富和名望的华人，有时为了能安全在宵禁之后赶路，说不定还得请一个日本的妓女和他一起走。

这说明了什么？一个有名望的华人，还不如一个日本妓女！是我们的华人不行吗？绝对不是！是由于我们的国家、我们的民族不强大，所以才有这样的结局！那么，我们该怎么办呢？投身民主事业、建设新中华！

听到这样的事情，哪个海外的华人能不受到震撼呢！后来，海外各界越来越支援他所发动的革命事业，就是理所当然了。

一位著名人士讲过这样一句话：一个现代人如果缺乏影响力，哪怕他再有本事，他的能力也要被糟蹋和浪费一半。而影响力的核心，就是“攻心之道”。

#### （四）掌握制高点

制高点也就是其位置是某一领域的最高位置，凌驾于各个方面之上。占领了它，就对其他人和事，有制约、示范的作用。

20世纪70年代，日本的索尼彩电开始向美国销售。但是，这一在日本畅销的产品，在美国市场却无人问津。

为此，公司特意派海外部部长卯木肇到美国芝加哥，解决销路问题。卯木肇开始时也一筹莫展。有一天，他在牧场散步，看到牧童赶牛的一幕：牧童先领一只大公牛进了牛栏，其余的一大群牛就驯服地跟在后面进去了。他由此得到启发：假如能在当地一家最大、规格最高的电器销售商处获得突破，就如同牧童驯服了一头领头牛，其他的电器销售商就会不断地跟人。

于是，他找到当地最大的电器销售公司——马希利尔公司，要求他们销售索尼产品。开始时公司不答应，经过卯木肇的再三要求，并做了大登广告、重塑产品形象、提高知名度、大力改进售后服务等一系列工作之后，公司终于答应销售索尼产品。结果，很快该地区的 100 多家商店也开始销售索尼产品，美国的市场也由此打开。

至高点为何这样重要，因为那里会产生最大的“势能”，它的一点会影响一大片啊！

## 当两条路摆在面前时，选择第三条

摆在面前的只有两条道路，但更智慧的方式是：选择第三条。

“非此即彼”的选择，未必是最好的选择。对第三条道路的选择，可能是最好的选择。

- (1) 抑制盲目冲动。大局为重。
- (2) 超越“侵取”与“屈从”，重视“双赢”。
- (3) 去掉“非此即彼”的思维，追求“两全其美”。

在你的工作和生活中，是否会遇到这种状况？——摆在面前的只有两条道路：要么这样做，要么那样做。但是，不管你选择哪一条，都会有不好的后果和影响。

这实际上是出现了“两难”的局面。两难问题是所有问题中，受限制最大、最难解决的问题。因为无论选择哪一种，都有利有弊，处于进退维谷的困境。

这时候，我们该怎么办？“当两条路摆在你面前时，学会选择第三条。”“非此即彼”的选择，未必是最好的选择。对第三条道路的选择，可能是最好的选择。

我曾经读过一篇很感人的文章，名字叫《第六只戒指》：

美国经济大萧条时期，一位 18 岁的姑娘曼莎好不容易才找到

一份在一家高级珠宝店当售货员的工作。圣诞节的前一天，店里来了一位30岁左右的男顾客，他虽然穿着很整齐干净，看上去很有修养，但很明显，这也是一个正在遭受失业打击的不幸的人。当时店里只有曼莎一个人，曼莎热情地向他打招呼，男子不自然地笑了一下，目光从曼莎的脸上慌忙躲闪开，仿佛在说：你不用理我，我只是来看看。

这时，电话铃响了。曼莎去接电话，一不小心，将摆在柜台的盘子碰翻了，盘中装着的6枚精美绝伦的金戒指掉到了地上，姑娘慌忙弯腰去拣。可她拣回了5枚以后，却怎么也找不到第6只戒指。当她抬起头时，看到那位男子正向门口走去，顿时，她明白了那第6只戒指在哪里。

当男子的手将要触及门框时，曼莎柔声叫道：“对不起，先生。”

那男子转过身来，两个人相视无言，足足有一分钟。曼莎的心在狂跳：他要是来粗的怎么办，他会不会……

“什么事？”他终于开口说道。

曼莎极力压住心跳，鼓足勇气，说道：“先生，这是我的第一份工作，现在找个事儿真不容易，是不是？”

男子注视着地，慢慢的，一丝微笑浮现在他脸上，曼莎也平静下来，她也微笑着看着他，两人就像老朋友见面似的那样亲切自然。

“是的，的确如此。”他回答，“但是我能肯定，你在这里会干得不错。”

停了一下，他向前一步，把手伸给她：“我可以为你祝福吗？”

紧紧地握完手后，他转身缓缓地走向门口。

曼莎目送着他的身影在门外消失，转身走向柜台，将手中的第六只戒指放回原处。她的眼睛有些潮湿，她心里想：上帝呀，这些日子赶快过去，让大家都好起来吧。



曼莎面临的的是一个两难处境：要么忍气吞声，那只会给自己和商店带来损失。要么立即通知保安，将这个偷盗的人抓起来。结果肯定会给这位可怜的人带来毁灭性的打击，他的命运或许将因此完全改写。

善良而智慧的曼莎，采取了第三种方式，既没有伤害他，又取得了他的理解和支持，在没有产生任何冲突的情况下挽回了商店的损失。谁能说：这不是一种最好的处理方式呢？

学会选择第三条道路，要把握如下要点：

## （一）抑制盲目冲动大局为重

以大局为重，这是建设性思维方式的高度体现。建设性思维首先强调的是“最大效益”原则，即从整体上把握心灵或行为，以获得最大效益。既然要谋求“最大效益”，就必须时刻以大局为重，尤其在理智与情感冲突的时候，不要屈服于情感的盲目冲动，而要听从理智的指挥。

## （二）超越“侵取”与“屈从”，重视“双赢”

遇到问题时，人通常有三种态度：侵取、屈从、双赢。

（1）侵取，一种主动对别人的攻击和侵略，给对方予以过分的攻击，超越了他应该承受的程度。

（2）屈从，一种对不合理的屈服。这样的方式，实际上是在逃避现实、牺牲自己的基本权益。其结局，一方面由于自我抑制、导致了不健康心理与情感的产生；另一方面，又给别人提供了利用自己和要挟自己的机会。

（3）双赢，它超越两者之上。一方面，维护自己正当的权利与情感，另一方面又尽可能不伤害对方的情感和正当权益，甚至还能想出“第三条道路”，使双方都很满意，以达到“双赢”的效果。

