



Adversity
Quotient

胡萝卜、 鸡蛋和 咖啡豆

第一本职场情景小说

● 创业者逆境经营感悟 ● 职场中挫折智慧总结

李玉萍 ◎ 著

清华大学出版社



作者简介

李玉萍，管理咨询专家，国际人力资源协会核心专家；北京理工大学等国内多所院校总裁班、MBA班客座教授及外聘讲师；中国官方品牌认证机构客座教授、中国CME签约讲师；鹰腾咨询公司首席顾问，普大顾问公司总经理；国内多家企业管理顾问；国内二十余家知名网站特聘专家、专栏作家，国内多家期刊特约撰稿人。

已经出版的专著：《自造不凡》（机械工业出版社）、《新产品营销管理技巧》（北京大学出版社）、《绩效·剑》、《文化·道》、《上市·策》（清华大学出版社）等。

李玉萍官方网站：

<http://www.liyuping.com>



Adversity
Quotient

胡萝卜、 鸡蛋和 咖啡豆

李玉萍 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

这并非一本娱乐性小说，而是一部创业者和职场人士心路历程的写真。

一个创业老板、一个颇有背景的职场“白领”、一个初入职场的“倒霉蛋”，三人结识于爱好野外运动的“驴友团”，当他们同时遭遇事业和家庭的重重危机时，他们将如何逆风飞扬，笑傲职场呢？

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

胡萝卜、鸡蛋和咖啡豆/李玉萍著．—北京：清华大学出版社，2010.1

ISBN 978-7-302-21654-4

I. 胡… II. 李… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 232797 号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：周周设计局

版式设计：王世月

责任校对：柴 燕

责任印制：

出版发行：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：150×230 印 张：12.5 字 数：141 千字

版 次：2010 年 1 月第 1 版 印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~7000

定 价：28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：010-62770177 转 3103 产品编号：034262-01

谨献给培养我成长的父母
及所有处于困境中的朋友！



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

序 言

一位曾经很有名的大厨师，凭借自己的努力，创建了拥有 30 家分店的美食连锁店。他有一个独生女儿，聪明伶俐。从上小学开始，女儿的成绩就一直在班上名列前茅，受到老师同学的喜欢和家长的疼爱。然而随着年龄的增长，他发现女儿的性格逐渐变得暴躁，喜欢抱怨——抱怨她已经拥有的生活，抱怨事事都那么艰难。

周末的午后，阳光灿烂，轻风吹拂。父亲感觉终于可以在那个摇椅上睡个惬意的午觉了。此时，女儿突然发疯似的将一大堆书从楼上扔了下去。厨师爸爸无法再睡下去了。于是，将女儿带到了厨房。他先往三只锅里分别倒入一些水，然后把它们放在旺火上烧。不久锅里的水烧开了。他首先往第一只锅里放入一些胡萝卜，然后往第二只锅里放入鸡蛋，最后一只锅里放入咖啡粉，一句话也没说。

女儿不耐烦地等待着，不明白父亲在做什么。大约 20 分钟后，父亲

闭了火，把胡萝卜、鸡蛋捞出来分别放入一个碗内，然后又把咖啡舀到一个杯子里。做完这些后，他才转过身问女儿：“亲爱的，你看见什么了？”

“胡萝卜、鸡蛋、咖啡。”她回答。他让女儿靠近些并让她用手摸摸胡萝卜。她摸了摸，注意到它们变软了。父亲又让女儿拿起鸡蛋并打破它。将壳剥掉后，她看到的是一只煮熟的鸡蛋。最后，他让她啜饮咖啡。品尝到香浓的咖啡，女儿仍不明白，问道：“父亲，这是什么意思？”

他问女儿：“你是幸运的还是不幸的？”女儿嘟囔道：“我很不幸！最近……”声音却越来越小。厨师爸爸若有所思地望着女儿，说道：“其实，幸运与不幸是相对的。你看到这三样东西面临同样的逆境——煮沸的开水，但它们的反应各不相同。胡萝卜入锅之前是强壮的、结实的，毫不示弱；但进入开水后，它变软了，变弱了。鸡蛋原来是易碎的，薄薄的外壳保护着它呈液体的身躯，但是经开水一煮，它的身躯变硬了。而粉状咖啡豆则很独特，进入沸水后，它们倒改变了水。哪个是你呢？”他问女儿。

其实，这不过是一个我们生活中十分普通的故事，我们每个人都是其中的角色。接下来，我们的故事中有三个人物，小胡、小吉和老 K，他们分别代表了三类人。从他们的工作和生活中，您可能找到相同或者类似的经历，甚至他们中某个人就是您在人生不同阶段的“缩影”——

小胡：天生的幸运儿，“绚丽”的外表非常引人注目，人生顺利，目前拥有一份薪水丰厚的工作。

小吉：天生敏感的性格。因为体质不好，他在成长过程中被过于呵护，因而变得做事非常谨慎。

老 K：姓柯，不知从何时开始，大家因为喊得顺口，就成了老 K。在

很多人眼中，老 K 是极为普通的一种人。从布满鱼尾纹的眼角，可以看出他的老到和成熟，没有人知道他的过去，但是却相信，他一定是经历了不少事情的“老江湖”，他正经营着一家广告公司。

小胡和小吉是两个刚入职场的年轻人，老 K 则是一位创业者。当外部环境发生变化时，他们都经历了不同的挫折和困难。然而，不同的逆商水平显示了他们驾驭逆境能力的差异。

没有挫折的创业者和创业团队都是不真实的。真实的是如何去披荆斩棘跃过一个又一个现实的困境和障碍，实现自己的梦想，笑傲职场。

品味逆境，方知人生真谛。



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

目 录

第一章 “为何伤者总是我！？” / 1

祸不单行 / 2

向摩西学习安静 / 5

与哀哭的人同哀哭 / 9

第二章 小困难与大苦难 / 13

本是可有可无的人 / 14

仇恨别人=伤害自己 / 16

适者才能生存 / 21

第三章 雪上加霜 / 29

家“贼”难防 / 30

激“活” / 33

知变、应变、善变 / 35

第四章 防患于未然 / 37

重压下的“南瓜” / 38



都是压力惹的祸 / 40

博尔特的秘密：置身“戏”外 / 47

第五章 只有神或死尸：没有逆境 / 53

无限“风光”在险峰 / 54

“大不了回井冈山去！” / 56

泥泞中的“脚印” / 60

第六章 “穿着工作服”的机遇 / 65

假如给你三天光明 / 66

存在就有价值 / 70

享受过程 / 72

第七章 跳出圈子看圈子 / 76

输赢乃是平常事 / 77

少输为赢 / 78

站在变化曲线的最高点 / 81

第八章 握紧逆境这把“刀” / 86

寻找刀上的宝石 / 87

自怨自艾的倒霉蛋 / 92

策略突围 / 95

第九章 让机会着陆 / 100

困境中，学会感恩 / 101

曹玮诱敌：因势利导 / 103

龟兔同盟：抱团取暖 / 105

第十章 咖啡人生 / 110

困境中的“叛徒” / 111

站在巅峰的高逆商者 / 113

不成长，就倒下 / 119

第十一章 改造自己，而不是改造“木桶” / 124

怨天不如变己 / 125

逆境应变全攻略 / 128

职业生涯需要规划 / 132

第十二章 自造不凡 / 137

好习惯+行动力 / 138

成就生命力度 / 141

打造核心竞争力 / 145

第十三章 真实的失败 / 149

企业生于逆境 / 150

创业“负翁”感言最真实 / 153

怎样才算是领导者 / 156

第十四章 蝎子的天性 / 164

给猴子一棵树：用人所长 / 165

辅导员工成长 / 168

困境中，选择优秀的草 / 170

第十五章 走出囚徒困境 / 175

不要被别人插一刀 / 176

诚相待，信相守 / 180

参考文献 / 188



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第一章 “为何伤者总是我！？”

你越是为了解决问题而拼斗，你就越变得急躁；在错误的思路中陷得越深，也越难摆脱痛苦。

——英国医生 卡罗琳·S

祸不单行

这是一个难得的晴朗天气。经过了漫长的冬天，当阳光暖洋洋地照在人们身上的时候，令人有种春返人间的感觉——异常兴奋和舒服。站在落地窗前，看着楼下匆忙行走的人群，老 K 伸了伸懒腰，长长地舒了一口气。老 K 本姓柯，因人成熟老到，被朋友们“老柯老柯”地喊着喊着，就成了“老 K 老 K”，时间一久，大家倒忘记老柯的真名了。“老 K 就老 K 吧，但愿自己真像扑克牌中的老 K 一样，永远处于强者的地位呢。”老 K 是这样想的，可事实却总不遂人愿。

从 2008 年全世界受到金融危机影响开始，老 K 所处的这个行业（广告设计行业）也受到了前所未有的影响。整个行业的业务量一再萎缩，老 K 创办的“劲人广告”刚刚崭露头角，就被突袭而来的“金融海啸”打了一个跟头。公司的状况可以用“挣扎”这个词来形容——每天的成本开支、越来越难做的生意，让老 K 有点无力支撑……“还好，现有的银行存款还可以让我们支撑几个月。”老 K 自嘲道。站在窗前小憩，老 K 正享受冬后的春天带来的舒适与惬意。

休息一会儿后，老 K 坐下来，打开聊天工具，“劲人一族”群在不停地闪，这说明“驴友”们正在积极地聊天探讨。“看来总有人会活得这么惬意！”，老 K 抿着嘴笑了笑。“劲人一族”是老 K 倡导的由旅游爱好者组成的一个群体，而日常的活动召集或者群里分享都是通过“劲人一族”这个 QQ 群。老 K 进入群里，发现大家今天都异常兴奋，正热火朝天地讨论

一些话题。老 K 看看大家聊天的内容，参与了几句，就退了出来。突然之间，老 K 眉头紧锁，暗暗思忖：“怎么最近不见小胡和小吉？”老 K、小胡和小吉是“劲人一族”的创建人。尽管小胡和小吉性格迥异，但平常在群里都是异常活跃的分子，发起话题和策划活动都少不了他们的影子……

“可能在忙吧？”老 K 想了一个合理解释，就继续手上的工作。“嘀……嘀”，手机有一条短信，老 K 打开手机瞄了一眼，只见短信内容写道：“K 兄，下班能否来我家？累，有事。胡。”“说曹操，曹操到”，老 K 笑了笑，不过笑容很快僵在那里，“这个小子不会出事了吧？”感觉到事情不对，老 K 丢下繁忙的公司业务，直奔小胡住所而去。

“没有想到这小子住在这么豪华的地方，哎……自己拼搏了十多年，都赶不上他！”老 K 一边欣赏着小胡居住的高档小区，一边自言自语道。

门开了，站在老 K 面前的是胡须满面的小胡。老 K 被吓了一跳，“你这是？”老 K 仔细地端量了一下这个平常看起来很酷的小胡，此时却眼窝深陷，白净的脸上因为没有刮净胡须而显得沧桑很多。“你这是怎么了？”老 K 连忙问道。“我请假一个月。”小胡漫不经心地拨开堆满方便面盒和烟盒的桌子，终于在堆满脏衣服的沙发上腾出一块地方请老 K 坐下。老 K 拍了拍小胡继续问道：“你这是怎么了？”“我完了……”小胡斜在沙发上，眼泪从这个帅小伙子脸上流了下来。老 K 听到这句话，脑袋“轰”地一声不知道如何是好。在稍作镇静之后，老 K 点了一支烟，问道：“怎么回事!？”

“我被‘南瓜’搞下来了！”老 K 知道，小胡说的这个“南瓜”是他的经理王晓楠的绰号，王晓楠是一个精明能干且经验颇深的业务经理。老 K 不解地望着小胡。小胡断断续续地说：“大哥，你知道我是做业务开拓

的，这两年公司的很多业务都是靠着我老爸的关系拉回来的。这些业务帮助公司赚了不少钱，就是老板也要给我几分面子。而这个‘南瓜’，自从被老板请回来之后，根本不把公司的这些‘功臣’放在眼里。原本老板许诺给我升经理和加薪的事情，现在全都泡汤了……上个星期，这个‘南瓜’故意刁难我，安排我去完成一项很难完成的业务。我老爸最近被‘双规’了，所有的关系都派不上用场了。老妈愁眉苦脸，到处找人帮忙，但是很

你可以说这就是“人情冷暖”，但现实中确实存在这样的事实！

多人避之不及。你说这个时候，有意安排这样的工作让我去完成不是存心整我吗？我不服气，就和他争了两句。

他就打我‘小报告’。结果，老板不但顾不上我以前的‘功绩’，忘记了在我老爸面前说过要‘关照’我，现在居然听‘南瓜’的‘小报告’，安排我到下面的分公司去做一个普通业务员……真是祸不单行啊！”

“有时候，一想到这些接二连三发生的事情就真的不想活了。大哥你说我该咋办？为什么受伤的是我？那个老板怎么这么忘恩负义？我……”

老 K 一时真的不知道如何安慰这个小兄弟，只是一直专心地听小胡讲述这段时间的经历。他只是用目光表达了他的理解，在老 K 看来，这比任何言语的支持都更加有效。他知道这个一帆风顺的阳光男孩一直生活在养尊处优的环境里，这次对他来说无疑是一次非常大的打击。

在你的朋友处在逆境时，你是如何表达对他的安慰和支持的？

向摩西学习安静

“那你这几天是如何过的?”“每天喝酒,借酒消愁,找牌友打牌。可是我发现这些都帮不到我……!”小胡终于忍不住,哽咽起来,“我真的好怕!老爸出了事情,现在老板又这样对待我,我不知道如何走下面的路……那天,喝醉了酒,我为了跟别人争一个女孩还打了起来,差点被抓起来拘留,我自己也受了伤……”小胡撩起袖子,老K清晰地看到他的手臂上果然有一条明显的瘀痕。

老K知道“此时无声胜有声”。于是,他找到茶具,煮开了水,沏了一杯茶。嫩嫩的茶叶在热水杯中慢慢地舒展枝叶,杯中很快就有了淡淡的绿色,茶香也渐渐地弥漫开来。老K递给小胡,“安静一下,不要再用烟酒来刺激自己了,班还是要上的。”谁知道,一提到“上班”两个字,就好像是触到了小胡的神经。他一跃而起,跺着脚好像街边骂街的泼妇骂道:“什么……他是什么东西……,你说为什么受伤的总是我!?”老K站起来,紧紧地抓住了他的手,他想这样有力的抓握可以给小胡安慰和力量,老K拍了拍他的肩膀:“兄弟,人生无常……你先好好休息一下吧。我明天再来看你,你一定要振作,你的妈妈还需要你安慰。”

从小胡家里回来,老K一头钻进了办公室去忙手上的一堆工作。也许是职业习惯,老K喜欢在深夜“作战”。大约凌晨两点,他终于完成了手上的工作。今天去看小胡,老K颇有感触——从小胡的身上他似乎看到了自己过去的影子。冲一杯热咖啡,老K陷入了回忆中……

15年前,学习成绩还算不错的我竟然在高考中第二次落了榜。“为什

么受伤的总是我？”在自疚和苦难中，我曾多少次这样问自己。“我以后干什么？”我开始怀疑自己，怀疑自己的能力。“我能行吗？”尽管我的父亲告诉我，“人生本身就是一本充满挫折的书”，但是我实在听不进去。

在伤痛中，我昏昏睡了两天。昏睡中我梦到的也是一群嘲笑讥讽我的“敌人”。听不进去任何安慰，只有自我责备和对前途的迷茫。终于在第三天，我起床非常早。走在街上，我看到清洁工正在清扫，退休的叔叔阿姨有说有笑地在晨练，做生意的摊贩忙着开张……我没有刷牙也没有洗脸，一脸的愁容，看起来失魂落魄。而我的存在似乎并没有对这个“小世界”产生任何影响，就好像我不存在一样。那一刻，我突然明白，这个世界并没有因为我高考落榜而改变，我的痛苦能算得上什么？！

这也许就是我最原始的对待“逆境”的态度。

于是，老 K 拿起笔，在日记上写上这样一段话：

当每一种困境来临的时候，我们都感到自己是最无辜的，我们总是在问“为什么受伤的是我？！”。我们有目标，有期盼，甚至为了这个目标我们付出了很多努力和代价，然而，我们发现事实与理想之间竟然存在如此大的差距。

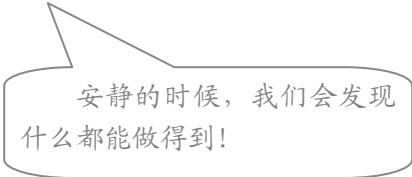
老 K 的外形很具有“艺术气质”，但思想却非常缜密。这两年，为了加强公司的管理，老 K 参加了 MBA 课程学习，同时研修了心理学方面的课程。听了小胡的这段经历，老 K 总感觉小胡借助外力来帮助自己面对困境不妥当，他记得课堂上有位老师曾经讲过这样一个故事：

有位世界一流的飞行员，经常到各地去飞行表演。有一次，他在俄亥俄州的表演刚到一半的时候，突然发现飞机的速度表失灵了。速度失灵并

不是什么严重的问题，不巧的是一股强烈的横风袭来，这位飞行员闻到一股电线烧焦的味道，紧接着浓烟四起，熊熊的火焰在机舱内翻滚。飞行员一边向地面指挥塔联系，一边掉转机头准备顺风着陆。当起落架打开时，四面八方的气流涌进机舱，巨大的火苗也跟着蹿了进来，整个机舱像一把喷火的电焊枪，他的脸感到非常的灼热。