### （三）去掉“非此即彼”的思维，追求“两全其美”

在工作与生活中，当我们面临“两难”问题时，应该学会以“两全其美”的方式去处理。而要两全其美，往往需要思考是否有第三种方式或道路。

我们来看一个发生在我国70年代广为流传的故事吧：

某外宾团访问中国，回国的前夕，中方为他们举行了一个盛大的宴会，并在宴会结束后安排了精彩的杂技演出。

宴会上，主人为了表示友好情谊，拿出了国内非常珍贵的无价之宝九龙杯盛酒。有个外宾非常喜欢这个杯子，于是在散席的时候，趁人不备将九龙杯用手帕包好，藏进手提包里。外宾这一举动，被一位女招待发现了，她立即向上级汇报。

一切似乎都没有发生。宴会一完毕，车子就按原计划将外宾送到剧院，观看杂技表演。节目非常精彩，最后一个节目，魔术大师出场了。只见他手中拿着三只九龙杯，倒入清水，九条龙就在水中翻腾，大家都被宝杯吸引住了。魔术师举起手枪，对准杯子，只听“乒”的一声，三只杯子都不见了。

然后魔术师走到一位观众面前，说：“请您摸摸您的衣兜。”观众从自己的衣兜中找出了一只九龙杯，观众中爆发出热烈的掌声。第二只杯子在另外一位观众身上找到了。

只剩最后一只杯子，魔术师走到那位外宾面前，说“还有一只您的手提包里。”

在众目睽睽之下，外宾只好拿出九龙杯，不知底细的观众一齐鼓掌，那位外宾也只好竖起了大拇指。

这又是一个善于“选择第三条道路”的故事。拿走九龙杯的外宾，因为身份特殊，使这个本来很简单的问题变得复杂起来。一方面，我们不能直接向外宾索要九龙杯，否则会使外宾下不了台，伤了彼此之间的和气；另一方面，九龙杯是国宝，一定要拿

打造不找借口找方法的一流员工

回来。在无法直接解决问题的情况下，只好采取用魔术节目中来解决问题的方式，使外宾不得不拿出真的九龙杯，这样一来，既保住了外宾的面子，又顺利地拿回了九龙杯。

## “没有问题”才是最大的问题

不要力图“没有问题”，因为，最大的问题，可能恰恰是“没有问题”。

“人人都想真理站到自己这边来，就是不想自己站到真理那边去。”

“最危险的瞬间往往发生在成功的瞬间。”

困难与问题固然给我们带来很多烦恼和痛苦，但是，也能对我们更大的创造起到很大的积极意义。

“方法总比问题多”，是一种蔑视困难并勇于挑战困难的精神，同时也是一种通过寻访方法去克服困难的态度。那么，是不是说困难和问题，仅仅是我们蔑视和克服的对象呢？

世界上一切东西都是辩证的，困难与问题固然给我们带来很多烦恼和痛苦，但是，遭遇困难和问题，不仅是人生的必然，而且，它们对我们的成长、发展、创造，都有积极意义。我们不仅要擅长解决困难与问题，而且还应该将困难与问题变为机会。

让我们从最简单的辩证法开始：不要力图“没有问题”。因为，最大的问题，可能恰恰是“没有问题”。

有一位大学毕业生，在一家著名刊物上发表了一篇文章，讲述了自己在毕业后的第一份工作中的经历。

他成绩很好，毕业后到一家大型企业去应聘。人事部对他的资料和面试表现十分满意，还当即打电话叫财务经理对他进行面试，他在财务经理面前的表现也十分出色，于是，很快被正式录用了，在财务部工作。由于部门里只有他一个名牌大学生，大家对他很尊敬。这本来是正常的事，他却因此不知不觉产生骄傲情绪，任何时候都是一副“我很能干、没有问题”的派头。开始时财务经理好心地提醒过他，他却总是一笑而过，并不当真。

不久，财务经理交给他一份工作，让他凭证录入原材料明细账。这个本来是件极为简单的工作，不过就是将数字转抄一下而已。1000多张凭证他两天就抄完了。为此，他还觉得有些不满，认为大材小用了，言语之间颇有微词。但是，到第6天开始核对总账时，他竟惊奇地发现自己对不上账。不管怎样反复核查，就是与总账对不上。这时候，他不是细致的检查自己的工作，而是开始怀疑总账有误。他再一次自信地找到财务经理，用极其肯定的语气告诉他自己没有错，应该是总账错了。财务经理要他再仔细检查一遍自己的账目，但却被他拒绝了。

于是，财务经理亲自来复核。结果不到10分钟就查出了一笔错误：他在一个数字前面多加了个“2”，这一来，二者之间相差近10倍！他很羞愧，但是财务经理没有给他机会，而是征求人事部同意，将他辞退了。尽管他苦苦求情，但仍然没有得到原谅。临行时，财务经理与他谈了一次心：

“小伙子，你很聪明，但不能聪明得过了头。你很傲气，这可以理解。但工作需要的不是傲气，而是脚踏实地。别小看一个数字的错误，公司可能由此遭受巨大的损失，这个责任由谁来负？我的年龄足可以做你的父亲，本来我可以原谅你，但是我想如果不让你遭受一点挫折，你就很难吸取教训。希望你从此不要盲目地说‘没有问题’，凡事多想想自己有什么做得不好或不够！”

因为一个小小的数字错误，就将一份好好的工作丢失了。这



看起来好像有点“冤”，但这怨不得别人。在这个越来越讲究职业操守的时代，以这种“没有问题”来敷衍工作的人，只会越来越不受欢迎。许多大的失败，往往是由于“没有问题”造成的，有时甚至会为此付出高昂的代价。

巨人集团曾经是中国最引人注目的高科技企业。1991年，珠海巨人新技术公司诞生时，史玉柱宣称“巨人要成为中国的IBM，东方的巨人”。

依靠开发电脑软件，巨人曾经创造出了年利润以500%的速度增长的奇迹，“巨人”一下子成为珠海高科技产业的样板。1994年，史玉柱当选“中国十大改革风云人物”。但就在这时，他在决策上出现了失误，开始走盲目扩张之路。

当时全国正值房地产热，巨人决定抓住这一时机，进行房地产开发，投资额一加再加，最后要拿出12亿元，兴建巨人大厦，计划盖成全国最高的大楼。之后遇到国家宏观调控政策出台，公司资金陷入困境，1996年，巨人破产。

“巨人”的破产，印证了拿破仑的一个理论：“最危险的瞬间往往发生在成功的瞬间。”

每个大的失败，前面总有一个几乎同样大小的成功。无数事实证明：成功很容易让人失去理智，从而造出巨大的危机。

三国时的关羽，水淹曹操七军、吓得曹操准备迁都，但这时候，由于他盲目自大，结果中了东吴吕蒙的计谋，导致兵败被杀；明末的李自成，也是在推翻明朝统治之后，被关外的满人打败。

日本的和田一夫，也曾有过类似的经历。他是日本八佰伴公司的负责人。他在半个世纪中将一家乡下蔬菜店，建设成为在世界各地拥有400家百货店和超市、年销售额突破5000亿日元的国际流通集团，旗下多家公司的股票在日本、新加坡、香港、马来西亚上市，引起全世界的关注，被称为“世界的和田”。

1990年，和田一夫将八佰伴集团总部移到香港，后又移到上

海。企业的高速发展，使他盲目地骄傲和自信，做出不谨慎的判断，盲目扩张。危机悄然来临。1997年，八佰伴集团的核心公司——日本八佰伴公司出现经营危机，负债1600亿日元，公司不得不宣布破产。和田一夫一贫如洗，不得不租屋而居。

1998年，年过70的和田一夫设立了一家经营顾问公司，决心将自己的经营经验和教训传授给年轻的经营者们。他谈得最深的一个教训就是：

“我在经营企业最困难时，往往会做各种各样的努力去克服困难，但在事业成功时却会骄傲自满，造成判断失误。因此看来，事业取得最大成功时风险也最大：失败是人生财富，成功是最大危机。”

有一个思想家讲过这么一句话：“人人都想真理站到自己这边来，就是不想自己站到真理那边去。”许多人都是过于盲目自信而栽了跟头，因为，他们总是被胜利冲昏了头脑，因为，此时他们的脑袋中，只有一句话——“没有问题！”

我们不能祈求在自己成功或辉煌之后就没有问题，更不能祈求生活中没有问题！人生就是一个不断遭遇问题、发现问题、正视问题和解决问题的过程。旧的问题解决了，新的问题又产生，不能厌烦，不能躲避！我们惟一能够做的，就是提升自己洞悉问题和解决问题的水平。在这样的基础上，才有可能去打造我们的自信。

## 问题是成长的机会

遭遇“不”，对智者而言是一种“福音”。真正面对才有真正地成长！

不要害怕问题！不要害怕受到否定！不要害怕遭遇想像不到的困难！

遭遇否定，是为了让我们更加发奋努力，对自己的生命更加肯定！

问题带来的不仅仅是麻烦，而且往往会带来重要的机会。首先，对我们的成长而言，问题就是一个很好的成长机会。

### （一）遭遇“不”，对智者而言是一种“福音”

喜欢听到他人的肯定和赞扬，不喜欢听到批评，是人的共同心理。但是，对有智者而言，遭遇别人说“不”，往往是一种成长的契机。

原一平是日本最伟大的推销员之一。舆论评价他的笑是“值百万美金的微笑”。但他刚刚当推销员时，也曾经历过种种的不顺利。在他的自传中，他讲了自己一次成长的重要契机。

一次他去某寺庙推销保险，一位叫吉田的和尚十分热情地接待了他。看着和尚非常耐心地听自己“游说”，原一平心中窃喜，

认为这次推销肯定是十拿九稳了。不料，当他最高兴的时候，和尚却蹦出这样一句话：“人啊，最好是第一次见面就有一种让人记得住的东西，否则，一生不会有什么成就。”

和尚的话如当头棒喝，把洋洋得意的原一平点醒了。他立即向和尚请教，和尚给他提出的建议是：“赤裸裸地注视自己，毫无保留地彻底反省，然后才能认识自己。”其具体办法是：多向别人请教，尤其是向客户请教。

虽然推销不成，但是原一平得到了最好的指点。为此，他专门组织了一个“原一平批评会”——自己花钱，邀请一帮客户，定期给自己提意见。即使穷得有时不得不进当铺，但花在“批评会”上的钱他一分都不会省。

客户提的意见都是无价之宝，他越来越认识到自己的弱点。每一次“批评会”，他都有被剥一层皮的感觉。但也正是通过一次又一次的“批评会”，他开始一点点去除自己身上的劣根性。

原一平的潜能得到了很大的发掘，他学会了如何克服弱点，如何将缺点变成优点，学会了如何处理“拒绝”以取得别人更大的信赖、怎样以不亢不卑的态度对待客户以及如何微笑等等。他的业绩开始直线上升，公司每周举办的业绩竞赛他都独占鳌头。

“原一平批评会”一共持续了6年，之后，他又花钱请调查公司调查自己在客户中的印象。他说：“我这一辈子，充分享受了花钱买批评的甜头。”

如果没有这次失败的推销经历，原一平能有这么大的震撼并发愤改进自己吗？如果没有这次失败的推销经历，并在此基础上不断改进，他能够成为“推销之神”吗？

别人的“不”会暴露自己的缺点和弱点，会避免自己的片面，使自己更能看清真相，从而促使自己不断地提高。

## （二）真正面对才有真正地成长

每个人都害怕看到自己的脆弱、无能、幼稚。但是，躲避面对这些，就是躲避成长。只有真正的面对才会带来真正地成长。

近现代以来，人类极大的自信曾经经受了三次巨大的“打击”：

第一次：原来认为地球——人类的家园是宇宙的中心，这点被哥白尼的“太阳中心说”粉碎了；第二次，认为人类是生物之神，是万物的主宰，这点被达尔文粉碎了——人类不过是从猴子变来的，不过是地球长长生物进化链上的最近一链；第三次，认为人是自己心灵的主人——但弗洛伊德的下意识理论，又把它粉碎了——人的一切心理和行为不仅受意识支配，更受你不能清晰把握的下意识支配！

上述每种理论的提出，在当时都有离经叛道之嫌，引起过轩然大波，一些拥护这种真实理论的人，甚至还付出了生命的代价（如布鲁诺为维护哥白尼的日心说，被烧死在十字架上）。但是人类终于在逐步接受这些真理之后，每一次都产生了飞跃：有了天文学的革命，才使人们真正进入太空；研究进化论后，人们才有可能研究人类基因；用下意识理论治疗精神病，才可能更好地培养健康的人格。

## （三）承认弱点才可成长

被称为“美国历史上最伟大的总统”的林肯，年轻时却是一个喜欢责备、嘲笑他人不计后果的“刺头”。

一次，林肯写了一篇文章给当地报纸，嘲笑一位叫做詹姆士·西尔士的人。文章登出来后，西尔士找到林肯要求决斗。好在即将决斗的紧要关头，双方的帮手上前阻止，一场死拚得以避免。