身处火海之中，这位飞行员头脑却异常清晰，深知只要有丝毫的疏忽就可能导致机毁人亡的惨剧，他沉着冷静地驾驶着不听指挥的飞机，竟然把一架火球般的飞机降落在地面。消防车迅速将大火扑灭，一场空难就这样避免了。

老 K 咧着嘴笑了笑，“嗯，这个故事不错，看看再找点什么资料可以帮助小胡。”老 K 打开电脑，收藏夹中一篇珍贵的文章《安静的力量》映入他的眼帘：



安静的时候，我们会发现
什么都能做得到！

在这个喧嚣的世界中，面对困境，可能很多人借助外力和方法来刺激自己，让自己暂时忘掉痛苦。但最终的结果是“借酒消愁愁更愁”。因为来自心灵的安慰才能让人释怀，来自外部的方法都仅仅是暂时的麻醉。

当困境刚刚来临的时候，我们需要先安静。尽管这个时候我们的心无法平静，无法面对这个事实，甚至我们很伤感，但其实这个时候我们做出的任何行动都有可能是愚蠢的。此时，犹如一团乱麻，你思绪混乱，无论你怎样努力，都无法解开。相反，你心平气和，安静下来的时候，就可以知道从何下手，找出头绪。

《圣经》中的摩西是一个非常优秀的领袖人物。摩西本身性格刚烈，

他打死埃及人是为了自己的同胞，然而当他看见自己的同胞彼此争斗去劝阻他们时，同胞却反问他凭什么来管他们。摩西在痛苦中逃离埃及躲避起来。于是，上帝就用 40 年时间让他学习安静，最终将他培养成性情温柔、能忍耐的领袖，可以率领以色列人走出埃及。

心理医生在面对狂躁的病人时，采取的首要方法，都是使病人先安静下来。病人只要安静下来，一切便不成问题，甚至也不再成为精神病人。自杀者只要平静下来，也不会再想去自杀。可见安静下来的作用有多么的巨大。

以静制动，安静是我们这时候最好的解决办法。

老 K 自我审视后，认为自己在遇到问题时多数情况下可以冷静思考，但也无法避免偶尔的冲动。那如何才能在逆境中培养出飞行员那种冷静思考的能力呢？老 K 仔细翻了下笔记，看到如图 1-1 所示的一张图，这张图是他过去一直所忽视的。



图 1-1 培养冷静思考的方法

这张图的旁边还有一段注释：冷静应变的能力大部分来自于经验，所以应该试着去获取这类经验，再辅助一下想象力。久而久之，便能有足够的能力，处变不惊，遇难不惧，最终把变局转化为成功契机。

“太棒了，以静制动！有故事有方法，这是面对逆境首先应该做的！”老 K 在兴奋的同时，在心里预演小胡的遭遇。但突然发现自己的心怎么都无法进入到他的状况，尽管一再表现出对他的遭遇的理解。“难道是我出了问题？！”老 K 想到。

与哀哭的人同哀哭

老 K 因为一时找不出问题的根源，感到有点茫然，将故事和文章“打包”后一起用 E-mail 发给了小胡，随后又短信通知了他。

一首《昔日情怀》的歌曲将老 K 的思绪带回母亲身边——一位文化程度不高，但是很善解人意的母亲。每次他遭遇失败，母亲总是默默地支持他，甚至陪他一起流泪。而他的父亲刚好相反，每次都用言语“激”他。直到有一次，老 K 的父亲讲了一个故事，他才真正理解到父亲的良苦用心。这个故事概括起来很简单，就是“鱼对水说你看不到我的眼泪，因为我在 水里。水说我能感觉到你的眼泪，因为你在我心里。”尽管，父亲的这个故事感动了他，但是他心里始终无法接受这种安慰人的方式。

我们常常将自己的刚强替代别人的软弱，这往往会无意中伤害他人！

老 K 记得《圣经》中有这样一句话：“与哀哭的人同哀哭，与喜乐的人同喜乐”，这就是“同理心安慰法”。现在回想起来，他的母亲非常具有

安慰人的智慧。关于同理心，老 K 记得于老师在心理学课堂上讲过，翻看笔记，只见这样记着：

什么是同理心？同理心（empathy）是 EQ 理论的专有名词，是指正确了解他人的感受和情绪，进而做到相互理解、关怀和情感上的融洽。同理心就是将心比心，同样时间、地点、事件，将当事人换成自己，也就是设身处地去感受、去体谅他人。更形象的比喻是，就好像让自己完全的投入，穿着别人的鞋子，站在上面。

同理心是一种关心与爱的艺术，它不是与生俱来的，只有通过培训或训练才能具有这种以共鸣精神去了解周围人的艺术或技巧。

当你的朋友面临困境和难题，作为朋友能给予的就是以同理心来安慰他。

老 K 清晰地记得在课堂上，于老师通过自身的一个案例讲述了培养同理心的三个过程：

有一次，于老师和自己的朋友及家人一起到餐厅喝茶聚餐，大人们在聊得兴高采烈时，忽然看见小东东脱掉外衣裤，只剩下小背心和小短裤。东东的妈妈立刻跑上前说道：“快穿上，会感冒喔！不穿衣服，不好看！羞羞羞!!! 妈妈帮你穿上，好吗？再不穿，我叫你爸爸来打屁股啦！”但是小东东却仍坐在地板上，不穿外衣。

此时，于老师走过去，蹲下去把这个四岁孩子抱在怀里，轻声问他：

“小东东，你的衣服怎么了？”孩子委屈地答道：“湿了！”于老师对孩子说：“湿在哪里，我们来找找看。”孩子找不到湿掉的地方，于是于老师对小东东说：“穿上比较好找，先穿上再找好吗？”

小朋友很爽快地答应道：“好！”将上衣穿上后，小东东终于在左边袖

子中间找到一小块湿湿的地方。于老师说：“湿衣服不想穿，我们把它变干好吗？”“好！”孩子乖巧地说。

于是，于老师请孩子闭上眼，一边用卫生纸吸去水分，口中边念：“变变变，衣服快变干。”，而后请孩子睁开眼睛，孩子再摸摸袖子，觉得不湿了，孩子满意地站起来。“乘胜追击”，于老师又继续追问：“这长裤是谁的？”孩子说：“我的。”“摆这里要送人还是要穿上？”“要穿上。”孩子说。孩子主动拿起长裤让于老师为他穿上，满意地跑去玩了。

这个案例中，于老师非常自然地运用了同理心的三个过程：

第一，进入感觉角色：站在对方的角度，确实倾听他人。

第二，收听他人的感觉：当你自己的感受与表达方式非常自然地与别人“融入”后，就可以开始真正体会他人的感觉。此时，你会发现帮助找出别人感受的“线索”很多。

第三，真诚回应他人：回应对方，并且让对方很自然感到你的真诚与共鸣。

老 K 从困惑中找到了答案——尽管一直在倾听和安慰小胡，但是这种倾听和安慰的基础却没有用“同理心”。概括来讲就是“没有穿上他人的鞋，不知别人的痛”，因而无法进入和感同身受。老 K 想到这里微微地笑了起来，“说服一个小孩都需要技巧，何况是成年人呢？学习真是无处不在啊！这段笔记内容马上可以进行实践了，过两天再去看看小胡！”



缓解紧张的练习

自然站直。自然呼吸，保持最为镇定的心情，笔直地站好，并以缓慢的速度默数 100 下。除了呼吸和眨眼之外，不要有其他动作。不要瞪眼，不要让身体摇晃。站稳，但要保持自然。保持这一姿势默数 100 下后，放松，并休息一段时间，休息的时间刚好约为数 100 下的时间。重复上面的动作，然后休息一会儿，共 6 次。

坐下重复上面的练习。

每天重复上面的练习，共做 10 天，其间休息 2 天。这里建议的时间只是一个示范，实际练习的时间和休息的时间可以自由地延续下去。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第二章 小困难与大苦难

除了我们自己以外，没有人能贬低我们。如果我们
坚强，就没有什么不良影响能够打败我们。

——美国教育家 华盛顿·B·T

本是可有可无的人

从客户办公室出来，看看已经到了下班的时间，老 K 就驱车前往小胡的住处。很快就到了小胡的楼下。举目望上去，小胡住所的凉台上晾了一些衣服。“嗯，恐怕自己都无法忍受了吧！”老 K 笑了笑。果然，小胡比起前天看起来似乎精神了很多，尽管胡须还没有刮净，但是衣服换了，整个人看起来也清爽了。“小伙子，好点了吗？”老 K 问道。小胡没有直接回答他的话，而是紧紧地握了握老 K 的手。

一进门，小胡就坐在老 K 的对面，双手抱在胸前，眉头紧锁，似乎若有所思。“你看了我给你发的邮件了吗？”老 K 问道。“没有。”小胡不加思索地答道。老 K 有点丧气，于是，无可奈何地说了句：“你先让自己安静一下吧，我要告诉你的都在邮件里面了。”

“咣”的一声响，可能是楼上将什么重物不小心砸在了地板上。老 K 一下子清醒了过来，暗暗想到：“我怎么这样对小胡，怎么把昨天晚上看的笔记都忘记了？”于是老 K 点燃一支香烟，又坐了下来，“兄弟，你再说说看前几天的具体情景。”有人愿意倾听，让小胡感到无比的安慰。

“这个业务确实难度挺大。以前我是靠老爸的关系。现在老爸出事了，作为‘南瓜’来说，他应该好好地辅导一下我，不能因为我拿不下这个项目马上就落井下石。”小胡有点义愤填膺，“作为我的主管，我不仅仅是

在逆境中，我们经常都会抱怨自己的不幸和别人的伤害，但事实上真的是这样吗？

去干活，更要从他那里学到一些技能！”

“我理解你的心情。作为主管来讲，他的身份应该是‘教练’，因而辅导和教育员工比直接管理更重要。那关于这件事情你是否和王晓楠经理沟通过？”老 K 问道。

“没有。他好像来的第一天就看我不顺眼，处处在找碴儿！以前客户的佣金管理，老板都是直接交给我负责，而他一来就说这样不规范，有漏洞，还让我们填周报，以前我们都是直接跟老板说说就行了。这次对我的打击太大了，简直是我人生的一大苦难！如果我下去办事处，你知道有多少人会看我的笑话。”小胡继续道。“看来，问题还真的不像小胡所说的那样！”老 K 心里想到。“你先安静一下吧，生活方面一定要规律，不要再喝酒了。”老 K 很想提上班的事情，但是话到嘴边就停了下来。“你再看看我给你的邮件，另外我带了两张班得瑞的最新音乐碟给你。这可是我的挚爱，可以宁静人的心灵！”没有一个“谢”字，小胡接过了老 K 的音乐碟。

老 K 离开了小胡家，直接回办公室。一路上，老 K 一边开着车，一边思索着日后该如何去劝说小胡。突然，一个行人横穿马路，老 K 连忙紧急刹车，幸好没有发生意外！谁知那个人似乎并没有意识到自己的冒险行为，竟然大摇大摆地扬长而去。老 K 在醒过神的一霎那，望了望那个身影。“怎么这么像小吉？”身形高度甚至包括走路姿势都很像，但是一向斯文敏感的小吉从来给别人的感觉都是小心翼翼的，像这种“不要命”的行为怎么可能发生在他身上呢？

大约 8 点半，老 K 的电话响起，“喂，老 K，我是小吉。”电话那端传来了小吉的声音。“你小子怎么这段时间玩失踪啊？”老 K 脑子里面闪过

今天的情景。“大哥，我有点事情想找你帮个忙。我这里有些资料，你看你的客户中是否有人需要？”电话传过来的声音越来越小……“什么资料？还可以卖？”老 K 疑惑地问道。“IT 行业大客户资料，非常详细，手机电话、喜好什么都有。你手头有这么多客户，应该可以卖个好价钱！”说到这里，小吉似乎有点兴奋。老 K 没有因为可能获得的利益而兴奋，而是说道：“这不是你，虽然我不知道你卖的是什么资料，但我肯定，你做的这件事情有问题！”电话那头，小吉将声音提高了八度，说道：“这算什么，我被别人欺骗到现在才知道自己是一个可有可无的人！”

听到这句话，老 K 的头“嗡”地一下就“晕”了，不知道如何是好，只知道说：“你在哪里，我们见面说好吗？”

仇恨别人=伤害自己

摇曳的烛光映着小吉清瘦的面庞，让人看着有点心疼。“劲人一族”的驴友们在玩笑的时候经常拿老 K 和小吉作对比——老 K 是标准的“西北汉子”身形，而小吉却是“窈窕”如江南淑女。

“原来那天横冲马路的果然是你！你怎么了？”老 K 开门见山地问道。“我被……裁掉了……”简单的五个字，却断断续续地被小吉说了好一会儿。老 K 清楚地看到，那一刻眼泪在小吉的眼眶里面打转。“真是祸不单行，刚安慰了一个小胡，又来一个小吉！”老 K 叹了一口气，心里想：“只能采取同样的方法——安静地倾听他讲述。”“公司因为生意急转直下，原来很多美国客户订单都取消了。因而，公司宣布大裁员，我是其中一个。”“那你就出卖公司的资料？！”老 K 突然意识到，小吉说的资料应该是他

公司的大客户资料，因为小吉是公司客户服务主管。“是的，公司对不起我，我就要卖公司的资料。我在公司已经5年了。”小吉似乎认为自己这套说辞很有说服力。

当别人真的伤害了你，你是否也以“以眼还眼，以牙还牙”的方式报复别人呢？

老K知道，小吉天生体质差，性格很敏感。当初，他参加这个“劲人一族”就是希望改变自己的体质和意志力。本来老K非常想和他“理论”一下，但是话到嘴边停了下来，只是说：“你这样做是违法的。”“有谁知道我现在的心情？在这样的境况下被裁员，我到哪里去找工作？这么多年来我一直很自卑、懦弱。好人真的注定要受人欺负吗？”看来现在说任何话，他都听不进去，还是那一条就是要“安静”。于是老K就和小吉分享了自己的一段经历：

15年前，我从大学毕业后，最初被分配在老家的商业公司里面上班。然而这家公司效益很差，很快我就下了岗。下岗后，我没有钱做生意，只能到一些民营企业去应聘。我应聘的第一份工作是广告公司的业务员。

没有任何的培训和教导，全凭着自己的乱撞。这个公司的风气不正——龌龊的老板和女秘书的非正常关系搞得公司乌烟瘴气。我的所有心思似乎也不在工作上。然而三个月的试用期业绩考核却是非常硬的，没有完成业务的结果就是被辞退。

寒冷的冬天，我唯一的办法就是呆在租住的房里。房间阴冷潮湿，墙壁上都是渗出来的水渍，被子潮湿得可以捏出水来。口袋里面只有10元钱，眼看着交房租的日期又快到了。于是，自己不得不早餐和午餐一起吃，中午只吃一个馒头，晚上随便煮点方便面。我不敢将我的情况告诉我的父

亲，因为结果肯定是他的冷言冷语。那个时候，我真是恨啊！恨那个龌龊的老板，恨那些平常和我一起称兄道弟的“朋友”，在我最危机的时候没有一个人出来帮我，甚至在我业绩不合格、公司做最后决定的那刻“雪上加霜”打我的小报告。那段时间，我连做梦都是如何打败这些丑恶的家伙，想到有朝一日自己“扬眉吐气”的时候，一定要“恶心”这些人。

那天，我中午吃完饭，坐在中心广场喷泉旁边的一条长椅上黯然神伤。这时，一个小男孩站在我的身后咯咯地笑。于是我就好奇地问小男孩他在笑什么。“这条长椅的椅背是早晨刚刚漆过的，我想看看你站起来时背是什么样子。”小男孩说话时一脸得意的神情。

我一怔，猛地想到：昔日那些刻薄的同事不正和这小家伙一样躲在我的身后想窥探我的失败和落魄吗？我决不能让他们用心得逞，我决不能丢掉我的志气和尊严！我想了想，指着前面对那个小男孩说：“你看那里，那里有很多人在放风筝呢。”等小男孩发觉到自己受骗而恼怒地转过脸时，我已经把外套脱了拿在手里。小男孩甩甩手，嘟着嘴，失望地走了。

身陷逆境，如果有人幸灾乐祸，你该怎么办？

母亲在这个时候来看望我，给我带来无限温暖。她虽然不知道到底发生了什么，但是看到她那关注的眼神和无声流出的眼泪我已经足够了。经过几天的冷静，我知道别无选择。那时，找工作的途径是非常少的，主要是通过报纸或是朋友的介绍。这次我选择了直接上门去毛遂自荐。

世纪广告是一家颇具规模的公司。在第一家广告公司上班的时候，我每天都会经过世纪广告公司所在的大厦。楼顶上，那个巨型广告牌从很远

的地方就可以看到。更主要的是，在那个年代他们率先推出了自己的 VI 视觉系统，并帮助多家公司建立了这个系统。这一切早已经令我萌生了对这家公司的向往与崇敬。不知哪来的胆量，我叩开了这家公司大门，直截了当地问他们是否要招聘业务员。其实，我在此之前没有学过任何的业务拜访技巧。也许是欣赏我的胆量，我被这家公司的市场总监看重并被录用了。