打造不找借口找方法的一流员工

这一事件，给了林肯极大的教训。虽然他平时遇事沉着，但真正面对这样的生死搏斗，也不禁心惊肉跳。假如真的有何不测，这对胸怀大志的他来说，实在太不值得了。

经历这一事件后，他的性格来了个急剧的转变，从此不再嘲笑别人，也不轻易责备人。后来，林肯被评为是待人最真诚、厚道的领袖之一。

假如林肯还像以往那样肆无忌惮地嘲笑别人，他还会有成为美国最伟大总统的一天吗？

把任何对自己的否定，都当作提升自己的警示和机会吧！只有这样，我们才会更加成熟、更加强大、更加自信！

#### （四）道力需要魔力催

一个人内在的潜能，在逆境中才会得到最大的激发。一个人向上的能力，往往也在与各种侮辱、痛苦的搏斗的过程中壮大的。这就是传统智慧所指的力量增长之道——“道力需要魔力催。”

巴克拉在上中学时，就对科学实验感兴趣。通过别人的介绍，他被允许到一个实验室观察和研究，工作人员都很喜欢他。曾经有一个暑假，他几乎天天都在那里度过。他暗自下定决心，将来要当个出色的物理学家或化学家。

然而，就在暑假结束的前一天，巴克拉遇到投资该实验室的工厂老板的长孙。这家伙不但不让他到这里来，还给了他重重的一记耳光。最令人气愤的是，那些平时对他很好的工作人员，也都换了一副面孔，不但不替他主持公道，居然还要求巴克拉的父亲去向老板的孙子道歉！

巴克拉为此气得生了一场大病。父母安慰他：“人家仗势欺人确实不对，但你不要因此而丧失了信心。你有超人的理化才能，世界那么大，相信你在任何地方都能做出成绩来！”

他受到很大的激励，下决心做出巨大的成就，来洗刷这一奇

耻大辱。巴克拉 25 岁时，便出任英国科学院教授。没有想到的是，当年侮辱过他的那位工厂主的孙子，竟然成了他的学生。巴克拉并没有和他计较，但对方却心存羞愧，只听了一堂课，就转学走了。

巴克拉 28 岁时，发现了每种元素都发射一种 X 射线的特征光谱。为此，他获得了 1917 年诺贝尔物理学奖。

在我们没有成功前，常常遭遇歧视、侮辱和不公对待，使我们既伤心又愤怒。但是，伤心也好，愤怒也好，都不解决任何问题。好的做法，是自强自立，以实际行动来证实自己不可轻视。巴克拉的成功，证实了一个很朴素的道理：生气不如争气。

巴克拉的成功，还证明了一个成功学的道理：“每个障碍都激发坚定的决心，盯住恒星的人不会改变主意。”

罗曼·罗兰说得好：“只有来自底层的人，才能把信念传到精神的顶峰。只有经过炼狱才能打通走向天堂的道路。”

我们不要害怕问题！我们不要害怕受到否定！我们不要害怕遭遇想像不到的困难！因为，遭遇问题和困难，是成长的契机。遭遇否定，是为了让我们更加发奋，对自己的生命更加肯定！

## 从“问题猎物”到“问题猎手”

人与问题的关系，类似猎手与猎物的关系：不是你消灭它，就是它消灭你。

一个优秀的人，总能在第一时间察觉问题、并妥善处理。

我们不该放过任何的苗头，应该认真加以重视，直到把问题产生的根源找到，并将问题解决。

发现问题，比有没有能力解决问题更重要。

人与问题的关系是猎手与猎物的关系。要么，人是猎手，问题是猎物。要么，人是猎物，问题是猎手。不是你消灭它，就是它消灭你。

那么，我们该如何当一个好的“问题猎手”呢？

### （一）尽可能将问题消灭在萌芽状态

我十分喜欢这么一个故事：

日本剑道大师冢原卜传有三个儿子，都向他学习剑道。一天，卜传想测试一下三个儿子对剑道掌握的程度，就在自己房门帘上放置了一个小枕头，只要有人进门时稍微碰动门帘，枕头就会正好落在头上。

他先叫大儿子进来。大儿子走近房门的时候，就已经发现枕头，于是将之取下，进门之后又放回原处。二儿子接着进来，他碰到了门帘，当他看到枕头落下时，便用手抓住，然后又轻轻放回原处。最后，三儿子急匆匆跑进来了。当他发现枕头向他直奔而来时，情急之下，竟然挥剑砍去，在枕头将要落地之时，将其斩为两截。

卜传对大儿子说道：“你已经完全掌握了剑道。”并给了他一把剑；然后他对二儿子说道：“你还要苦练才行。”最后，他把三儿子狠狠责骂了一通，认为他这样做是他们卜传家族的耻辱。

卜传凭什么原则给三个孩子不同的评价呢？其中的一点，就是对问题的觉察。大儿子能够以最敏锐的思维，觉察到问题，并且将问题消灭在萌芽状态；二儿子发现问题晚，但当问题发生时，处理得当；三儿子根本没有发现问题，当问题出现时，便采取极端的应急方式进行处理，结果把不应该砍掉的枕头砍掉——自己创造了新的问题。所以，一个优秀的人，总能在第一时间察觉问题、并进行妥善处理。

## （二）当“问题”的苗头出现时，一定要将它紧紧抓住

既然问题是这样重要，那么，发现问题苗头时，就绝对不能放过，哪怕这一苗头是何等不引人注意，或何等荒诞。

通用汽车公司黑海汽车制造厂总裁，曾收到过一封客户对汽车的抱怨信。信的内容十分荒诞：这位客户一向有晚餐后吃冰淇淋的习惯。最近他买了一辆新的黑海牌车，结果去商店买冰淇淋时出现了一个怪现象：每次买完香子兰冰淇淋回家，汽车就发动不了，而买其他种类的冰淇淋，则没有任何问题。这到底是因为什么？

这位总裁虽然对信的内容表示怀疑，但还是派了一个工程师去查看。结果工程师连续试验几天之后，发现客户反映的问题确



实存在。

难道是车子对香子兰冰淇淋过敏吗？工程师当然不相信，于是加倍工作，从多方面探究这两者之间到底有什么“神秘关系”，他每次都把各种数据记录下来，像日期、所用的汽油类型，汽车往返的时间等等。