在进入公司不到 15 天的时间，我就创下公司成立以来签单速度最快的纪录。那段时间，我起早贪黑，一辆单车跑遍了整个古城，皮肤晒得又黑又亮，可心里喜滋滋的。晚上，随便打发了肚腹便躲在阴冷潮湿的小屋中看《一个广告人的自白》、《奥格威谈广告》、《大卫·奥格威自传》。

随着对广告理论的深入学习了解以及在实际中的领悟，我对公司那两个搞策划的家伙越来越不满意了。广告是推销技术，不是抚慰，不是纯粹美术，不是文学，不要自我陶醉，不要热衷于奖赏，推销是真刀真枪的工作，而他们往往闭门造车。所谓“策划”，大都千篇一律，没有一点市场基础。有时，业务员很辛苦地将广告拉回来，却让他们自鸣得意的创意搞黄了。1992 年夏天，太太口服液进入老家市场，他们在晚报上打出的系列广告引起轰动，特别是其“十个太太九个黄”的广告语非常上口，得到了消费者的普遍认同。我们获知另一家有高新技术背景的公司拟开发相似产品的消息后，经过多次热情拜访，老板同意让我们先出策划大纲。这次，我决定自己动手。

那段时间，与各种客户不断地交流，我发现他们不再需要广告公司提供单点单面的所谓“艺术策划”，而是在市场基础之上，关于产品定位、

广告定位的整体规划。“展开新的广告活动以前，必须研究商品，调查以前的广告，研究竞争商品的广告——奥格威”。于是我跑到几个大药店，采用街头拦截形式现场调查（那时几乎没有正规的市场调查公司）。数据出来了，我又把自己关在房屋里（没有人可以商量。策划人员醉心于艺术、业务人员更多地关注怎样将客户拉回来）。在一堆数据、意象当中挖掘一个产品概念，是一件非常痛苦而又复杂的事。“如果广告活动不是由伟大的创意构成，那么它不过是二流品而已。”创意本身就是冒险，但循规蹈矩只能被埋在沙砾当中。我给产品起了一个寓意非常清楚的名称——“华容”，它很容易使目标人群产生功效联想。接下来产品定位、广告定位、推广方案……同时，我虚拟了产品代言人——伊人，一个的温柔、美丽的现代女性。她有思想、个性，并且因此演绎了许多故事，与目标人群的心态非常吻合。当我带去给客户时，他大喜过望。次日，便亲自驾车到公司进一步深谈。客户对我盛赞不已，希望进一步合作。老总显得格外开心，立即召开紧急会议，号召策划人员学习我的策划，并让我务必把这项工作认真完成。这时也有一些广告公司来挖我。

老 K 完全沉浸在回忆中，最后他总结说：“生活中的失意随处可见，真的就如那些油漆未干的椅背在不经意间让你苦恼不已。但是如果已经坐上了，也别沮丧，以一种‘猝然临之而不惊，无故加之而不怒’的心态面对，脱掉你的外套就可以了。其实，当你去‘仇恨别人的时候，其实是在伤害你自己！’世纪广告的这段经历没有办法也让我没有时间去恨那些我很想恨的人（这当中也包括我的父亲）。我发现自己成长了。那段不愉快的经历最终成了我成长的契机。”

小吉听了老 K 的故事似乎有所“感悟”。从咖啡屋出来分手的时候，小吉握紧老 K 的手说：“大哥，你的故事确实很感人，但我遭遇的可是大灾难，情况不同啊！”老 K 一怔，竟然不知道如何回答他。

适者才能生存

有首歌是这样唱：“不是我不知道，而是世界变化太快！”这次金融危机来势及影响可以用这句歌词来形容。报纸上也曾报道某些企业老板和高管因为资金链断裂等原因而选择轻生自杀。昨天，老 K 听到一个消息：曾和“劲人广告”合作的一家港资印刷企业的常务副总在家中放煤气自杀。据说，他自杀蓄谋已久。至于轻生的原因是因为他挪用了公司的货款去赌博，结果是输光了这些货款无法翻本。这段时间，很多企业都以“现金为王”，加快资金回收。这件事情无疑败露出来。一直以来，公司对他都很器重信任。最后他选择逃避而不是面对认错，让自己走上了“不归路”。很多人为他惋惜。老 K 在参加完这位朋友追悼会回来的路上，和一些相熟的朋友再一次聊了起来，发现大家对逆境发生的看法都不一样。

王总：“哪有人不遇到事情的，‘兵来将挡，水来土掩’。遇到事情想开点，不就是钱的问题吗，可以再去找人借嘛，堵住窟窿再说，留得青山在不怕没柴烧！记得当年，我一个项目扎下去，一下子就亏了几千万元。我卖楼卖车，关键是很多朋友都被我牵了进去。后来，还不是硬撑了过来，还完了所有的款项。你们看我脑袋上剩下的这几根毛就是我当年的见证。”

老刘（人称设计大师）：“我倒是感觉他挺有责任心的。如果没有责任心的话，就不会选择自杀了。这不报纸上经常有老板经营不善，然后玩‘人

间蒸发’。”

张副总：“压力是挺大。但是选择方式上不该这么简单化，可惜啊！如果是我，最起码再拉上几个人一起来嘛。”

付总（一位被拖欠货款的供应商）：“他这一去，我的钱都不知道什么时候要得回来。死无对证啊！早知今日，何必当初。”

老 K 在旁边默默地听着大家交谈，心里是说不出的滋味。今天来开追悼会的这些人，很多都是有点“头面”的人物。在商场纵横驰骋多年，如果说没遇到过人生逆境，那是不可能的，但是每个人遇到问题的处理方法仍然不同。

这段时间，发生了很多不顺利的事情。“劲人广告”更是“屋漏偏遇连阴雨”，业务的开展情况非常差，甚至可以用“糟糕”这个词来形容。一直以来，“劲人广告”的定位是“为企业进行品牌战略规划”，并且也服务过一些国内知名企业。但自从 2008 年爆发金融危机后，所服务客户的业务量急剧缩减，甚至一些企业暂停业务而另寻其他方式。“僧多粥少”，导

面对逆境时，与朋友分享
可以从另一个角度看待问题，
并且是缓解压力的好办法。

致服务价格越来越低，生意越来越难做。接踵而来的问题让老 K 更是感到力不从心。“真想找个人倾诉一下！”老 K 心里想着，跳入他脑海的第一个想法就是找教心理学的于老师。尽管老 K 和这位于老师年纪相仿，但他从心里尊敬于老师。他们的关系，可以说既是师生，又是朋友。

星巴克的气氛轻松愉快，非常适合交谈。老 K 一边等着于老师，一边在回忆过往与于老师交谈的一些情景。于老师看起来斯文沉静，但是每一

次的交谈总能激励他，让他受益匪浅。这也许就是于老师的魅力吧——话语虽然很平淡，但其中所蕴含的力量却非常强大。还有于老师那淡淡的微笑，总让人感觉到非常的安静。见到于老师，老 K 迫不及待地将最近自己和周围朋友所发生的事情讲述了一番。于老师一直面带微笑，很专注地听老 K 讲话。末了，老 K 问道：“于老师，你说什么是小困难，什么是大苦难？”于老师面带微笑地说道：“相对他人而言，每个人都认为自己所面临的困境是最大的。到底是小困难还是大苦难仍然取决于个人的逆商。什么是逆商？逆商，也叫 AQ，顾名思义，就是描绘一个人的挫折忍受力，或是面对逆境时的处理能力。就像人的 IQ 有高有低，AQ 也是一样，有些人突破逆境、走出困局的能力比较强。逆商（AQ）与智商（EQ）、情商（IQ）并称 3Q。”

“根据 AQ 专家保罗·史托兹（Paul G. Stoltz）博士的研究，一个人 AQ 愈高，愈能以弹性面对逆境，积极乐观，接受困难的挑战，发挥创意找出解决方案，因此能不屈不挠，愈挫愈勇，而终究表现卓越。和小胡、小吉，还有那位寻短见的朋友相比，你的逆商比他们高，所以你承受困难的能力比他们强。你能在遇到问题时，积极地寻求与朋友分享寻找解决的办法就证明了这一点。这些都说明了每个人的逆商指数是不同的。”

这是老 K 第一次听到“逆商”这个词，因而感到生疏。浓浓的咖啡香味，独具特色的星巴克音乐，还有一群休闲的“星巴克迷”，这一切让人感到非常惬意。于老师呷了口咖啡说道：“斯托茨通过多年来对个人和公司的测试证明，高 AQ 可以帮助产生一流的成绩、生产力、创造力，可以帮助人们保持健康、有活力和愉快的心情。有研究显示，AQ 高的人手术

后康复快，销售业绩也远远超过 AQ 低的人，在公司中升迁的速度也快得多。SBC 电信公司提供的销售数据表明，AQ 高的员工比 AQ 低的员工销售额平均高出 141%。另有研究指出，AQ 和创业者的收入还有显著关系。AQ 高的人可以获取更多报酬。有专家甚至断言，100%的成功=20%的 IQ+80%的 EQ 和 AQ。

1984 年 1 月 1 日，美国电话电报公司（AT&T）受到《反托拉斯法》的制裁，22 家子公司脱离而去，重新成立了几家地方控股公司；母公司则成为一家专营长途电话业务的公司，获准经营一些不受政府管制的新业务。这意味着，赖以生存的垄断利润将不复存在，绝大部分公司要直接到市场上去重新迎接挑战。面对突变，公司的一些高级主管感到巨大的压力，有的得了抑郁症，有的患病住进了医院，有的甚至提前办理了退休手续。然而，大部分主管人员在度过短暂的心理适应期后，坦然接受了这个无法改变的现实，以崭新的精神面貌投身到了新的工作中去，并获得了更大更好的成就。

几位著名的心理学家对这种现象产生了兴趣，并对此展开了一系列的研究。他们发现在逆境面前，仍然能坦然自若、勇往直前的高级主管大都具备三种特质，其实也是高逆商者的特质：

第一，能够接受现实，很快适应变化。

第二，较强的自我调试控制力，包括控制情绪、情感以及行动。

第三，将逆境和变化当作新的课题。

因而，不同的人对待同样的困境就会有不同的表现，高 AQ 的人通常将大苦难当作小困难。我这里有张逆商测试表。”

说完，于老师就像变魔术般拿出了几张纸递给老 K。老 K 接过来看了一下内容（见测试 2-1），情绪再一次被调动了起来，但很快又迷惑地望着于老师。于老师莞尔一笑，说道：“我最近一直在研究逆商，并且也在辅导几个大企业的员工提高逆商。逆商是可以培养的，我给你讲讲印第安人的故事吧！”

印第安人，向来以彪悍强壮闻名于世。印第安人之所以能够彪悍强壮，与他们挑选下一代的方式有极大的关系，也就是流传于印第安人部落中的“土法优生学”。据说，在印第安人部落中，若是有婴儿出生，这个婴儿的父亲会立即将孩子携至高山上，选择一条水流湍急而且水温冰冷的河流，将婴儿放在特制的摇篮当中，让婴儿及摇篮随着河水漂去。而这个新生儿的父亲及族人们，则在河流的下游处等候，待放着婴儿的摇篮漂到下游时，他们会检视篮中的婴儿是否仍然活蹦乱跳。如果婴儿还活着，证明他的生命力坚强，具备成为他们族人的条件，便将之带回部落中养育成人。若是篮中的婴儿禁不起这般的折腾，发生不幸，他们则将婴儿及摇篮放回河流当中，任其漂流而去，形同河葬。经过如此严苛的挑选，能够幸存的印第安孩子，当然个个身强体壮，彪悍过人。这只是印第安一般族人的筛选方式，至于印第安人部落中勇士的挑选，则要更为严厉。

印第安人有所谓的成年礼，当一个印第安男孩成长到合适的年龄时，族人会为他举行成年礼，在狂欢舞蹈庆贺之后，这个男孩将会被族人亲手绑在森林中的一棵大树上，独自一人度过成年礼的夜晚。森林中多的是毒蛇猛兽，即将成为印第安勇士的男孩在成年礼的这个夜晚，必须面对各种各样的危险，借由这样残酷成年礼的锻炼，而成为族中公认的真正勇士。

大自然的法则“弱肉强食，适者生存。”印第安人的“土法优生学”虽然残忍，但也是强化民族素质的一个手段。可想而知，印第安人在这样的环境中成长并长大，他们面对恶劣环境的能力一定要强！用我们刚才的话讲其实就是他们的逆商高！这也是为什么现在的孩子要增强“挫折教育”的原因，其实都是在培养孩子的逆商。

老K听了于老师的话后，说道：“目前，小胡和小吉的AQ肯定不高，但却又面临着对他们来说的‘大困难’。那么该如何在短时间内提高呢？”

测试 2-1 AQ 逆商测试

逆商，顾名思义，即描绘一个人的挫折忍受力，或是面对逆境时的处理能力。本测试根据保罗·史托兹教授的研究，从控制感（Control, C）、起因和责任归属（Origin&Ownership, O&O）、影响范围（Reach, R）和持续时间（Endurance, E）等四个方面设计（数字的增减表示得分的多少）。

1. 因为自己的过失，而使一个重要会议或约会失败，这件事情对你影响的是：

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ 5分 很快过去没有影响 | ☐ 4分 有一定程度的影响 |
| ☐ 3分 有影响 | ☐ 2分 较深影响 |
| ☐ 1分 影响到生活的方方面面 | |

2. 你的工作或经营严重失败，该事件给你带来的情绪影响将会：

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ 5分 很快过去没有影响 | ☐ 4分 有一定程度的影响 |
| ☐ 3分 有影响 | ☐ 2分 较深影响 |
| ☐ 1分 影响到生活的方方面面 | |

3. 你信任的朋友或亲人欺骗或某件事情伤害了你，该事件给你带来的情绪影响将会：

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ 5分 很快过去没有影响 | ☐ 4分 有一定程度的影响 |
| ☐ 3分 有影响 | ☐ 2分 较深影响 |
| ☐ 1分 影响到生活的方方面面 | |

4. 你的领导没有批准你急需的假期,该事件给你带来的情绪影响将会:

- ☐5分 很快过去没有影响 ☐4分 有一定程度的影响
☐3分 有影响 ☐2分 较深影响
☐1分 持续很长一段时间

5. 当你清楚自己因作息习惯和饮食习惯不好所带来的影响不好时,你能改善吗?

- ☐5分 完全能 ☐4分 大多数情况下可以
☐3分 信心不足,但有可能 ☐2分 很难改变
☐1分 一点也不

6. 你正陷入经济危机,你能否主动改善目前现状?

- ☐5分 完全能 ☐4分 大多数情况下可以
☐3分 信心不足,但有可能 ☐2分 很难改变
☐1分 一点也不

7. 你的私人生活和事业之间出现失衡,甚至出现矛盾。你能否改善这种情况?

- ☐5分 完全能 ☐4分 大多数情况下可以
☐3分 信心不足,但有可能 ☐2分 很难改变
☐1分 不可能

8. 你负责的事情或组织的活动没能达成目标。你自认为应为改善这种状况承担多少责任?

- ☐5分 负完全责任
☐4分 感到自己应该负责任
☐3分 有责任,以后改善
☐2分 该做的已经做了,应该分析下原因
☐1分 一点责任也没有

9. 你丢了对你来说十分重要的东西。该事件带来的影响将会:

- ☐5分 很快过去没有影响 ☐4分 有一定程度的影响
☐3分 有影响 ☐2分 较深影响
☐1分 影响到生活的方方面面

10. 你错过了一次晋升机会。你自认为应为改善这种状况承担多少责任?