几天后，他终于找到了突破点：车主买香子兰冰淇淋所花的时间，比买其他冰淇淋花的时间要短。为什么会这样？因为香子兰冰淇淋很受欢迎，因此被摆在货架最前面，很容易拿到，而其他冰淇淋都摆在货架后面格格里，售货员需要花较长的时间找。工程师找到了问题的症结：车子停的时间太短，所以发动不了。

出现这种状况的原因是汽锁问题：当车主买完香子兰冰淇淋时，汽车引擎还很热，新产生的汽锁耗散不掉，因而汽车起动了。而买其他冰淇淋所需时间长，可使汽车充分地冷却以便起动了。

通用汽车公司黑海分公司十分重视这一情况，不仅将这一辆车修好了，而且对其他类型的车进行了改善。这一解决“香子兰冰淇淋导致汽车发动不了”的传奇事件，成为通用公司享誉市场的一大美谈。

### （三）先找问题，再找能力

先找问题，再看有没有能力解决，这种方法经常用于创造发明，它体现的是这样一个道理：问题的发现，比问题的解决还重要。

关于这一点，爱因斯坦有一个十分重要的观点：

“提出一个问题往往比解决一个问题重要，因为解决一个问题也许只是数学上的或实验上的技能而已。而提出一个新的问题、新的可能性，从新的角度去看旧的问题，却需要有创造性的想像力，而且标志着科学的真正进步。”

贝尔原是语音学教授，他偶然发现，当电流接通或截断时，



螺旋线圈会发出噪音。于是他想，是否可以以电传送语音甚至发明电话？

这一设想一提出，立即遭到许多人的讥笑：“电线能够传递声音？真是天大的笑话！你不懂电学，才会有这种不切实际的想法。”贝尔的确一点也不懂电学，但他并没有放弃，于是千里迢迢前往华盛顿，向著名的物理学家、电学专家亨利请教。亨利对他的想法给予了充分肯定。当贝尔说自己最大的困难是不懂电学时，亨利斩钉截铁地说：“掌握它。”

亨利的话对贝尔产生了很大的影响，他辞去了教授职务，专心从事电话试制。他用几个月的时间就掌握了电学知识。2年后，世界上第一部电话，由贝尔试验成功。

为何电话不是由那些懂得电学知识的专家、而是由一个语音学家发明的？只因为他对问题的察觉，使他比别人更快地找到了“市场的标靶”和可以奋斗的目标。而相关知识，即使一时不具备，也可以去学。

一个人具有某方面的能力是很重要的。但真正要想获得成功，必须具备捕捉问题的能力。我们可以举出一大堆事例：

- ◇ 参与创立现代物理学的德布罗意，在大学学的是文科教育；
- ◇ 揭开星系横移的美国物理学家哈勃，原先是一位律师；
- ◇ 发明“脉译”、开创量子电力学的汤斯原来专攻语言学；
- ◇ 度盘式自动电话号码的发明者是一位承包工；
- ◇ 安全刮胡刀的发明人吉列是一位推销员

……

因此，请记住创造发明的问题导向原则——寻求问题比现在有没有解决问题的才能更重要。有关学识可以在实践中提高完善，发现问题才是智慧的起点。在这里，不仅要有对问题价值的判断，还要有面对这种价值，个人责无旁贷的责任感——只要发现了问题，这就是我的问题！不管前面是否有权威人物，是否有比自己

更有学识和能力的人，我就是解决这一问题的最佳人选！

发现感、机会感与使命感紧紧相连，使他们从一开始就具有了优势。即使在开始时没有知识等方面的优势，但最后最能出成果的，必然是他们！

#### （四）从五方面去“要问题”：

第一，向“关键点”要问题。关键点往往决定全局。因此，请重视：哪些点、哪些环节、哪些岗位、哪些人、哪些时间是关键的？“关键点”抓准了就会“纲举目张”。

第二，向“薄弱点”要问题。一个链条有10个链环，其中9个链环都能承受100公斤拉力，惟独有一个链环的承受拉力只有10公斤。那么这个链条总体能承受的拉力取决于最薄弱的那个环节，只能是10公斤。“木桶原理”也指出：木桶能盛多少水，不是取决于最长的那些板，而是取决于最短的那块板。

第三，向“盲点”要问题。盲点就是你疏忽而看不到的地方。向盲点要问题，就是要到我们容易忽视的点、岗位、部门、工序、人员、时间等上面，去发现问题，或去防止问题的发生。

第四，向“奇异点”要问题。奇异点，是异乎寻常的点。异常现象可以提供新的机遇，或者引发创新，带来变革，也可以引发破坏，从而带来不可弥补的损失。

第五，向“结合点”要问题。上下级之间、家庭与工作单位之间、前后工序之间、甲乙双方之间、单位与外部环境间、计划的两个环节之间等等，都属于两个事物的连接部位，即结合点。结合点是最容易出现问题。为什么？因为结合点部位是信息的集散地，是矛盾的集中地，是人们注意力的关注点。

找准了这五点，不仅容易避免出现引发损失的问题，还能把损失减小到最低程度。而且由于善于探寻问题，很可能还有新的创造与发现。

## 把危机变为机会

一个优秀的人，一个杰出的员工，不仅能够很好地解决问题，而且能够把危机变为机会。

最高境界的方法，不只是把问题解决的方法，而且是把问题、危机转化为机会的方法！

- (1) 坏事可以转化为好事。
- (2) 危机或许是你脱颖而出的最好机会。
- (3) 普遍危机可以变成独特机会。
- (4) 局部的“否定”，可以变为根本的“肯定”。

一个优秀的人，一个杰出的员工，不会害怕和躲避问题，相反，他不仅能够解决问题，而且能够把一个个危机变为机会。“方法总比问题多”，最高境界的方法，不只是把问题解决的方法，而且是把问题、危机转化为机会的方法！

### （一）坏事可以转化为好事

根据辩证法的原理，任何事情在一定条件下，都可以向相反的方面转化。好事可能变坏事。同样，坏事有时同样也能转化为好事。

几年前，我的一位在房地产公司担任总经理的朋友，无缘无

打造不找借口找方法的一流员工

故被人在街上打了一顿。我这位朋友所在的公司，是香港一家房地产公司在安徽某市的分公司。当时他们刚到那里，对当地情况很不熟悉。结果，当地一位蛮横的老板，以我的朋友抢了他的生意为由，带人将朋友打了一顿。事情发生后，到底该如何处理，大家意见不一。

当地的员工介绍说：这人向来刁蛮，经常无事生非，而且，跟当地的某些权要也有些关系，周围的人都怕他。于是，有人提出：“强龙不压地头蛇，忍一时风平浪尽，算了。”