- ☐5分 负完全责任

☐4分 感到自己应该负责任

☐3分 有责任，以后改善

☐2分 该做的已经做了，应该分析下原因

☐1分 一点责任也没有

11. 你已经接连几次遭遇同样的业务失败了，你还愿意继续面对失败原因吗？

☐5分 完全能

☐4分 大多数情况下可以

☐3分 信心不足，但有可能

☐2分 很难改变

☐1分 不可能

12. 你满腔热情处理的工作或项目（成功率很高）突然被告知终止或失败，该事件带来的影响将会：

☐5分 很快过去没有影响

☐4分 有一定程度的影响

☐3分 有影响

☐2分 较深影响

☐1分 影响到生活的方方面面

13. 老板坚决不同意你的“良好”意见。该事件给你带来的情绪影响将会：

☐5分 很快过去没有影响

☐4分 有一定程度的影响

☐3分 有影响

☐2分 较深影响

☐1分 影响到生活的方方面面

14. 对你提出的最新观点人们持反对意见。你能否改善这种情况？

☐5分 完全能

☐4分 大多数情况下可以

☐3分 信心不足，但有可能

☐2分 很难改变

☐1分 不可能

15. 你不小心删除了一份十分重要的邮件。该事件带来的影响将会：

☐5分 很快过去没有影响

☐4分 有一定程度的影响

☐3分 有影响

☐2分 较深影响

☐1分 持续很长一段时间

答案：如果你的分数在 60~75 分之间，说明你的逆商较高；在 45~60 分之间，说明你的逆商水平中等；如果得分低于 30 分，则说明你的逆商水平较低。



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第三章 雪上加霜

我可以拿走人的任何东西，但有一样东西不行，这
就是在特定环境下选择自己的生活态度的自由。

——德国小说家 弗兰克·L

家“贼”难防

于老师笑了笑，从手袋里面拿了一本书出来，递给了老 K 说：“送你一本书，这是海伦·凯勒的《假如给我三天光明》。作者是一位生活在黑暗中却又给人类带来了光明的女性，一个度过了生命 88 个春秋，却熬过了 87 个无光、无声、无语的孤独岁月的弱女子。然而，她却创造了生命的奇迹。读一本好书就是与一颗伟大的心灵对话！你先看看吧，有空我们可以交流一下。”

“劲人广告”的业务状态令很多员工都垂头丧气——完成的业务收不到款项，小部分业务被明确告知“暂停”，而多数都是突然之间没有了“下文”。满负荷运作的设计人员突然之间闲了下来，因而“滋生”了不少事情，比如说迟到的人更多了，上班做私活的人越来越多了。老 K 心里特别烦，而面对这些有技无处使的设计人员，真不知道如何是好。

昨天，老 K 最器重的设计总监阿伟（公司元老之一）提出书面请辞。其实，阿伟离职对老 K 来说打击并不大，问题是此前他竟然在公司内部散

当至亲好友伤害你的时候，你如何去面对？

布流言鼓动其他员工离开，影响了公司的稳定和员工的情绪。老 K 曾经苦口婆心地找他聊天谈心，描述公司未来的前景，但是似乎都没有奏效。直到有一天，一个老客户打电话告诉他才知道，阿伟私下挖“劲人”的客户。更让人不能理解的是，他居然还爆出了“劲人”的一些商业计划。“真是

家贼难防啊！”老 K 感到非常心痛，第一反应就是想痛扁阿伟一顿。

但很快，老 K 平息了怒气，因为他还记得前几天自己劝导小胡的话——向摩西学习安静。在冷静之后，他对“扁”阿伟已经没有欲望，只是心里非常痛。他决定找阿伟谈谈。

虽然没有最后批准阿伟离开，但是他已经请假几天都不来公司了。于是，老 K 决定下班之后找阿伟沟通一下。

阿伟似乎早已经知道老 K 要找他谈什么，于是胸有成竹地为自己准备了一大堆的说辞。他对自己的所作所为找到了三点借口：

第一，自己在“劲人广告”太久了，希望寻找新的机会让自己提升。

第二，“劲人广告”这个平台太小了，在这里无法施展。

第三，直接针对老 K 个人的，就是认为他在公司遭遇重大问题时，缺乏战略眼光，应变能力差。

对于前面两点“意见”，老 K 都不以为然。最让他感到诧异的却是第三点。从创建“劲人”以来，老 K 一直都对自己的业务定位和业务方向把握非常有信心。而阿伟的第三点理由却犹如晴天霹雳一样。沉默了好一会，老 K 才从思索中定下神来，随手甩了一支烟过去。阿伟一个娴熟的动作接了过去。

老 K 笑了笑，他记得有篇文章《闻烟识男人》中有段文字很精彩——

烟对于男人，似乎是介于零食与主食之间的物质。烟对于男人也是最简便、直接、重要的社交手段。在上海某五星级酒店大堂咖啡厅，彼此不太熟的两个上海男人，商人甲问：“香烟吃伐？”商人乙说：“不会。”商人甲再建议：“等歇喝酒去？”商人乙说：“我不喝酒。”商人甲的眼珠开始转，

沉吟片刻，继续建议：“那去唱歌，泡脚，或者盲人按摩？”“不喝、不泡、不按摩。”看来商人乙是铁了心不给对方面子。商人甲脸色变得灰青。可以预见的是，他们之间将很难达成协议。男人们像猎人一样机智警觉，可从吸烟开始，他们渐渐把对方确认为同类，进而可以一起密谋瓜分猎物。

中国人是天生的享乐主义者，有句老话：人之无癖，不可交也。意思是说，连缺点都没有的人，是不可信任的。在酒桌上，男人常常这样嘲讽那些戒烟男士，连烟都能戒掉，那还有什么坏事你做不出来？有人甚至建议雇主设置一项新规定：那些凡是能戒掉烟瘾的人，一律不得升职。虽都是玩笑话，但烟在中国人心目中的位置实在不容小觑。

如果你是一个主管或者老板，你希望员工在即将离开的时候才讲真心话吗？

其实，他和阿伟从相识到相知并且一起共事，就是从香烟开始。用老K的话说是“臭味相投”。刚才阿伟那个接烟动作可以说是他们俩的“专利”。

也正是刚才那个动作，老K突然有所领悟。老K拍了拍阿伟的肩膀，说道：“阿伟，你说说看第三点。”不善言辞的阿伟，似乎憋了很久，把他一直以来的想法都倒了出来。

尽管老K并不能完全赞同阿伟的观点和看法，但是有一点是肯定的，那就是“劲人广告”犯了在经营管理上的一个大错，就是没有做好“知变、应变、善变”。从2008年金融危机开始，业务量明显地减少，老K的应变就是把原有价格降低。然而，几个月下来，这种价格的降低并没有让公司接到更多的生意，往往是谈着谈着就不了了之。老K一直想改变，但似乎正如阿伟所说的应变方法不对，应变速度不够快。

老K站起来，紧紧握了握阿伟的手说：“谢谢！，这么好的话为什么不

早点提示我，偏要到这种情况下才说出来。”阿伟看起来似乎并没有像老 K 那样激动，表情也显得有点局促不安。老 K 似乎忘记了阿伟之前的所作所为，继续道：“留下来吧，阿伟。曾经艰难的日子我们都一起走过，现在这些问题我们有什么不能经过呢？我需要你，劲人也需要你！”阿伟的嘴巴稍微动了下，欲言又止。在一阵尴尬的沉默后，阿伟说道：“我考虑一下。”这句话的语气并不确定，老 K 却从他游离的眼神中已经知道了答案。

激“活”

阿伟最终还是选择离开了公司。之后，老 K 深刻反省了阿伟所提的问题，并且召开了会议，宣布 1 个月内必须要完成三件事情：第一，“扫描”所有客户，了解客户目前的状况；第二，针对性地推出一些他们的新产品及新价格；第三，审视内部，从内部挖掘潜力。

尽管“劲人广告”在阿伟离开后作出了最快的反应，但是老 K 却没有很快地摆脱阿伟离开所带来的阴影。他发现自己的饭量大增，而且晚上开始吃夜宵。妻子看到他的饭量大增，不但没有喜悦，反而流露出担心的神态。老 K 也意识到自己的反常，因而在周末的时候，特意丢下手头的所有工作，带着妻儿一起去郊外游玩。

逆境中，亲人是我们的最佳倾诉对象之一。

草地上，儿子正聚精会神地玩游戏，老 K 和妻子则相对而坐吃着刚摘下来的水果。老 K 的妻子是一位会计师，贤淑而文静，尽管很少过问老 K 的工作，但是老 K 的每个失意都逃不过她的眼睛。

“你好像很不开心，阿伟是否离开了公司？”妻子问道。看着妻子关心的眼神，老 K 就将这段时间内发生的事情一股脑地倒了出来。妻子温柔地拍了拍他的肩膀：“看来这段时间发生的事情给你造成了不小的心理压力，尽管有些事情是发生在别人的身上。你也需要休息来调整自己以应对这些变化了。”看到老 K 若有所思，妻子继续说：“我以前看过一个故事，给你讲讲？”

米行在 1960 年创办了瑞肯公司，直到 1986 年，公司的经营一直都很顺利，从来没有出现过什么坎坷和挫折。年复一年，销售量都呈巨额增长的态势。也许是事业发展得过于顺利，公司从来没有考虑过研制开发新产品，也没有意识到管理层过于庞大的隐患。直到 1995 年，瑞肯公司出现了有史以来的第一次销售量零增长，公司面临衰退的危险。

而此时她任公司董事会主席的丈夫心脏病突发急需手术；公司的业务又急剧恶化。为了尽快遏制销售下滑的局面，他们不得不换掉了最大的经销商。尽管与经销商几十年来关系密切，但是经销商的工作在销售恶化的时候没有起到应有的作用。此外，刚聘任的总经理表现得不尽人意，也只能请他另谋高就。

生活和事业上接二连三遭遇麻烦，米行的生活仿佛陷入了地狱。后来回顾这段经历，米行说：“没有什么窍门和秘诀，就是延长工作时间，把乱七八糟的事情分类，按照轻重缓急分别处理；其次我戒了烟，集中精力处理公务。最主要的是，我一直有一个信念就是：“再苦的日子也会过去。”

逆境很快结束。在艰难岁月中，米行自始至终保持着积极的心态，并坚定地付诸行动。公司在经历了那次挫折之后，重新调整了架构，把公开

上市转为非公开上市，公司让 32 位重要员工成为企业股东，公司的精神又复活了，焕发了新的活力。而她丈夫的手术也很成功。

“嗯，你说得太好了，面对变局，至关重要的是平衡我们的心态！”老 K 一下子被“激活”了。

知变、应变、善变

老 K 看着妻子的脸神采飞扬地说道：“我记得美国密执安大学教授卡尔·韦克讲述了一个绝妙的实验。”

如果你把六只蜜蜂和同样多数量的苍蝇装进一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝着窗户，会发生什么情况？

你会看到，蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口，一直到它们力竭倒毙或饿死；而苍蝇则会在不到两分钟之内，穿过另一端的瓶颈逃逸一空——事实上，正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，却最终导致了它们的灭亡。

蜜蜂以为，囚室的出口必然在光线最明亮的地方，它们不停地重复着这种合乎逻辑的行动。对蜜蜂来说，玻璃是一种超自然的神秘之物，它们在自然界中从没遇到过这种突然不可穿透的“大气层”；而它们的智力越高，这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。

那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰上了好运气，这些头脑简单者却在智者消亡的地方顺利得救。因此，苍蝇得以最终发现那个正中下怀的出口，并因此获得自由和新生。

韦克总结道：“这个实验说明，尝试、坚持不懈、试错、冒险、即兴发挥、最佳途径、迂回前进、混乱、刻板 and 随机应变，所有这些都有助于

应付变化。”

他进一步说：“我从大企业中所认识到的最重要的事情，就是当每人都遵循规则时，创造力便会窒息。”这里的规则也就是瓶中蜜蜂所坚守的“逻辑”，而坚守的结局却是死亡。已有不止一家大企业到韦克教授那里取经。他们迫切地想知道，怎样才能使自己的企业变得更富活力、更有创造性。

企业经营的大忌就是
忽视变化，墨守成规。

如果这个实验对企业具有指导意义，那就是，企业经营必须要面对时刻变化的外部环境，做到知变、应变、善变。

与妻子的交流，让老 K 重新振作起来。星期一一大早，老 K 就将周日晚上赶写的成果——他总结的一条企业危机观念给了大家。

以变化解危机 以变促进发展

世界唯一不变的就是变化！不变意味着倒退，意味着危机。危机的根源最终来自于我们自身。对于个人的职业生涯来说，危机和风险往往来自于观念的陈旧、知识的老化和业绩的平庸。“今天工作不努力，明天努力找工作”是对每一个人永远的忠告。对于企业来讲，危机不仅包括企业生死的危机，更包括企业在运营中可能出现的各种危机。而且，企业最大的危机和挑战不是来自于外部，也不是来自于竞争对手，而是来自于企业本身是否具有化解危机和风险的能力。

我们要始终保持如临深渊、如履薄冰的精神状态——在没有危机时，我们要从意识、制度上重视危机，建立一套危机预警机制，防微杜渐化解危机，时刻保持居安思危的忧患意识；当出现危机时，我们要做到坚定信念、同心协力、快速反应、积极应对，把危机看成我们发展的机遇。以变化解危机、以变促进发展。



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第四章 防患于未然

每场悲剧都会在平凡的人中造就出英雄来。

——美国作家 斯蒂芬斯·N

重压下的“南瓜”

转眼过去了两个星期，老 K 忙于应付公司的事情，竟然一直没有和小胡联系。于是，中午下班前老 K 拨通了小胡的电话：“小胡，我是老 K，你最近怎么样？”“我在上班，就那么回事，谢谢你，老哥！”听起来懒洋洋的样子。“下午我刚好有个客户在你们公司附近，是否抽空碰个面？”老 K 问道。“可以，我们下午再约！”小胡回答。电话中实在听不出小胡的状态，只是感觉到懒洋洋、漫不经心的样子。

从客户办公室出来，老 K 站在雄伟的华源大厦前（77 层高，据说是本市最高的大厦）举目望上去，长长地叹了一口气。“这么高的楼，多累啊！高处不胜寒啊！”没有赞叹这栋大厦的雄伟，老 K 却发出了这样的感慨。老 K 本能地摸了一下口袋，这才意识到最后一支烟其实已经抽完。于是，老 K 信步走向便利店，买了一包烟和一瓶可乐后坐在门前的休闲椅上。感觉不过瘾，老 K 又买了一包花生米（这是老 K 特有的休闲方式）。看着忙碌的行人，喝着可乐，吃着花生米，老 K 感觉非常享受——这种忙中偷闲的感觉真好！

一个熟悉的背影进入了老 K 的视线。那是一位穿着西装，身材比较健壮的男士。他背对着老 K，低着头吃东西。刚才正在忙着享受街边的风景，老 K 竟然没有留意到每一个进出的人。老 K 观察了那个人一阵子。也许是吃完了东西，老 K 发现那个人也像他一样点燃了一根香烟抽了起来。烟圈在头顶上腾了起来，那个人站了起来，看样子打算离去。就在那人转身

的一霎那，老 K 终于看清楚了那个人的脸。“王晓楠！”老 K 叫出了声音。这个王晓楠就是小胡所说的新任上司，外号“南瓜”，也是老 K 读 MBA 的同学。“老 K，好久不见了，你怎么在这儿？”王晓楠无愧于“南瓜”这个称号，伸出他厚实的大手和老 K 握了握手。“哈哈，你可是越来越健壮了！”老 K 嬉笑道。“亚健康啊，你看我这头顶！”果不其然，老 K 看见王晓楠头顶上“别有风景”。“压力太大！我现在到了华源公司。表面看起来职位升了，工资也升了。人前人后都叫我王总，但是这钱不好拿，‘总’也不好当。”王晓楠干脆一屁股坐在老 K 的对面。

造成亚健康的原因一般都是由于工作压力大，生活没规律。

“这个公司因为背景问题，存在很多棘手的事情。最主要就是人员不好管理。现在我每天都在调整人事关系，简直就不是什么营销副总，而是‘人事经理’。一群根本带不动的人，如何和其他企业去打仗？你们‘劲人一族’的那小伙子小胡，家里有点背景，人也挺聪明，就是干活叫不动。这不，好不容易说服老板把他调去下面锻炼。谁知，没去几天又闹了一堆事情出来……”王晓楠一脸很无奈的样子，“我现在是夜不能寐，食不正常，搞得胃都不太好了，其实就是压力过大。你知道有个关于压力的实验吗？”于是王晓楠讲了这样一个故事：

在美国麻省 Amherst 学院曾经进行了一个很有意思的实验。实验人员用很多铁圈将一个小南瓜整个箍住，以观察南瓜逐渐长大时，对这个铁圈产生的压力会有多大，最初他们估计南瓜最大能够承受 500 磅的压力。

在实验的第一个月，南瓜承受了 500 磅的压力；实验到第二个月时，

这个南瓜承受了 1 500 磅的压力；当它承受受到 2 000 磅的压力时，研究人员必须对铁圈加固，以免南瓜将铁圈撑开。最后，整个南瓜承受了超过 5 000 磅的压力后瓜皮才产生破裂。

他们打开南瓜，发现它已经无法再食用，因为它的中间充满了坚韧牢固的层层纤维。为了吸收充分的养分，以便于突破限制它生长的铁圈，它所有的根往不同的方向全方位地伸展，直到控制了整个花园的土壤与资源。

“我就是那个南瓜。尽管我不知道自己有多坚强，但是一直以来我都在想办法承受压力。我始终没有放弃过，总是寻找各种方法使自己可以承受得住。我不知道自己能坚持多久……南瓜承受的压力也是有限的。过重的压力下，南瓜就不能再食用了。”说到最后一句话时，王晓楠的声音小得几乎让人听不见。

都是压力惹的祸

望着王晓楠远去的身影，老 K 生出了很多感慨。站在不同的角度，小胡和王晓楠对问题都有不同的看法，老 K 也无法判断孰是孰非。不过可以

你能承受目前所承受的压力吗？压力过大会适得其反。

肯定的是，王晓楠所面临的压力和小胡是不同的。尽管他讲了一段很豪情的话，却无法掩饰住他的疲乏。

老 K 从工作的第一天起就开始面对压力。从打工到创业，老 K 的压力更是有增无减。这段时间，甚至让他有点“力不能胜”的感觉。老 K 一直都有个习惯，其实是他的良好品质，就是以“助人为乐趣”，“说造就人的话，做成就人的事”。在助人中得到启发和借鉴，这也许也是解压的一

种方法吧。

“小胡，快下班了。怎么样，干脆我等你下班一起吃个饭吧？”老 K 看看时间将近 6 点，于是拨通了小胡

你体会到守望和关心别人的乐趣了吗？

的电话。不多久，小胡朝着老 K 走过来。两个星期不见，小胡似乎一下子老了很多，而且“健壮”了很多。稍作寒暄，小胡就带着老 K 一起走向“湘粉世家”。热腾腾的米粉很快就上来，小胡没有丝毫犹豫，就狼吞虎咽地将一大碗米粉还有外加的两个饼一扫而净。

老 K 在旁边看着直乐：“看你这么能吃，我就知道你没有事了。”听到老 K 的话，小胡竟然愣了一下，欲言又止。直到两个人把米粉全部吃完，小胡才开口：“大哥，其实我暴饮暴食就是想发泄，图个痛快！我现在被‘南瓜’派到下面办事处，每天要面对的工作是我以前没有做过的。业务

工作中，同事之间配合不协调，也是造成压力的一个原因。

是一个问题，而最难搞的就是这帮人。个个都好像个爷似的难伺候。公司把业务放第一，采购和销售，销售和财务，都格格不入。部门之间没有配合，在这里只讲利

益，推卸责任。我最冤了，要陪着这伙人！所以我也想通了，上班上网聊天，干脆不闻不问。”

尽管小胡一直都没有说出“压力”两个字，但是老 K 知道他正面对着巨大的压力。从言谈中可以看出，他并没有走出逆境的阴影，而是以一种懈怠的方式面对逆境和压力。于是，老 K 就现学现卖，把刚才王晓楠讲的故事又讲了一遍。听完老 K 的话，小胡苦笑着说道：“压力啊，人生处处

都是压力！我讨厌它，却不知道如何摆脱它！”说完，将吃饭的一次性筷子掰成了两截。

两人分开时已是万家灯火时。回去的路上，老 K 一边开着车一边思考着。再过两个路口就到家，一想到家中的妻儿，老 K 心里不禁升起一股暖流。“陪他们的时间实在太少了！”老 K 对此一直感到内疚。放好车，经过社区中心时，老 K 一眼看见了“雅轩”，这个雅轩其实就是“书吧”，雅致的环境，令很多“书虫”流连忘返。老 K 也是这里的“粉丝”。走进书店，他习惯性瞄了一眼新书架，老 K 惊讶地发现自己竟然已经很久没有光顾这里了，对很多书都非常陌生。人称“书老王”的店老板见老 K 进来，将他拉到了自己放着各种清雅茶具的茶桌前，递上一杯刚刚沏好的茶。老 K 喝了一杯茶和“书老王”寒暄了一阵，一眼瞟到老王桌上摆着的《庄周》。“书老王”看到老 K 的神情，索性主动将书翻开，念起了其中一段故事《操舟若神》。

颜渊问仲尼曰：“吾尝济乎觞深之渊，津人操舟若神。吾问焉，曰：‘操舟可学邪？’曰：‘可。善游者数能。若乃夫没人，则未尝见舟而便操之也。’吾问焉而不吾告，敢问何谓也？”

老 K 一时之间有些“云里雾里”，不知“书老王”的意思。“书老王”笑道：“同样是学划船，善于游泳的人学得快，能潜水的人即使从来没有见过船也能划，为什么？我先不告诉你答案，你看看这些新书有没有你想要的？”

老 K 一脑子都是“压力”两个字，举目看到书架上有一本《应对压力》，于是径直走过去。翻看书的内容，老 K 发现这正是自己所需要的，便匆匆

“埋单”回家。吃完饭，和妻儿一起看了会儿电视。转到一个生活频道，恰巧正在播出一个有关“压力”的节目。其中一位嘉宾是这样讲的：

人们在压力面前，会有一种情绪反应，心理学上把它叫做应激，那么这种应激反应有什么意义呢？应激是指某些因素如精神紧张、创伤、感染、休克、手术、心肌梗塞等对人体施加压力，而人体产生抵抗的一种现象。由于紧急的情景刺激这个有机体，就能使其激活水平很快改变，引起情绪的高度应激化。在危险的境遇下独立地采取果断的决定，在瞬息变化的情况下作出迅速的反应，都是应激状态。

压力导致的这种情绪反应是一把双刃剑。应该说某些应激反应是正常的，其作用在于让机体提高警惕。只要这种应激反应的强度、频率和持续时间适当，不但不会对人体造成损害，还能保护机体，有益健康。但是如果外界的刺激过于强烈，或者持续的时间过长，或者反复出现，一旦超出机体所能承受的极限，就会出现“过激反应”。

兴致正浓，儿子却在旁边吵着要看少儿节目，老 K 只好委曲求全，依了儿子。急于想看买回来的新书，老 K 便一人来到书房，在灯光下读了起来。这是一本有关管理心理学的书，其中的内容不但实用而且趣味性强。老 K 知道他所见到的每个人都有压力——今天的王晓楠、小胡、小吉还有他自己。翻看“压力来源”，书中这样写道：

压力的来源

困境造成的。当一个人处在逆境中时，压力是非常大的。不顺利本身就是压力的根源。

你的老板。一个吝啬的老板，一个对人不公的老板，一个工作紊乱的

老板或一个不好相处的老板，很可能就是压力的主要来源。这样的老板会使你的日常工作痛苦不堪，严重的话，可能会和其他一些压力一样，这样的老板甚至会缩短你的寿命。

同事。说老板的每件事也同样适用于同事。

下属。向你汇报的人可能就是一个十足的压力来源。尤其是那些不称职的、不可靠的、办事拖拉的，而又不值得信任的下属。

与工作有关的压力。除了涉及一些特定人群之外，工作环境本身也充满压力。而且，与工作有关的压力似乎正在增加。由于过度竞争，今天的职业似乎已被压力团团包围。这种压力通常会导致人职业生涯的终结，精神紊乱，甚至是家庭破裂。很多高层员工开始酗酒或吸毒，有些员工甚至陷入了不可自控的境地，虐待他们的家庭成员，或者走上犯罪的道路。即使在没有危险的环境中，也可能会有太多的噪声、太大的干扰、不显示的时间期限以及没有充分的隐私。

职业压力。在各个行业中，都有许多人经历着大量的职业压力。例如，飞机驾驶员的寿命一般较常人要短些。原因是，白天太多的飞行会遭受更多的辐射，加速了人体内部的新陈代谢，长年累月就会缩短一个人的寿命。

亲戚关系。无论是你的妻子（丈夫）、父母亲、兄弟姐妹，还是家庭中的任何其他一员，你的这些亲戚会成为你的一个压力源。来自亲戚关系的压力，几乎每个人都会遇到。在生活中，有谁没有将亲戚关系作为一种压力呢？即使亚伯拉罕·林肯也对他的父亲感到头疼，大卫·赫伯特·唐纳德在其《林肯》一书中曾写道：林肯对他的父亲没有说过一句赞扬的话，他甚至没有参加他父亲的葬礼。

营养不良。你或许没有注意到这一点。但是如果你平时一直都吃一些低热量食物，而缺乏一些重要营养时，你就不会有充沛的体力支持你的需要。你一天至少吃两顿肉吗？每天都吃一些蔬菜和水果？许多人都不会，因而也就不难知道为什么他们度过一天是如此的困难。

睡眠。反复研究表明，全世界的职业人，通常情况下会经常无法得到足够的睡眠。不足的睡眠不仅会削弱人的免疫系统，增加对疾病的感染率，更可能的是增加环境对人的压力。

环境。不要居住在电网周围（电网会释放电磁波，从而影响电器、电池的正常功能），这种不良环境会使你面临压力。污水、废气、交通拥挤、噪声、对安全的担忧和一系列的其他环境因素都会大大增加你的压力。

经济压力。资金不充裕时，你要偿付每月的抵押贷款或租金；用银行贷款供你的小孩读大学；为你的母亲做医疗手术，自始至终这些都会成为压力的不断泉源。

孤独。你的生活伴侣逝世了吗？寻找一个伴侣已经成为一个长期奋斗的目标吗？对你很重要的某个人离开了或去远方定居了吗？孤独是有压力的，会导致各种异常举止或一些不健康的行为。

没有清静时间。如果你从来都没有一刻闲暇时间来思考和放松自己的话，压力随之就会上升。今天典型的“超级母亲”——她做早餐，送小孩出门，全职工作，甚至不能及时回家做晚餐，检查小孩的家庭作业，晚上还得做完家务活——就属于这一类型。“超级父亲”也同样担负着繁重的工作，结果压力也是长期不断上升。

体形的自我印象。你认为自己太胖或者太瘦吗？大多数人都有这种感觉。一项民意调查显示，超过 1/3 的男人和女人对自己外表的不同方面都表示相当不满意，希望做个较大的改变。为了弥补外表的缺陷，有些人就开始拼命节食，有些人饱一顿、饿一顿，所有这些行为都会增加压力。

化学物质。你抽烟吗？你饮酒吗？而且会过量饮用吗？你吸毒吗？

时间压力。你与情侣约会迟到，或与别人约会迟到，虽然是不同的情形，感受也会不同，但是没有减少压力的方法，两种情况下都很难使自己保持最佳状态。

上下班。或许你不够幸运，行驶在公路上时，后面的家伙突然拔出一把 10mm 口径的猎枪指着你。甚至偶尔的交通堵塞也会令人不安，更何况每天上班在停车场都得慢慢行驶好长时间。这些当然导致你的情绪压力的产生。

排队等候。尽管有先进的技术，但是我们仍然需要排队。而且经常排的时间很长。无论你是在银行、超市、电影院，还是在车辆管理局或任何其他政府机构，都得考虑排队等候。

技术与加速发展的世界。在我们的发明中，本身就有许多东西会导致社会压力不断上升，回顾历史，会发现许多因素都在起作用，而且惊人的相似。随着每一次交通运输工具和技术的进步，人类的创造力也在不断增加，随之期望也在增加，同时压力也在增大。

其他压力因素。这里针对的是自我导致的压力因素，比如做一件事，你与谁一起做事？什么时间，又花了多少时间等。关键是，在这个世界上有许多种方式都会遭遇巨大的压力。

老 K 屈指算了下，原来压力的来源加起来总共有十多项。如果就他自己而言，“压力来源”就占了九项，而且这段时间出现头痛、健忘且精神不能集中等症状。刚才和妻儿说话的时候，总是想发火。还有小胡的暴饮暴食，王晓楠的胃病等，“看来这些都是压力的症状！”想到这里，老 K 禁不住倒吸了一口冷气。

你有压力吗？你知道压力的来源吗？

博尔特的秘密：置身“戏”外

老 K 急切地想寻求问题的答案。于是翻到“压力的症状”篇章，文章这样写道：

根据 1994 年一份报告指出，有 67% 的香港人是长期生活在压力及焦虑之下，高居全世界的首位，相比第二位的加拿大及意大利，高出 10%，他们只有 50% 左右。这种压力对人产生很大的影响，会带来三个方面的变化：

第一，身体上的变化。如果长时间处于压力之下，身体会出现各种异常反应，如激素分泌过多，心跳速度加快，血压和血糖升高，手脚发凉，浑身发冷，同时身体会出现各种疾病，如肠胃病、偏头痛、颈痛和背痛、心脏血管闭塞、皮肤发炎等。女性则影响到月经。体质虚弱的人在压力下会导致哮喘的发生。

第二，心理上的变化。当危机的应激反应持续存在，可导致精神过度集中与忧虑，精神上会出现易怒、持续的害怕和沮丧、焦虑，会对面临的情况感到无能为力、丧失信心以至于逃避或轻生。

第三，行为上的变化。当一个人长期处于烦躁不安的紧张状态，会大

量消耗自身的精力，使人疲惫不堪，甚至可能产生一些过激行为。如无休止地吃东西、抽烟或喝酒，以及可能借助毒品来麻痹自己的神经。

综合来看，老 K 认为压力应“疏导而不是堵塞”。其实，观察自然界中的许多事情，就会发现它们其中蕴含着深刻的哲理。当洪水来临时，进行合理地疏导比一味地堵塞更起作用。人的不良情绪也是如此。人所能承受的心理压力总是有一定的限度，超出极限，心理发展就要受到困扰，身体健康也会受到危害。当你极度悲哀、烦闷、沮丧、悔恨的时候，完全可以采取不伤害他人的办法将其尽情地发泄出来，这比强憋硬挺要好得多。适当地宣泄能缓解心理压力，恢复心理平衡。对不良情绪的宣泄方法很多，如语言倾诉、找人交谈、写作、看电影等，保持心理平衡。这种宣泄好比打开气球的“控制阀”以防内部的压力太大而爆裂。

老 K 又想到一则体育新闻：在第 12 届国际田径联合会世界锦标赛上，牙买加名将博尔特分别以 9 秒 58 和 19 秒 19 这不可思议的成绩打破了自己在北京奥运会上创造的世界纪录，获得柏林世锦赛 100 米、200 米冠军，成为第 12 届世锦赛双冠王，也是历史上唯一一位奥运会、世锦赛双冠王。

在博尔特获得这一殊荣后，富士电视台的早间新闻节目里，几个人在讨论“超人”博尔特到底平常吃什么食物会跑得这么快。一位运动专家认为：秘密写在他的脸上，你看，博尔特总是那么放松，无论是在起跑前，还是到达终点后，他都能笑脸盈盈，还能做鬼脸，吐舌头什么的，那个经典动作——和柏林熊一起射箭，是那么的可爱。即使面临应战，博尔特也只需要一秒钟就可以进入状态。

想到波尔特的放松，老 K 突然想起买书时“书老王”念的那段文字，

真是百思不得其解。看看时间尚早，书店尚未关门，老 K 拨通了“书老王”的电话：“老王，我刚才在想你那天说那些话的意思，没有想明白，所以想请教一下……”“书老王”哈哈一笑：“我就知道你的压力一直都很大，你脸上的表情已经告诉我了。而且你刚才还买了本《应对压力》。”老 K 一脸茫然，没有想到这个“书老王”对自己了解这么透彻。电话那头“书老王”继续说道：“仲尼曰：‘善游者数能，忘水也。若乃夫没人之未尝见舟而便操之也，彼视渊若陵，视舟之覆犹其车却也。覆却万方陈乎前而不得入其舍，恶往而不暇！’这句话的意思是善游者不怕水，善潜水者视深渊若丘陵，不怕船翻。不怕船翻，从容摇桨，反而不会翻。‘以瓦注者巧，以钩注者惮，以黄金注者惛。其巧一也，而有所矜，则重外也。凡外重者内拙。’这句话的意思是一个博弈者用瓦盆作赌注，他的技艺就可以发挥得淋漓尽致；而他拿黄金作赌注，则大失水准。”

“当人不在乎结果的时候，往往会有比较好的表现，得到比较好的结果；当人过于在乎结果的时候，会紧张得在过程中犯错误，得不到自己想要的结果。”

“有心插花花不成，无心栽柳柳成荫”，这当中也蕴涵了很多的人生智慧！

“过于在乎结果，说明人的欲望强烈。欲望是个无底洞，又像是无穷尽的网罗。追求者对生活、对自己的要求越高，欲望越强烈，就越是身陷其中难以自拔，实现的可能也就越小。《圣经》中也这样说：那些想要发财的人，就陷在迷惑、落在网罗和许多无知有害的私欲里，叫人沉在败坏和灭亡中。”

老 K 听到这里禁不住连连拍着大腿说：“好！好！”，心里想到，其

实博尔特是在享受比赛的过程！放下电话，老 K 兴冲冲地打开电脑写道：

如何才能轻看结果让自己“放松”下来？

“举重若轻，举轻若重”，意思就是轻看结果，却认真对待每个细节。不是超越别人，而是不断进取来超越自我。想要的结果就会水到渠成，自然而然。不让过去取得的成就成为包袱。降低期望，降低自己的底线，同时也就降低了自己的压力，提高了成功率。

目标可以高，但期望不能太高。目标高让人重视，认真做；期望高让人紧张、害怕，接受不了坏结果。尽人事以俟天命，接受现实，不管好坏，坦然接受结果。即使失败了也没有什么大不了的，学习毛泽东常潇洒地说的那句话，“我大不了再上井冈山打游击去！”。

演好戏，扮演好“角色”。每个人、每个企业都有压力。对抗压力的最重要方法就是心态的调试。如果能将自己置身“戏”外轻看结果，视经

你能看透这场“成人游戏”，去享受“扮演”的过程吗？

营企业为成人的“玩具”（经营企业就是按一定的规则玩游戏，或者说是导演一场戏），尽我们的责任——认真“演”好、专心“扮”好自己的角色。成败不必由我，能享受自然放松的过程，就是成功。人生中的困难就可迎刃而解。

轻看结果最终还是一个价值观的问题，是用自己的价值观判断孰轻孰重的问题，是将价值观逐步分解到我们生活中一个又一个具体选择中的问题。例如，人的身心健康重要，还是积累财富重要？家庭幸福重要，还是社会地位重要？为了一个目标而牺牲另一个目标，我们希望牺牲到何种程