但更多的人则倾向于找他算账，总经理被打，那还得了？有的说：“怕什么？公司里人不少，先把那个小子揍一顿再说。”他们的理由是：既然这里的人如此野蛮，为了避免“人善被人欺”，只有打出威风来，公司才能在这里立足。说完，群情激愤，有的员工甚至操起家伙准备找他算账。

当时我正好在那里旅游，目睹了这一幕。我对朋友说：出了这样的问题，一定要解决，但不能蛮干。与此同时，我分析：作为来这里投资的外商，遇到了这样恶劣的事情，如果宣扬出去肯定会对当地的投资环境产生不良的影响，我相信市领导是不会对这样的事情坐视不理的。由此应该借此机会向市领导反映情况，这不仅是为了出气，更是为了以后更好地开展工作。

朋友听取了我的意见，当即给市领导写了一封长信。我又写了一份辅证材料，并提出希望该市改善投资环境。

果然，几天后朋友告诉我，市领导十分重视这件事，当即指令公安局领导查处此事。经过调查核实后，公安部门按有关条例对那位打人的老板作出了拘留的处罚！不仅如此，市领导以此为由头，狠抓投资环境的建设，并在当地报纸上对此进行了讨论，以全面改善当地的投资环境。

更耐人寻味的是，那位打人的老板，被放出来之后，不知出于什么心理，还买了一堆营养品来看望我的朋友。谦恭有理，前

后判若两人。

分析这一问题的出现与处理，我们可以得到一些启示：

(1) 不管你将生活设计得如何美好，问题还是会出现。

(2) 虽然你无法预知问题何时出现，但你可以通过有效的方法解决。

(3) 面对同一问题有不同的处理态度，应采取最有建设性的一种。

(4) 坏事有时可以变好事。

## (二) 危机是你脱颖而出的最佳机会。

对一个职场中人而言，出现危机是可怕的。但是，如果把握得好，你会发现这可能是你脱颖而出的一个最好的机会。

且看我们的金牌学员阿云的故事吧：

阿云大学毕业后进了一家公司当文员。没想到，工作不久，公司就因为投资失误，面临倒闭。公司开始不断裁员，人心越来越不稳定，有门路的纷纷找关系离开，没有人安心工作。甚至连老总的秘书，也离他而去。

这时候，只有阿云一如既往的任劳任怨地工作，在老总的秘书离开后，她又主动地帮助老总处理好各种善后工作。最后，公司倒闭了，她也不得不离开公司了。

老总是一位 60 多岁的老先生，属于文人下海，没有经验，才导致了这次失败。老总心里很伤心，但是，对阿云的表现，十分感激，不仅在公司清盘之后，多给了她半年工资的报酬，还不断想法要帮助她安排一个好职位。不久，老总的一位学生从美国留学回来，准备在北京开一家大公司，要他推荐人才。他毫不犹豫地推荐了阿云。

阿云从新公司成立之初，就很受器重，而她也更加努力工作，从办公室副主任做起，不到两年就成为了那家公司的主管人事和



行政的副总裁。

一次，公司招聘营销总监，阿云是主考官，其中一位前来应聘的人，竟然是阿云原来公司的副总经理。自从公司倒闭离开后，这位副总经理就一直没找到好位置。当他发现最后决定他此次应聘命运的主考官，竟然是原来单位不起眼的文员时，大为震惊，不由得大声感慨说自己上到了人生的一场很重要的课，并总结说：“遇到危机，对于愚蠢的人是灾难，但对于聪明的人却是机会！”

### （三）普遍的危机可以变成独特的机会

对成功者而言，机会无处不在。这不仅在于他们在寻常状态下，对机会有全方位的嗅觉，还在于他们善于挖掘危机中的机会，其中包括把涉及所有人（包括自己）的普遍危机，能够变成属于自己的独特机会。

公司快倒闭了，对所有的员工都是危机。但是年轻的阿云，却凭自己的人品与智慧，将危机变为了个人的独特机会。其实，这样的奇迹并不只是发生在普通员工身上，只要拥有这种把危机变为机会的意识，经营管理者同样也会深深受益。

卡内基是美国一家钢铁公司的老板。他一直想有大的发展，兼并一些大的钢铁公司，但一直未能如愿。后来，美国全国性的罢工越来越多，所有的钢铁企业包括卡内基公司都受到强烈的冲击。对一般人来说，这是问题来了。而聪明的卡内基却感到：机会来了。因而积极采取得力措施，使公司尽快从罢工问题中解脱出来。

他积累了处理罢工问题的经验，同时也积极储备资金。在此基础上，他密切注意各个竞争对手的状况，抓住机会，将这些处于罢工困境中的公司一家家兼并下来。卡内基公司获得了超时代的发展，其钢铁在全国市场上的占有率从 1/7 一跃而为 1/3。不

久，他将公司改名为 US 钢铁公司，成为当时世界上最大的钢铁公司。

卡内基的成功，证实了华尔街股市的一句名言：牛（上涨）能赚，熊（下跌）能赚，猪只能进屠宰场。

卡内基的成功，告诉我们一个道理：当所有人遇到同样的困难和问题时，只要你能先于他人攻克困难、化解难题，那么，普遍的困难和问题，就成了你超常的独特良机。

#### （四）局部的“否定”，可以变为根本的“肯定”

本来你是朝着这个方向努力，偏偏却出现另外一个结果，甚至可以说与当初的目标南辕北辙。遇到这种结果，很多人肯定认为是失败了。但是，一个充满创意的头脑，却能对这种看来失败的结果，进行分析和利用。于是，奇迹产生了：当初的“否定”变为了“肯定”，问题变成了机会，甚至是更大的机会。

史华尔是 3M 公司的研究员。一次，他参与了公司一项粘度超强的粘胶研制工作，谁知不但没研制出超强度粘胶，反而研制出了一种粘度超弱的粘胶。公司认为这种粘胶毫无用处，只能当废物处理掉。但史华尔不死心，虽然他暂时还说不出它有什么用处，但他觉得这种粘胶肯定会对人们有某种帮助。

正好他有一位朋友参加唱诗班，他常常把小纸条夹在歌本里，以便很快能找到自己所要唱的诗，但苦于小纸条老是掉出来。于是，史华尔灵机一动，将自己所研制的超弱粘胶制成一自粘性书签——将它粘在小纸条上，不但可以当成不会掉的书签，而且撕开时很方便，不会损坏歌本。