度？如果必去其一，该如何选择？

对于事前，选择什么当然很重要，但选择了之后能否不后悔也很重要。痛苦的人往往是选择了、付出了，甚至也得到了，却又后悔的人。

不要吹毛求疵成为“完美主义者”。

（1）不要对自己设立过高的目标，不要盲目追求尽善尽美。即使自己犯了错误，也不要过于责备自己，更不要试图通过惩罚来改变行为结果。

（2）受到挫败，不要有“败将”思想。

（3）犯了错误要学会面对并分析自己的问题所在，以及如何改进，不要一味抱怨。

老 K 感觉这个晚上的收获非常大，他终于明白了困境中必须先面对压力，明白了为什么妻子总是跟他说“规律生活就是轻松生活”的含义。尽管每个人的“困境观”都不一样，但是困境中的压力确是超乎寻常的。其实自己和王晓楠所承受的压力都远胜过小胡和小吉，没有出现他们的症状，仅仅是逆商比他们高而已。老 K 认为这本《应对压力》中有很多实用的内容可以和朋友分享，让他们通过学习从中受益，同时也暗下决心把自己多年的生活习惯“改造”一番。对“劲人广告”的改革，老 K 决定先从内部运作效率和成本控制开始。初步方案也已经确定，这些都是他之前想改而未改的。以前公司业务繁忙，而现在可能正是改革的最佳时机。老 K 深知管理的真谛就是“持续改善”。尽管“劲人”的管理在行业内已经走在前面，人员的稳定性相对行业属中上水平，但是面临困境，又如何强化内部管理“突围”而出呢？



平息暴躁的练习

练习 1：在暴跳如雷之前数到十，然后你就会觉得自己的失态真是太可笑了。

练习 2：每天记下让自己不耐烦、生气发火、忧愁苦闷的事件。一定要确切，使它成为自己真实的生活记录。在一天结束的时候把它写下来，读一读自己写的内容，然后下决心第二天加以改进。过一段时间再看看自己的记录，可以看到自己的提高。把日记里写下的这些事情，作为对自己的激励记在心里，坚持下去直到你完全成为自己的主人。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第五章 只有神或死尸：没有逆境

如果你想一生摆脱苦难，你就得是神或者是死尸，
想想他人的不幸，你就能坦然面对人生。

——古雅典剧作家 米南德

无限“风光”在险峰

这段时间，因为发生了不少事情，老 K 很久都没有参加“劲人一族”的活动了。他深知再这样下去，这个“领头大哥”的地位也要不保了。今天，负责劲人日常事务的 Tony 打来电话，说根据“驴友”们的要求，今年八月份要组织一次大型活动。为使这次大型活动顺利进展，本周要在市区郊外组织一次小规模踏青活动。踏青的目的是做一次内部的深度交流，其次也是征求大家对八月份这次大型活动的意见。

一想到那天和小胡的交谈时间非常短，和小吉的沟通也不够，老 K 便主动打电话给他们。没有想到的是，两个人都是一样的口吻，找各种借口推脱不想参加此次活动。最后，在老 K 的一再劝说下，两个人才勉强同意参与此次活动。

在困境中，常常选择“闭口不言”，但这种方式不利于压力的释放。

转眼到了星期天，天气比想象中的还好。冬天由于气温低，“劲人一族”的活动也相应减少了很多。老 K 看了看“驴友”，当中有不少是新面孔，但也少了很多老面孔。“劲人一族”创建到现在，有一批核心驴友一起走过，他们成了“劲人”发展的基础。

经过一个冬天的“禁锢”，终于可以放松了，因而活动过程是轻松愉快的。小胡表现得“不错”，可能太久没有出来了，也许人在山水之间自然会忘情，就连一向沉稳的“老夫子”也展露出孩子般的笑容。但是小吉

却表现得异常低调，根本看不出他在想什么。

踏青的最后一个环节就是聚餐并且谈论八月份的活动。聚餐的地点是在一个名叫“闲”的农家庄。这里饭菜全部都是粗粮野菜。饭后，坐在凉亭上，老 K 和一班人喝着普洱茶。普洱茶经过开水的浸泡，那特有的沉香进入口中带给人一种特别的享受。闲谈中，一些人挑起话题讨论金融危机。从谈话的内容来看，每个人的感受都不一样。当谈到在现实环境下，企业裁员给一些人所带来的心理阴影时，一个名叫 Cool 的女生慷慨激昂地发表了自己的观点：

我认为，被裁无疑是一次挫折。但是“世事无常，人生难料”，人生有很多事情的发生都不是以人的意志为转移的。

美国著名推销大师弗兰克·贝特格原来是一名职业棒球手。在他刚转入职业棒球界不久，就遭到了有生以来最大的打击——他被开除了。他跑到老板那里问原因时，老板毫不客气地指出他的问题所在：你太懒惰，在球场上一副无精打采的样子，活脱脱像一个打腻球的老球员。老板告诫他说：“弗兰克，离开这儿后，无论你去哪儿，都要振作起来，工作中要有生气和热情。”这是一个重要的忠告，虽然代价惨重，但还不算太迟。于是，弗兰克参加了一个级别很低的球队，每个月的工资从 175 美元降到了 25 美元。但是他没有放弃一个证明自己并非懒惰的机会。弗兰克说：“从此以后，我在球场上就像一个充足电的勇士。掷球是如此之快、如此有力，以至于几乎要震落内场接球同伴的手套。在烈日炎炎下，为了赢得至关重要的一分，我在球场上奔来跑去，完全忘了这样会很容易中暑。第二天早晨的报纸上赫然登着我们的消息，上面是这样写的：‘这个新手充满了激

情并感染了我们的小伙子们。他们不但赢得了比赛，而且看来情绪比任何时候都好。’那家报纸还给我起了个绰号叫‘锐气’，称我是队里的‘灵魂’。3个星期以前我还被人骂作‘懒惰的家伙’，可现在我的绰号竟然是‘锐气’。”

弗兰克的月薪从 25 美元涨到 185 美元。这并不是由于他的球技出众或是有很强的能力，而完全是由于他的激情。然而，不幸的是，在两年后一次比赛中，弗兰克的左臂受了伤，只能离开他无比热爱的棒球事业。这对于弗拉克来讲简直是一场悲剧。

弗兰克回到家乡费城，做了一名保险推销员。然而 10 个月过去了，工作却毫无起色。终于有一天，他被卡耐基先生一语惊破。卡耐基说：“贝特格，你毫无生气的言谈怎么能使大家感兴趣呢？”于是，弗兰克决定以打球的激情投入到做推销员的工作中来。有一天，弗兰克进了一个店铺，鼓起全部热情试图说服店铺的老板买保险。店铺老板大概从未遇到过如此热情的推销员，只见他挺直了身子，睁大眼睛，一直听弗兰克把话说完，最终老板买了一份保险。从那天开始，弗兰克真正地展开了推销工作，后来创下了两个月 25 万美元的销售纪录。弗兰克成为美国顶级推销大师。

“那到底什么成就了弗兰克？”有个“驴友”问道。“热情！锐气！执着……”一连十多个词从“驴友”们的口中说出来。

面对“驴友”们一连串的答案，Cool 的脸竟然涨得通红，答不上话来。

“大不了回井冈山去！”

看来 Cool 虽然讲了这个故事，但还没有去很好的总结。此时，沉稳

的“老夫子”王聪开口道：“从弗兰克的事例中，我们可以总结一句话就是当‘山穷水尽疑无路’的时候，只要我们及时发现问题所在，勇敢地去面对，就会‘柳暗花明又一村’”。

“老夫子”王聪比较喜欢中国的文化，最崇敬毛主席，于是讲了一段关于毛主席的故事——

大家知道吗，毛泽东主席有一句名言就是“大不了再重新回到井冈山打游击”。这句话他后来常常说。我们不去探究“文化大革命”历史以及毛泽东晚年的思想，而是学习他如何面对困难的那种乐观从容的态度。

“老夫子”王聪索性站了起来，犹如演讲一般挥动着手说道：

作为 20 世纪中国最伟大的领导人之一，毛泽东的人生之路并不平坦。但他坚信“道路是曲折的，前途是光明的”而不为各种艰难困苦所滞，并以其坚韧不拔的耐力、愈挫愈强的毅力和绝处逢生的智力走出险境，并成就了一番伟业。

毛泽东有着一流的逆境攻略，那就是弹性有度，绝地反击。整整 55 年的党内政治生涯，他忍受着、化解着、腾挪着、运筹着、迎击着、推挡着、接纳着八面来风，并以其铮铮傲骨巍然屹立着。

一连八个动词被“老夫子”一口气倒出来，赢得了大家一片掌声。

就拿割据井冈山那段历史来说。毛泽东的“枪杆子里面出政权”理论是从秋收起义开始演绎的，但这一起义却险些如稍早进行的南昌起义和稍晚进行的广州起义一样沦于失败。

当时党可以号召和发动的工农力量没有原来想象地那样大，以旧军队为骨干辅之于工农武装的起义队伍也没有原来想象的那么有战斗力，分散

各处未经事先训练和整肃的临时发动的武装也没有原来想象的那样富于组织纪律性。四个团中，第四团哗变。其他三个团在会攻长沙的过程中都遭遇了强烈的抵抗甚至反扑。情急之下，认识到攻打长沙简直就是一次以卵击石行动的组织者毛泽东选择了急流勇退。整顿队伍，养精蓄锐，总结教训，以利再战，是他清楚地看到敌强我弱的态势后的第一感。于是，在经历了重大牺牲和挫折（包括阵亡了总指挥卢德铭）后，把一个师四个团缩编为一个团（只有一营和三营）后，在进行了三湾改编后，在与井冈山的两股政治倾向并不是如水一样清澈的山大王王佐、文才取得联系并进行了相当诚恳和大方的公关交往后，毛泽东的部队在井冈山设立了后方医院，并有了一个可以依托、进可攻退可守的战略基点。在此之后，700 人的工农革命军第一师第一团东袭西扰，打下了井冈山周围的宁冈、茶陵、遂川等城镇，并建立起第一个工农政权。中国共产党历史上最大的一个“圈子”（高岗语）或“山头”（毛泽东语）初步创立。在这里近两年的时间，罗霄山脉中段的这个在当时还不是很有名的地方，居然在后来走出了共和国十大元帅中的五位：朱德、彭德怀、林彪、陈毅、罗荣桓。

从攻打大城市败退山沟，这已经是逆境。但是毕竟，毛泽东用工农武装割据的策略保存并壮大了这支武装并藉此开始了自己的军事生涯。而且，通过在敌人力量薄弱的地区建立根据地的策略也确保了红旗可以打得长久。从逻辑上而言，这本来是一次对危机的英明化解，即所谓“留得青山在不怕没柴烧”。可是，毛泽东的做法被中央认为是逃跑或软弱，因为其没有贯彻原拟定的秋收起义会攻长沙的计划和目标。于是，他的中央政治局候补委员被免并因周鲁传言的扭曲而成为“无党人士”的师长。这无

论如何对毛泽东是一次重大的打击。

但毛泽东没有因此而消沉，他随即组织了与朱德部队的会师和整编，并在红四军建立之初就拥有了五个团的工农武装。再与彭德怀的平江起义武装会师后，曾经在中国革命史上威风八面并直接构成红军长征主力的红一军团和红三军团的班底由此搭成。虽然在红四军七大上与朱德、陈毅等发生较为激烈的冲突并暂时退隐，但很快在中央（李立三和周恩来）的支持下官复原职并因为红四军九大的统一思想而让“朱毛”红军逐渐发展为一支让敌人分外头疼的劲旅。在共产国际的名人录里，朱德和毛泽东成为中国共产党领导人最早享受“上墙”待遇的精英之选。

井冈山适应并运用成熟的游击战争法则在以后进军赣南闽西并建立中央根据地的过程中也成为实用而有效的重要原则。中央大员们的分批进入以及在瑞金成立的苏维埃中央临时政府（毛泽东任主席），在相当程度上认可了朱毛的割据哲学。毛泽东以他的忍辱负重和实事求是为中国革命走出了一条不同于苏联道路的夺权道路。

“老夫子”越说越热烈，后来还夹杂了大家的一些争论。突然，人群中有人长长地“哎”了一声。争论的声音被打断了，大家一看原来是小吉。今天的活动他一直都没有开口，只见他对着争论的“驴友”说道：“你们都是饱汉子不知饿汉子饥！你们经历过挫折吗？你们经历过失业吗？你们经历过找几个月都找不到工作的滋味吗？”

当我们谈古论今的时候，
我们有过同样的逆境经历吗？
能真正理解当中的滋味吗？

泥泞中的“脚印”

大家被小吉突如其来的问话搞得很尴尬，竟然一时都说不出话来。望着纤细瘦弱的小吉，老K回想起自己那段不堪的往事：

大学毕业三年之后，老K和他大学的恋人一起来到她的家乡——南方的一个滨海城市。这个城市空气非常清新，天空蔚蓝的让人想展翅高飞，但老K挚爱的广告业务却无法令人畅意（经济落后造成）。

在这里，老K开始他人生的第一次创业，但是这次创业是短暂的。三个月即告结束。经历了第一次创业失败之后，老K便开始自己的打工生涯。这段时间持续了6年之久，现在回想起来都不知道自己怎么会忍受那么长时间。不过有个真实的原因就是为了他的妻子。他们在那个小城市组建了自己的家庭，有了孩子。然而，那是一个无法让他生存下去的城市。令人遗憾的是，这个城市的就业机会是少之又少——他几乎没有“机会”找到适合他自己的工作。但是生存是现实而残酷的，于是他尝试过做街边送货的业务员，尝试过在照相馆做营业员。那段时间，他的头脑中只有一个词就是“生存”。他记得被别人欺骗之后，一个大男人蹲在街边流泪，为了那份工资去忍受一个嚣张的暴躁主管，他记得每次怯生生上那个职业中介所时的那份心情。记得一位照相馆的老板在雇佣他时，看到他的经历说道：“你怎么来做这份工作？”。事实上，他自己也无法回答这个问题，他只知道做了这份工作最起码可以解决

如果遇到朋友出现生活上的经济问题，你是和他探讨问题的解决方法还是先出手经济援助？

家庭的一些吃饭问题，至于未来他不敢去想……

在沉默了几分钟之后，“劲人一族”中年纪最大的“驴友”王大哥（九之集团董事长）站起来拍了拍小吉的肩膀说道：

纵是世界上最幸运的人，也未必能够保证一生都是一帆风顺，春风得意。所谓“人生不如意事，十之有八九”，有些挫折、尴尬、困境甚至逆境、危机都是正常的。而高人与常人、伟人与凡人之间的区别，可能主要表现在面对逆境时的策略是不是得当，而他本人又能否做到笑对尴尬，并努力走出危机的过程中。

每一次失败都会使一个勇敢的人更加坚定。如果没有失败的刺激，他们或许甘愿平庸。失败使人发愤图强。历经失败的痛苦，才能找到真正的自我，感受到真正的力量。

在克里米亚战争中，一枚炮弹破坏了一座花园般的城堡，却炸出了一个泉眼，汩汩清泉喷涌而出，这里后来成了著名的喷泉景区。

鉴真大师刚刚遁入空门时，寺里的住持让他做了谁都不愿做的行脚僧。有一天，日已三竿了，鉴真依旧大睡不起。住持很奇怪，推开鉴真的房门，见床边堆了一大堆破破烂烂的瓦鞋。住持叫醒鉴真问：“你今天不外出化缘，堆这么一堆破瓦鞋做什么？”鉴真打了个哈欠说：“别人一年一双瓦鞋都穿不破，我刚剃度一年多，就穿烂了这么多的鞋子。”住持一听就明白了，微微一笑说：“昨天夜里落了一场雨，你随我到寺前的路上走走看看吧。”寺前是一段黄土坡，由于刚下过雨，路面泥泞不堪。住持拍着鉴真的肩膀说：“你是愿意做一天和尚撞一天钟，还是想做一个能光大佛法的名僧？”鉴真答：“想做名僧。”住持捻须一笑：“你昨天是

否在这条路上走过？”鉴真说：“当然。”住持问：“你能找到自己的脚印吗？”鉴真十分不解地说：“昨天这路又干又硬，哪能找到自己的脚印？”住持又笑笑说：“如果今天我们在这路上走一趟，你能找到你的脚印吗？”鉴真说：“当然能了。”住持听了，微笑着拍拍鉴真的肩膀说：“泥泞的路才能留下脚印，世上芸芸众生莫不如此啊。那些一生碌碌无为的人，不经历风雨，就像一双脚踩在又平又硬的大路上，什么也没有留下。”鉴真恍然大悟。只有那些在风雨中走过的人们，才知道痛苦和快乐究竟意味着什么。那泥泞中留下的两行印迹，就证明着他们的价值。

生物学家说，飞蛾在由蛹变茧时，翅膀萎缩，十分柔软；在破茧而出时，必须要经过一番痛苦的挣扎，身体中的体液才能流到翅膀上去，翅膀才能坚韧有力，才能支持它在空中飞翔。一天有个人凑巧看到树上有一只茧蠕动，好像有蛾要从里面破茧而出，于是他饶有兴趣地准备见识一下由蛹变蛾的过程。但随着时间一点点过去，他变得不耐烦了，只见蛾在茧里奋力挣扎，将茧扭来扭去的，但却一直不能挣脱茧的束缚，似乎是再也不可能破茧而出了。最后，他的耐心用尽，就用一把小剪刀，把茧上的丝剪了一个小洞，让蛾摆脱束缚容易一些。果然，不一会儿，蛾就从茧里很容易地爬了出来，但是它身体非常臃肿，翅膀也异常萎缩，耷拉在两边伸展不起来。他等着蛾飞起来，但那只蛾却只是跌跌撞撞地爬着，怎么也飞不起来，又过了一会儿，它就死了。

只要生存在这个世界上的人，就一定会经历挫折和逆境，当然除了神和死尸之外。“不经历风雨，怎能见彩虹”，没有挫折的人生，是一个不完整的人生。

稍作停顿之后，王大哥不知道从哪里找来了一根粉笔，在地上画了三支插在靶心上的剑（见图 5-1），然后继续说道：

就拿我自己来说，我是农民的儿子，三起三落才将九之搞到今天这个地步。如果回想过去，我要感谢那一次又一次的挫折，如果没有那些挫折可能就没有我的今天，也就没有今天的九之。在面对人生困境时，必须要坚强，那如何才能坚强呢？我给大家三支箭！

第一支箭：找成熟的朋友做自己的咨询师，征求他们的意见和建议。

第二支箭：安静独处，重新审视自己。

第三支箭：将问题变成行动。找到问题的症结，就要有战胜它的欲望，将其变成行动步骤。



图 5-1 面对困境时的三支箭

老 K 偷偷地瞟了一眼小胡和小吉。小胡的人生经历较为单纯，尽管这次对他的打击比较大，但是刚才王大哥的话，他似乎听进去了。唯有小吉，不露声色的表情，让人无法猜测出他在想什么。



保持快乐心情的练习

要从好心情出发，重视现在的生活。过去已经一去不复返；现在并没有你预想的一半那么糟糕。为了证实这一点，回想一些愉快高兴的经历或成功的事情，千万不要想起那些悲伤失望的或失败的往事。生活在现在，心情要开朗明媚。想到将来则只想可能出现的好处。将来可能发生的一些不愉快的事情，但是你预想的很多不幸实际上永远不会降临在你身上。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第六章 “穿着工作服”的机遇

让我们建议在危机之中的人：不要把精力如此集中地放在所涉入的危险和困难上，相反，而要集中在机会上——因为危机中总是存在着机会。

——英国医生 卡罗琳·S

假如给你三天光明

这次“踏青”是非常成功的。以前，“劲人”讨论的话题都与旅行活动有关，这是第一次讨论人生的话题。从讨论中，老 K 得到一个启发：“劲人一族”不仅是旅行爱好者的集体，更应该把旅行和穿越体验结合起来。其实，每一次穿越和旅行都是人生经历的“缩影”。

“劲人广告”已经很久没有激动人心的消息了。针对目前的环境形势，公司出台了一系列的业务应变方案和措施。然而，内部改革推进却很艰难。

当企业人心涣散时，经营者或主管应该做什么？

因而，老 K 认为阿伟的离开并非个别现象，这说明员工现在各怀心思。尽管会议开了一次又一次，就连振奋人心的鼓舞言语都变成了固定的台词，

但员工却似乎习以为常，没有任何的感动和决心。老 K 突然感到有点力不从心。

老 K 将公司的员工分为了三大类：第一类是貌合神离；第二类是意志坚定；第三类是墙头草。可以预计的是，在接下来的两个月内，如果还是维持现有业务现状，这当中一定会有将近一半的人离开。因而，对于内部改革，徐副总持更为强烈的反对态度，老 K 则认为是内部改革的好机会。

“大家的压力一定都很大！”老 K 很肯定地对徐副总说道。“是的。”徐副总白皙的面孔也非常疲惫，他点点头。看完《应对压力》那本书后，老 K 就一直想和大家分享当中的内容。如今看看这些垂头丧气的员工，尚



未摆脱困境阴影的小胡、小吉，甚至压力之下的王晓楠，老 K 决定应该立刻组织员工利用双休日到海滨度假，让大家放松心情，同时分享有关如何面对压力的问题。

为了搞好这次度假，老 K 拿出了他的看家本事——策划。从活动地点、活动方式、活动氛围到组织等每个环节，老 K 都进行了特别的设计。全天的

企业在经营出现危机时，
如何缓解员工的压力，将压力
变成动力？

活动看起来气氛热烈，大家情绪也很高涨，久违了的笑容绽放在每一个人脸上。小胡、小吉、于老师作为特别嘉宾参与此次活动。为了达到此行的目的，老 K 安排了一个特别的环节——请于老师为大家做一个“面对逆境和压力”的简短培训。

一天的活动下来，大家似乎都有点累了。坐在海边的酒吧里，大家一边喝着咖啡和饮料，一边听着舒缓的音乐。烛光中，于老师穿着一袭淡蓝色丝绸长衫悄然站在众人的面前。音乐、烛光、微笑和淡蓝色的丝绸……让人感到气氛的和谐。

于老师微笑着向大家抛出了一个问题：“我想请问你们，假如给你三天光明，你们将做什么？”也许这个问题问得太突然，大家一下子怔住了，

当习以为常但最为宝贵的
东西失去时，我们该怎么办？

不知道如何回答。看着大家面面相觑，于老师解释道：“我们假如都是看不见的，如果上帝跟你说，给你三天时间可以看得见这个世界。你打算

做什么？”“那还用说，看我想看的。我还没有结婚呢，那肯定用这三天

结婚!”一个耳戴一只耳环的设计师大声叫道。大家“轰”地笑了起来。不同的人给出了不同的答案,有人说数数钱,有人说去旅游,还有的人说“很难给出答案,因为我们从来没有盲过”。老K偷偷观察了一下小胡和小吉。从小胡脸上可以看得出他正在思考,而小吉却一副淡然的样子,不知道他在想什么。稍作停顿了一下,于老师说道:

伟大的作家马克·吐温曾在《我的生活:海伦·凯勒自传》中这样说:“19世纪有两个奇人,一个是拿破仑,一个是海伦·凯勒。”

1880年6月27日,一个独特的生命个体以其勇敢的方式震撼了全世界,她——海伦·凯勒。刚出生的她对世界充满了无限的憧憬,可是她哪里知道,她只能在有声音和光明的日子里“活”19个月,以后,她将只能生活在无边的黑暗和无声的世界里。家里对此悲愤不已,小海伦也曾苦恼过,可是她没有放弃,经常用手摸一些物体,时间长了,她就能明白它是干什么的了。

在她6岁零9个月时,也就是1887年3月3日,海伦的老师,安妮·莎利文来到了她身边,于是海伦的命运出现了转折点。在莎利文到来的第二天,老师带海伦来到了池塘边,把她的小手放入水中。啊!小海伦脸上洋溢出兴奋的神情。啊!这就是水,是水唤醒了小海伦的灵魂,并给予了她希望、光明、快乐和自由。从此,小海伦在莎利文老师的教育下,渐渐地学会了口语。最后,凭着她惊人的毅力和精神,学会了读书和说话,并开始和其他人沟通,而且以优异的成绩毕业于美国拉德克利夫学院,成为一个学识渊博的人,掌握英、法、德、拉丁、希腊五种文字的著名作家和教育家。她走遍美国和世界各地,为盲人学校募集资金,把自己的一生献给

了盲人福利和教育事业。她赢得了世界各国人民的赞扬，并得到许多国家政府的嘉奖。她用爱心拥抱世界，以惊人的毅力去面对困境。终于在黑暗中找到了人生的光明，最后又把慈爱的双手伸向全世界。海伦·凯勒创造了这一奇迹，全靠一颗不屈不挠的心。海伦接受了生命的考验，她用顽强的毅力克服了生理缺陷所造成的精神痛苦。她热爱生活，会骑马、滑雪、下棋，还喜欢戏剧演出，喜爱参观博物馆和名胜古迹，并从中得到知识。她21岁时，和老师合作发表了她的处女作《我生活的故事》。在以后的60多年中她共写下了14部著作。

虽然海伦·凯勒没用多少文字告诉我们在光明的3天中她会干什么，但她的经历已经告诉了我们：珍惜当下，便是今生！我们若能以明天就要死去的想法，把生命的每一天当作最后一天来看待，积极投入生活，就是最好的人生态度。

与海伦相比，我们许多人可能都会感到惭愧。因为我们经常对自己所拥有的麻木不仁——虽然拥有比她健全的身体，却常常如她所说的那样，犯那种“有视觉却看得少”的错误。或为“已失去”的东西痛苦不堪，或为“得不到”的东西百般烦恼，却偏偏对实实在在“拥有”的东西不知珍惜，不懂得好好把握。

在一览无余的光明中，我们失去了对光明的感受能力，失去了对快乐的体验能力，失去了对幸福的感悟能力，也失去了对人生的思考能力和对人生未来的忧患意识，仿佛人生一路轻歌曼舞，精彩世界任我逍遥。

于老师真诚的话语显然打动了大家，开始的嬉笑声没有了，大家很专注地听。看到大家的神情，于老师大声问道：“请大家告诉我，你们有价



值吗？价值又在哪里？”

存在就有价值

大家面面相觑，一时之间不知如何回答于老师的问题。于老师环视了一下全场，继续说道：“我不想唱高调，那么我们应如何将海伦·凯勒的故事和今天的生活工作结合起来呢？我想大家都有不同的生活和困境，那如何去面对压力和困境，过一个无悔的人生呢？”

首先就是认可自己的价值。在一次讨论会上，一位著名的演说家没讲一句开场白，手里却高举着一张 20 美元的钞票。

面对会议室里的 200 个人，他问：“谁要这 20 美元？”一只只手举了起来。他接着说：“我打算把这 20 美元送给你们中的一位，但在这之前，请准许我做一件事。”他说着将钞票揉成一团，然后问：“谁还要。”仍有人举起手来。

他又说：“那么，假如我这样做又会怎么样呢？”他把钞票扔到地上，又踏上一只脚，并且用脚碾它。然后他拾起钞票，钞票已变得又脏又皱。

“现在谁还要？”还是有人举起手来。

“朋友们，你们已经上了一堂很有意义的课。无论我如何对待那张钞票，你们还是想要它，因为它并没贬值。它依旧值 20 美元。”

于老师继续说道：

“人生路上，我们会无数次被自己的决定或碰到的逆境击倒、欺凌甚至碾得粉身碎骨。我们觉得自己似乎一文不值。但无论发生什么，或将要发生什么，在上帝的眼中，你们永远不会丧失价值。在他看来，肮脏或洁

净，衣着齐整或不齐整，你们依然是无价之宝。生命的价值不依赖我们的所作所为，也不仰仗我们结交的人物，而是取决于我们本身！你们是独特的——永远不要忘记这一点！”

第二，逆境其实是“穿着工作服”的机遇。

我国第一部纪传体史书《史记》就是司马迁在遭受宫刑之后，身心受到极度摧残的情况下完成的。而荣获世界五连冠的中国女排更是经历了一次次失败的考验，通过严格训练和顽强拼搏，才赢得了世界的瞩目。现在有许多青年都在谈论人生。然而，他们对人生旅途的坎坷和曲折却往往估计不足，常常天真地把人生之路看得像机场跑道一样平坦笔直、像公园的小径一样到处盛开着鲜花。所以，当他们在前进的道路上遇到了困难和挫折时，便悲观迷惘彷徨。在人生的旅途上总是欢乐与悲伤并存，顺利与挫折交错，顺心 and 失意重叠。特别是那些有作为的人，在前进的道路上，常常是先有“山重水复疑无路”的逆境，几经奋斗，才迎来了“柳暗花明又一村”的坦途。

赫胥黎说：“经验不是一个人的遭遇，而是他如何面对自己的遭遇。”

要面对逆境，甚至战胜逆境，就要有强者的心态，这是一种态度。每个人都有权选择自己的生活态度，而态度则影响我们待人处事的方法，生活始终都是由我们的思想造成的。选择积极进取、力求突破，还是消极退让、虎头蛇尾，对自我发展或战胜逆境都极为重要。

认识一个人面对逆境的态度对全面的认识这个人有着重要的作用。逆境不是坏事，相反，它是磨炼、是考验。事实上，今日的企业管理研究也发现，挫折、磨难可以带来无可取代的宝贵经验；一个人是否有重大挫折

的经验，甚至关系到他工作上的表现。根据美国哥伦比亚大学医学院与史塔桑管理研究中心的一项长达 10 年的联合研究发现：有磨难经验，而且能从当中走出来的人，他们面对逆境的能力会提高。不仅如此，他们身上还会酝酿出几种成功的重要特质。

说完，于老师打开了一张事先准备好的纸，只见上面有一幅图（见图 6-1）：



图 6-1 逆境中的机遇

享受过程

于老师的话赢得了阵阵掌声。老 K 显然也受到感染，他挥舞着手臂俨然像一个演讲家，说道：

大家知道我是一个“驴友”，虽然算不上资深“驴友”，但是你们知道做“驴友”的快乐在哪里吗？

“劲人广告”中的一位资深“驴友”胡彪（也是“劲人”的摄影大师）

大声回应了老 K:

做“驴友”绝对不是时髦,我们的快乐在于过程!我们不是安逸去享受,而是通过自己计划安排衣食住行,以体验大自然为目的。在旅途中,当我身着朴实衣着、背负大背包、摄影包,入乡随俗,低调地与当地人打交道时,我可以获得更多的感受。我热爱旅游,每一次当我以独特的视角把沿途记录的所见所闻,用相机、文字等方式展现在大家面前时,通过这些载体,我能感受到每个不同的心灵感悟。

人生好像一次旅程,体验过程的美丽才能感受生活的美。

老 K 看了看胡彪,禁不住乐了起来。这个胡彪可算是发烧级的“驴友”。年纪都三十好几,至今独身,一心挂念的都是如何去旅游。“劲人广告”可能是胡彪做得最长的一份工作(至今已近一年半了)。刚到“劲人广告”面试的时候,胡彪只问了一个问题就是“我是否能经常出差?”。起初,老 K 以为胡彪是一个非常“敬业”的员工,后来才知道他工作了 15 年但换了 20 份工作。他对工作的要求就是常出差,唯一的目的是赚够钱出去“四处流浪”。对拥有 15 年户外经验的胡彪来说,上班如同完成“任务”,最终目的还是为自己提供出游资金。胡彪平常上班都是骑自行车,随身携带的也是一个 10 多斤的背包。胡彪说这是 15 年户外活动的习惯,不背点东西走路都不习惯。

胡彪捋了一下头发,继续说道:

我有过一次被困 7 天的经历。那是 1998 年 10 月,正是要封山的时候。我和另一位“驴友”一起进入太白山挑战极限。我们原本想做个两天的短

线野外生存体验，但没想到把路走岔了。三次因迷路不得已而无防护地跳崖；两次跳入冰水中漂流；饿了吃昆虫，渴了吞雪水喝尿液，困了睡山洞……但是在经历7天的生死考验之后，凭着顽强的救生欲望，最终逃出。

我们没有带睡袋，而且只穿了普通的户外服装，并不能防雨防水，一条50米长的攀登绳、一块防雨布和一件雨衣、两个打火机、两把多功能小刀，没有睡袋帐篷等装备。我们只能在天黑的时候，寻找可以栖身的山洞。我们原本计划两天完成，因而只带了3天的饭量，到最后4天时，我们已经完全没有食物可吃。“我们剥开枯树皮或挖开地面植被找昆虫、草根吃，为了补充盐分，我们就喝尿、吃羊的粪便……”

那几天我们俩人彼此鼓励，说“一定要支撑下去。走出去后，我们一定要好好地活着！”。现在总结一下，那次被困而最终顽强地走了出来完全是因为我们的信念以及面对逆境时的态度——当问题发生时，我们作出了有条理的分析，冷静地去对待。我们没有抱怨，而是立刻采取措施，积极寻求援救的方式。

后来我们才知道，很多专业救援队、包括景区管理局及当地公安人员、当地居民向导在内的多支救援队前后已经六七次进山搜寻。一帮“驴友”也一直在关注我们的行踪，甚至很多资深“驴友”断言认为“生还的希望太渺茫了，恐怕是出不来了”。在最绝望的时候我们依然相信有人在找我们，这也是我们最终想要活着走出去的信念。

“太精彩了！”大家同时鼓起了掌。小胡也被胡彪的故事所感动，一下子跳到了前面。他激动地说道：

尽管我算不上资深“驴友”，也没有胡彪的经历，但是我徒步走过三



峡全程。现在回想起来，我们面对困境时的信念帮助我们。那段经历让我终身难忘。我经常回味的就是那段过程，享受的也是那个过程。

老 K 看到小胡这副神情，从心里感到高兴，这证明彼此分享激励的方式是非常有意义的，能激发一个人上进。

创新思维训练

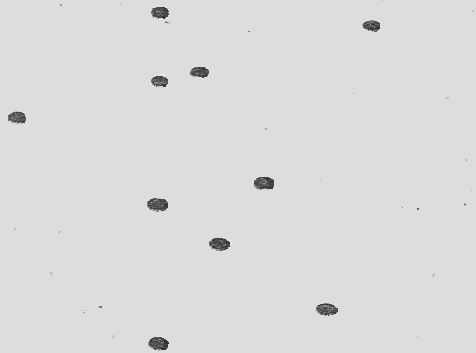
1. 游戏目的

了解每个人的创新能力，认识敢于向“答案”挑战。

2. 游戏程序

(1) 发给参与者如下图纸。

(2) 请参与者一笔连接图上所有的点，看谁连接出来的最富有意义。



3. 游戏准备

准备好如上图的影印件。

4. 注意事项

有答案是可以画出一个五角星，但是富有创意的结果，远远超出我们的想象。



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第七章 跳出圈子看圈子

没有播种，何来收获；没有辛劳，何来成功；没有磨难，何来荣耀；没有挫折，何来辉煌。

——英国海军上将 佩恩·W

输赢乃是平常事

活动的最后环节是户外的“篝火晚会”。大家一展歌喉唱得非常尽兴，老 K 也意外地发现了几名“劲人歌星”。一直默不做语的小吉竟然被现场气氛所感动，加入到歌唱的队伍中。尽管小吉貌不惊人，但是他的歌喉非常不错，声音低沉但磁性十足，有着很强的穿透力，渗透人的心扉，很容易引起共鸣和感动。小吉接连唱了两首歌，其中一曲郑智化的“水手”让很多人感动：