史华尔进一步研究，又将这种粘胶制成自粘性便条纸。结果这种产品一上市，就风靡了整个美国，并走向了世界。许多人纷纷放弃使用图钉和回形针，转而在用这种方便快捷的东西。

本来是要研究超强的粘胶，结果反倒出现了超弱的粘胶。按

打造不找借口找方法的一流员工

一般人的认识，肯定是失败了。但是，跳出原来的研究目的，只思考现有的结果能够如何利用，结果反倒有了一个更大的市场。这不正是局部否定变为了根本肯定吗？

## V 型思维——人人都可成为 创造者和创业者

V 型思维——这不仅是一种将问题变为机会的思维，更是一种人人都可成为创造者和创业者的思维！

“我创造的东西，是我自己最需要的东西！我销售出去的东西，是我自己最想要的东西！”

现在，我要给大家讲一个最有魅力的方法：V 型思维——一种最能体现将问题变为机会的思维！一种人人都可成为创造者和创业者的思维！

很多人一谈到创造和创业，或许都会摇头：这可能吗？我有这样的机会和能力吗？我要告诉你，假如你掌握了这种思维，就有可能成为一个成功的创造者和创业者。

我曾经遇到一位姓杨的在加拿大创业的华人企业家，他的创业经历很有意思，第一笔钱是这样赚到的：

20 多年前，他还上大学，一天晚上，他起床时不小心将热水瓶碰倒了，里面的胆碎了。第二天，他到学校的商店想买个热水瓶胆换上，结果售货员告诉他，瓶胆不单卖，要买就得买整个热水瓶。他想跟售货员理论几句，结果反而被骂了一通。

他一气之下，决定给校长写一封信。就在他构思这封信该如何写的时候，突然灵光一闪：既然学校的商店没有热水瓶胆卖，

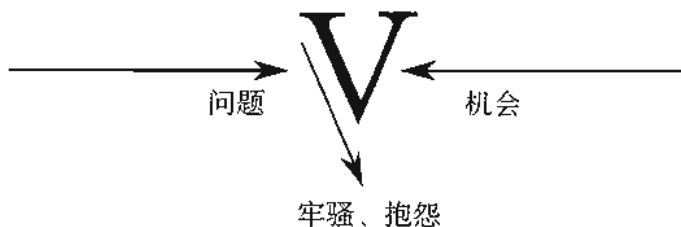
为何我不去做这个生意？学校肯定有不少同学也会因为打烂了瓶胆而无法配。这可能是一个大市场啊！

说干就干，他跑到5公里外的市区，批发了20个瓶胆，然后在食堂门口摆了个摊，没想到很快就一抢而空。接着他又进了80个，很快也销售光了。这一来，他干劲大增，不断进货、销售，而且聘用了几个同学，帮他到周围的高校去推销。一个学期下来，他竟然赚到了1000元。

1000元在80年代初可算是一笔不小的资金，当时一个学生的月消费一般才20多元。他成了学生中的“富翁”。从此，他走上了创业的道路，现在公司的资产已经超过10亿元。

杨先生的思维方式就是典型的V型思维方式。这是一种特别值得重视的创造性思维，不论对进行科学发明，还是进行商业拓展，抑或解决其他重要问题，都具有很大价值。

“V型思维”，是一种建立在特殊思维变换——“拐弯”基础上的创造。其特征可以用一个英文字母“V”来表示。



“V”这一字母，非常传神地表达思维“拐弯”的积极含义：左边一半，代表向下；右边一半，代表向上。从左边的趋势来说，本应向下，但是在底部却终止了，改为向上——这是一种从消极状态向积极状态的转折。

这里有三个箭头：从左到右的第一个箭头，代表的是问题；从左上方到右下角的箭头，代表问题的延伸以及它在当事人身上的消极影响——牢骚、抱怨，假如受这些情绪支配，必然就只有对事情放弃。“V”的底端，代表的是你终止了牢骚、抱怨。右边



的箭头，代表不但看到了这一问题所带来的机会，而且开始积极地创造。

问题变为机会的关键，有如下几点：

- (1) 在问题出现时，学会尽快停止抱怨；
- (2) 对新的变化高度重视，自问：“不管这一变化是好是坏，但这一变化中，是否有值得我重视的新因素？”
- (3) 自问：新因素是否能够使我开辟新天地？是否给我带来全新的机会？

有意思的是，在英文中，“V”是“胜利”一词“Victory”的第一个字母，而且人们也经常用“V”的手势，来表示胜利。V型思维是一个人人可以成为创造者的思维。日常生活中的种种不方便，最终都可能因为这种改变，而成为一种了不起的创造。

格林伍德第一次去溜冰的时候，因为天气寒冷，耳朵被风吹得刀割一样痛。当时才15岁的他不由得想，要是有一种专门能捂住耳朵的耳罩就好了。回去之后，他让妈妈照他的意思缝了双棉耳罩。以后带着耳罩出去溜冰，耳朵就不冷了。一些朋友见了，都觉得不错，纷纷找他要。

格林伍德回去跟妈妈一商量，决定开始做耳罩出售，还将祖母请过来帮忙，经过几番改进，耳罩越做越漂亮了，格林伍德把它取名为“绿林好汉式耳套”，并向美国专利局申请了专利。因为这项专利，格林伍德很快就成了百万富翁。

有时候，看似非常麻烦讨厌的问题，恰恰可能成为你难得的创造和创业机遇。这是一种被创造者和创业者们用得最平常、最具创意的形式，其核心只有一句话——“我销售出去的东西，是我自己最想要的东西。”

霍华德·海德天性爱玩，所有运动都很喜欢，但惟独害怕滑雪。倒不是他不喜欢这项运动，而是又长又笨重的滑板实在让他害怕。在一次糟糕的滑雪之后，他下决心一辈子不去滑雪了。

但就在回家的路上，他突然心头一动：其实我很喜欢滑雪，但由于滑板问题，却不得不放弃这一很有意思的活动，为何我不能改善一下滑板呢？像我这样的人一定很多，假如我能发明一种轻巧方便的滑板，想必会很有市场。于是，他花了几年来改进滑板，最后一举成功，不仅自己建立了海德滑板公司销售滑板，而且还转让专利。其中一家叫 AMF 的公司，购买他的专利后，因为生意兴隆，又赠给他 450 万美元。这次成功，更激励了他进一步发明的愿望。

他酷爱网球，却总是打得很差，原因是网球拍用起来很不科学。后来他转念一想：既然自己感觉不科学，为何不创新一番？

于是，他将网球拍进行了多项更新，结果，效果极佳，久销不衰。《世界网坛》称这是“网球史上最重大的革新”，《体育画报》称这是“网球史上最成功的革新”。

霍华德·海德的创造，是“我销售出去的东西，是我自己最想要的东西”思维方式的典范。且来对之进行分析：

霍华德·海德发明滑板的思路分析：

(1) 问题：由于滑板那么差，使我再也不敢滑雪；

(2) 抱怨：见鬼，真是花钱买罪受！

(3) 消极措施：再也不滑雪了，那么多好玩的项目，为何一定要选择滑雪不可？

(4) 终止抱怨：也许有值得我创造的地方吧？

(5) 机会思考：我觉得滑板不好，值得改进。只要改进了，我就会再来滑。像我这样的人一定不少，如果推出改进了的滑板，必定很有市场。

(6) 结论：我发现了一个别人还没有意识到的大市场！

(7) 积极措施：当仁不让，我自己来进行创造！

(8) 效果：我霍华德·海德成为了这一方面的领先创造者，并得到了最理想的创业良机！

通过这种分析，我们应该知道为何 V 型思维法是一种人人都可成为创造者和创业者的思维了。它的关键在于：

(1) 这个问题发生在你身上，你比谁都感觉到有改善或创造的必要。

(2) 你能最强烈地感到：一定有不少像你这样的“同类”有同样的需求，所以你能够最强烈地感到市场的广大。

(3) 由于你最先感觉到这一问题即是新的机会，所以你成了该领域理所当然的领先者！等别人想起要追赶你的时候，已经很晚。

所以，请再一次记住：我创造的东西，是我自己最需要的东西！我销售出去的东西，是我自己最想要的东西！

## 打造职场培训精品图书（代跋）

如果询问一个公司执行总裁长期面临的第一个令人头疼的问题是什么，绝大多数人的答案是，寻找能干，有奉献精神，有责任心的员工。企业要发展，一定要有一批优秀员工，一批能够不断推动企业进步的员工。

有这样一则故事，两个人在森林里，遇到了一只大老虎，A赶紧从背后取下一双轻便的跑鞋换上。B急死了，骂道：“你干嘛呢，你再换鞋也跑不过老虎啊！”A说：“我只要跑得比你快就好了。”

打造优秀的员工，就是企业领先别人一步，在市场的生存竞争中最需要的那双“跑鞋”。“跑鞋”没弄利落，勉强走路都受掣肘，更何况面对市场变局和激烈竞争。“跑鞋”打造精良了，这双跑鞋能变成哈里·波特的神奇扫把，骑着它可以任君驰骋，南征北战，所向披靡。

如何才能拥有这么一双神奇的“跑鞋”？

培养员工具有一种对工作和使命尽职尽责、全力以赴的敬业精神是根本。然而，要实现最佳的企业发展目标，单有一个崇高的理念和精神是不够的，还应该格外重视教给员工实现目标的方法。

《方法总比问题多》一书，正是体现了这一宗旨。它一针见血地指出：在许多情况下，“问题”是大多数人躲避责任、回避努力的第一借口。但是，一个一流的员工，总是奉行这样的理念：不找借口找方法，方法总比问题多！

这是一个充满自信的理念，也是一个更具建设性和创造性的理念。它不仅强化了员工不找借口的重要性，更帮助大家面对问题时如何去找方法、如何找到有效的方法，并把问题变为机会。

这是一本讲述方法的著作，对职场的员工而言，其最大的价值是绝不就方法谈方法，而是紧紧围绕单位的核心工作——创造业绩而展开。任何单位的员工，只要掌握书中的理论和方法，就有可能创造连自己都想像不到的奇迹。

尤其值得一提的是，本书作者是海内外著名的培训专家。此书中的不少观点，正是围绕解决职场员工的各种问题而展开，具有很强的针对性。不少

具体的案例，更是作者在不少机构做培训收集到的第一手资料，它们不仅生动鲜明，而且对促使员工综合素质的提升，具有直接的借鉴作用。

“不找借口找方法、方法总比问题多”的理念，是“没有任何借口”理念的进一步延伸和发展。我们有充分的理由相信：对一个一流的员工而言，“不找借口”和“去找方法”是他最应拥有的两大素质。“不找借口”是他的内在之魂，没有这一内在之魂，一切都无从谈起。“去找方法”是他外在的翅膀，有了这样的翅膀，他才能飞得更高、更远！

做一个不找借口找方法的员工吧！这样，更好的业绩与人生更大的辉煌一定会属于你！



## 甘霖 60 日思维突破训练

### 一、实现从励志成功学到方法成功学的飞跃

世界首富比尔·盖茨说：“人与人之间的区别，主要是脖子以上的区别——大脑决定一切！”

20 世纪最伟大的科学家爱因斯坦说：“上大学的主要目的，不是为了获取知识，而是为了掌握好的思维方式。”

丁磊，从一个穷大学生成为中国首富，只花了 7 年时间，当记者采访他何以创造如此奇迹，他回答说：“只因为我在大学学会了思考！”

要成功，单励志还远远不够，更得掌握方法！而思维能力的全面突破训练，是掌握方法的核心！

十分遗憾的是，即使在国内著名的高校，也没有开设思维培训的系统课程。“甘霖 60 日思维训练”填补国内这一空白，将励志成功学与方法成功学完美结合，让您在短短 60 天内，实现思维能力的全面变革和提升！

### 二、您能从本训练中学到什么？

1. 《思维潜能开发学》破除智力天生的神话，以“心力开发智力”的方式，加倍释放潜藏的思维潜能。

2. 《高效思维的 7 大工具》一流人才必须掌握的 7 种高效思维工具，一套有效的思维智力操。

3. 《天才思维 17 法》30 多个诺贝尔奖获得者和各界杰出人士的智慧结晶，囊括了古今中外各种最有价值的思维方式，堪称“当代思维方法大全”。

# 清华大学高级总裁班调查结果

## 在单位里最受欢迎的5种员工

- 自动自发的员工；
- 找方法提升业绩的员工；
- 从不抱怨的员工；
- 执行力强的员工；
- 能提建设性意见的员工。

## 在单位里最不受欢迎的5种员工

- 找借口的员工；
- 损公肥私的员工；
- 斤斤计较的员工；
- 华而不实的员工；
- 受不得委屈的员工。

ISBN 978-7-111-15880-6



9 787111 158806

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037  
联系电话：(010) 68326294 网址：<http://www.cmpbook.com>  
E-mail：[online@cmpbook.com](mailto:online@cmpbook.com)

ISBN 978-7-111-15880-6

定价：18.00元