总是幻想海洋的尽头有另一个世界/总是以为勇敢的水手是真正的男儿/总是一副弱不禁风孱种的样子/在受人欺负的时候总是听见水手说/他说风雨中这点痛算什么/擦干泪不要怕至少我们还有梦/他说风雨中这点痛算什么/擦干泪不要问为什么。

小吉的歌声引来了现场狂热的掌声。老 K 被歌声所感动，同时也更加怜惜小吉。老 K 感觉到小吉内心的伤痛远远超过他所看到的，这样一首与他年龄并不相符的歌却被他演绎得让在场所有人为之感动。

时间已经过了深夜 12 点。尽管大家玩得很尽兴，但因为考虑到清早还有拓展项目，老 K 还是即时叫停，安排大家各自休息。恰巧，老 K 与小吉被安排在同一间房。老 K 心想这正是一个和小吉好好沟通的机会。尽管这段时间老 K 在努力纠正自己的作息习惯，但是多年的夜猫子作息习惯仍然无法让自己在凌晨两点之前入睡。

一壶清茶，一碟花生，老 K 早有预谋。他认为这是和小吉沟通的最佳

时机。灯光下，小吉余兴未了，脸上荡漾着难得的笑容。

“小吉，你最近怎么样了？找到工作了吗？”老 K 开门见山地问道。也许被问得太突然，小吉脸上的笑容一下子僵住了。老 K 知道，小吉和小胡是两个截然不同的人。小吉家庭并不富裕，父母在他八岁那年离异。因为体质较弱，使得他对任何事物都敏感。小吉一直沉默不语，但是在听到老 K 的问话后，眼神变得有点可怕——愤怒、惭愧还是……老 K 开始犹豫了，不知如何继续下面的话题。于是，拍拍小吉的肩膀说道：“生活上有什么难题需要我帮忙吗？”“谢谢，能不能借我 1 000 元钱，等我找到工作就还给你！”小吉迟疑了好一阵说道。“没有问题，你先用着吧，等有了钱还我也不急！”老 K 一边把 1 000 元钱递给小吉，一边说道。“这段时间想卖的资料还没有找到买家。”小吉自言自语道。尽管声音很小，但是老 K 仍然听到了。“你说什么？你还在卖那些资料！你知不知道你这样做是违法的！”老 K 一下子跳了起来，抓住小吉的手说道。“我不管，人不犯我，我不犯人！大哥，你知道吗？我从小就被欺负，我从来都感觉不到自己是一个男人。这个世界常常是软弱的人受欺负，我要自强！！你知道吗，那个杭州被富家子弟飙车撞死的大学生多无辜，花季年龄走在斑马线却被无情撞死……”一时之间，老 K 竟然无言以对。

“报仇雪恨”是否可以体现出我们的“刚强”？

少 输 为 赢

他突然想起刚才小吉唱的那首歌，于是说道：“你刚才唱的那首歌的

歌手是谁，你知道吗？”小吉知道老 K 是明知故问，所以没有回答他。老 K 继续道：“你唱的《水手》的歌手是郑智化。他是一个小儿麻痹患者。从他的歌声中，可以听到他的坚强不屈。尽管郑智化是一个当红期最短，但影响力却绝不微弱的歌手。他的魅力在于他本身坚强不屈！有这样一个故事——”

一个牧师正在准备讲道的稿子，他的小儿子却在一边吵闹不休。牧师无可奈何，便随手拾起一本旧杂志，把色彩鲜艳的插图——一幅世界地图，撕成碎片，丢在地上，说道：“小约翰，如果你能拼好这张地图，我就给你 2 角 5 分钱。”

牧师以为这样会使约翰花费上午的大部分时间，但是没过 10 分钟，儿子又来敲他的房门。牧师看到约翰如此之快地拼好了一幅世界地图，感到十分惊奇：“孩子，你怎么这么快就拼好了地图？”

“啊，”小约翰说：“这很容易。在另一面有一个人的照片，我就把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想如果这个人是正确的，那么，这个世界也就是正确的。”

牧师微笑起来，给了他儿子 2 角 5 分钱。“你替我准备了明天讲道的题目：如果一个人是正确的，他的世界也就会是正确的。”

这个故事启示我们：如果你想改变你的世界，改变你的生活，首先就应改变自己。如果你的心理态度是积极的，你的生活也会是快乐的；如果你的心理态度是消极的，那么，生活也会是忧伤的。

小吉沉默不语。良久，他站起来说：“大哥，那我现在应该干什么？”老 K 知道小吉的经历和个性在他的潜意识中甚至有很多扭曲的想法。

老 K 沉默了一阵，说道：“小吉，你记得于老师讲得那个故事吗？你认为自己有价值吗？”小吉不确定地点点头。“我给你讲一个故事——”

一个女孩不小心将自己心爱的手表弄丢了，几天来一直闷闷不乐，茶不思，饭不想，最后竟然一病不起。神父来探望她时问道：“如果有一天你不小心丢了 10 万美元，你会不会再大意地将另外 20 万美元也丢了呢？”女孩立即回答说：“当然不会。”神父又说：“那你为什么在丢了一块手表之后，又丢掉了两个礼拜的快乐？甚至还赔上了两个礼拜的健康呢？”

女孩如大梦初醒般地跳下床来，连声说道：“您说的很对！丢了表我已

当输已成定局，你能否让自己少输为赢呢？

经损失了很多，不能再继续损失下去了。从现在开始我要想办法赚回一块手表。”

人生本来就有输有赢，有得有失。既然已经输了，就坦然接受事实，至少也要按照“少输为赢”的炒股原则，为自己制定一个止损点！

“小吉你丢了一份工作，但是你千万别把自己的尊严还有健康也搭进去啊！我看你还是好好休息安静一下，重新调整自己，按下面几个步骤去重新思考审视现在发生的问题——”

第一，置身事外，完全以外人角度来重新认识这件事情——为什么公司裁员？为什么有人被裁？为什么有些人没被裁？

第二，你的优点是什么？你的缺点又是什么？

第三，你的经历中曾经有过挫折吗？如果重新看这些挫折，它带给你的启示是什么？

第四，为什么你现在无法面对这次挫折？你的困难点在哪里？

站在变化曲线的最高点

有个问题一直困扰着老 K，至今没有得出答案。在和小吉谈话后，他得到了启发。因此，凌晨四点半，他就作出“将上午改为会议，拓展活动改为半天”的决定。他想尽快得出“同样的大环境下，为什么行业中有些公司却能保持相对平稳？”的答案。

上课时，老 K 曾听老师说过，公司应该每年自我做检视，诊断自己的问题。而“劲人广告”在这方面做得远远不够。即使在遭遇严峻的外部环境影响下，也没有进行全方位检视。“参与就是最好的激励！”老 K 脑海中立刻显现出这句话。于是，清早六点不到，老 K 就把徐副总叫了起来，把自己的打算告诉了他。徐副总不解地问道：“我们不是开会已经决定了那三件事情，你怎么现在又推翻呢？”老 K 理解徐副总的困惑，笑了笑答道：“在上次会议中，是谁决定要做那三件事情？”“当然是我们！”徐副总看起来更加不解。“那就是我们的错。在逆境面前最重要的是大家同心参与。而我们像例行公事般宣布了事项，大家根本没有意识到这些事情和他们相关！这就是为什么内部管理改变推动难度较大的原因！你知道共产党为什么与国民党实力相差这么悬殊，竟然取得了胜利？民心啊！所谓‘得人心者得天下’！”

企业重大变革失败的原因
往往是缺少企业上下的认同。

老 K 打开电脑，指着一篇题目为《全美最受赞赏公司成功心得》的文章继续对徐副总说道：

你知道吗？2003年3月初，美国《财富》杂志分别评选出2003年美国 and 全球最受赞赏的公司。这无疑是一件振奋人心的快事。在2000—2002两年间，几乎没有几家美国公司能够逃脱经济萧条的大环境影响，无论业绩好坏，几乎无一例外地面临着裁员、减少开支和机构重组的命运。海氏咨询公司的全球执行官戴尔泽认为，在风起云涌的市场环境中，一部分公司依然能够取得成功的关键在于：他们不是手忙脚乱地去做市场营销中的微小调整，而是以巩固自身的员工队伍、企业精神等去应对市场中的诸多不确定因素，同时开拓具有市场潜力的新领域。

《财富》这项排名由美国海氏咨询集团（Hay Group）编制。为了了解公司领先的关键因素，海氏咨询公司同时对全世界122家公司的管理层和人力资源部门人员进行了一番调研。结果发现，成功公司领先的秘诀在于在目前低迷的经济走势下，他们始终把工作重心放在制定发展策略和保持工作团队的士气和团结上面。因此，虽然客观形势并不尽如人意，公司依然能够站在变化曲线的最高点，较为平稳地度过低潮期。IBM公司就是典型的例子。

海氏咨询调查的122家公司中，55%来自于在各领域排名前3~5位的公司，其余的来自于排名比较靠后的公司。这两个群体有很多共同点：60%的被调查人员表示他们曾经进行裁员，超过70%的人表示他们曾经重新制定工作流程，还有将近40%的人员称他们曾经延迟新技术的研发工作。

“这证明他们都遭遇过困难。但是这篇文章给我的启示以及个人的心得感受，总结出逆境中必须通过激励保持员工士气，让员工更忠诚！而我个人认为‘让员工了解公司处境，与企业共渡难关’是最好的激励方法！”

老 K 满怀激情地说道：

从海氏咨询公司的报告看来，“最受赞赏的公司”都具备以下几点要素：

1. 重视挑选、发展以及奖励最有资质的员工。
2. 鼓励团队合作精神，这一点在高层内部尤其重要。
3. 永远不为了短期利益而放弃长远目标。

另外，一定要在公司内部创建更开放的对话氛围。海氏在所有被调查公司中发现，80%的人认为现在公司内部更加需要一个开放和可行的对话氛围。美国最大的地方电话公司 Verizon 的 CEO 塞登博格每个季度都要听取员工们的意见报告，几乎和他与股票分析师打交道的的时间一样多。

最后就是了解员工需要，侧重关注。交流还不能起到鼓舞士气和提高忠诚度的作用。那些最受赞赏的公司中的管理层人员表示，他们必须真正了解员工的需要，这样才能有的放矢。在列出的 24 项需要改进的事项中，排名领先的公司仅仅把重点放在 4 项工作上，包括保持员工创造力和明确角色和分工等。而对于那些排名靠后的公司来说，24 项中的一半以上都是他们认为需要改进的。

老 K 一口气说完，更加坚定了自己的想法。徐副总终于明白了老 K 的意思，于是主动请缨主持今天的检视和诊断工作。

在困境中，对企业最重要的是价值观和目标方向的认同。

会议在临时租借的宾馆会议室中举行。徐副总讲明会议缘由之后，老 K 站了起来说道：

各位同仁，今天我们在这里要做的是“劲人广告”的检视。尽管我们

之前已经部署了工作内部变革的几条措施，但是我认为这些变革的措施能够实现，最关键的是大家的支持和共同的努力。我首先要检讨的是，遇到困境，我们这些公司的高管主动性不够，应变力差。因此，我们决定开这个检视会希望“劲人”有一个全新的改观。

徐副总宣布了会议的议程，大致包括：第一，跳出圈外，全方位审视公司的业务和发展；第二，同行中优秀企业的做法；第三，大家对改革的建议。

受前一个晚上的感染，大家情绪高涨。一改以往的开会默不作声或一副事不关己高高挂起的神情，非常积极地投入参与研讨。

研讨会很快就有了一致的意见和结果。在最后结束的时候，大家不约而同为今天的成果鼓起了掌。在激昂的掌声中，老 K 犹如一名载誉而归的勇士，他语气激动地说道：

感谢各位“劲人”！感谢在这样的困境中，你们仍然和我们并肩在一起。在过去的岁月中，我们曾经一起携手并肩作战。我们不去谈过去的成功，我们只谈未来的。

“劲人广告”的今天都靠大家。我们在一起体验过程，享受旅程的快乐。让我们从冬天开始“卖冰激凌”。

看到大家疑惑的表情，老 K 继续说道：

冰激凌哲学说的是卖冰激凌必须从冬天开始。因为在企业经营红火的时候，企业经营者的目光往往盯在订单的总量、市场的份额上，对内部的经营过程却无暇顾及。在经营不景气的时候，却反倒是给了经营者一个检讨自己企业内部经营流程的机会。因为冬天顾客少，会逼迫你降低成本，

改善服务。逆境迫使企业经营者去反思企业的管理思路，检讨自己的管理能力。只有在逆境中才对自己的问题看得更透彻，才对企业管理能力提升有最真实的需求和愿望。如果能在冬天的逆境中生存，就再也不会害怕夏天的竞争。

按“冰激凌哲学”的说法，从这个意义上讲，经济“寒冬”不失为企业管理素质提升的绝好的机遇。我们一定要沉着冷静，咬紧牙关，提高管理素质，不断改善企业内部的经营管理，这样才能降低生产成本，提高企业的竞争能力。

老 K 讲完，深深地给所有员工鞠了一躬，然后深情地说道：“谢谢大家！”员工再次报以热烈的掌声。



改变消极的练习

不要使自己充当遭受不幸无辜者的角色。不要自怜！自怜的人是无可救药的人。不要鼓励自己这方面的心理暗示。不要心血来潮突发奇想，沉溺于一些多愁善感的忧郁情绪。不要为自己制造根本不存在的错误或过失。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第八章 握紧逆境这把“刀”

灾难就像刀子，握住刀柄就可以为我们服务，拿住刀刃则会割破手。

——美国女诗人、批评家 洛威尔·J·R

寻找刀上的宝石

这次度假是成功的。员工回来之后都非常振奋，积极主动地给公司提供各种建议。老 K 也更加坚定自己“参与就是最好的激励”这一观点！尽管年前某些同行企业做了不同程度的“裁员”，但是老 K 却一直坚信，内部效率的提升远远胜过通过简单裁员降低人工成本所带来的效益。

老 K 鼓励公司高层从自我做起，不要懈怠。如果没有业务，公司可以从提升内部员工素质做起。“劲人广告”从创建到现在已经有了很多成功案例，在项目执行和日常工作中，确实出现过不少问题，但是苦于业务繁忙，因而许多悬而未解的问题只能带“病”上战场。而现在正是实施“冰激凌”计划的最佳时机。

展示柜里面摆着一把别致的小刀，这把刀是老 K 从新疆买回来的，产自新疆英吉沙。如果仔细端详这把刀，会发现这把小刀造型美观，刀体平整光亮，刀口锋利。刀上镶嵌着色彩艳丽的图案花纹，还有银、铜、玉石嵌件点缀，并配有精致的皮鞘，因而显得玲珑华贵，令人爱不释手。老 K 记得买刀的时候，卖刀人还给他讲了关于英吉沙小刀的美丽传说——

相传，古代西域有个水草丰美的地方，那里的人们安居乐业，生活太平。可是，后来从沙漠里来了一个能喷沙吐风的怪兽。一夜之间，美丽的家园变成了寸草不生的荒漠。为了夺回家园，人们与怪兽展开了激烈的搏斗，然而怪兽非常凶猛，许多人丢掉了性命。后来，有人发现怪兽害怕耀眼的闪光，于是人们就想出个办法来，把珍珠宝石镶嵌在最锋利的匕首上，

借助珠宝炫目的光芒，终于将怪兽杀死，人们又回到了从前的家园。从此以后，那里的人们就更加珍爱刀具了，这个美丽的传说也流传至今。至此，精美的刀具确已成了维吾尔族人生活中不可或缺的部分。

每次看到这把刀，老 K 都会想起这个故事，然后仔细端详镶嵌在刀上的宝石。目前，“劲人广告”必须面对逆境这个“怪兽”，方法和解决方案都有了，但还缺少至关重要的“宝石”。那什么才是制服怪兽的宝石呢？

每个问题的解决都有关键点，其实这就是刀上的“宝石”！

那天检视会，大家对公司的内部管理和业务发展提出了很多建议。尽管大体上并没有脱离之前的几条措施，但却让人有更多的“意外”收获——策略手段。这些都远远超出老 K 他们的想象。“众人拾柴火焰高”，这就是集体智慧的力量！对老 K 而言，他更为看重的是大家在逆境时的“同心”，这种凝聚力是最难得的。“对，凝聚力就是这把刀上的宝石！”突然之间，老 K 对问题有了一个清晰的答案，这令他欣喜若狂。

自从海滨度假回来之后，老 K 感觉到小胡的改变也是蛮大的。今天一早，老 K 还在开会，小胡就发了一个短信给他，短信的大意就是感谢这段

繁忙的时候，你安排好自己的时间了吗？

时间老 K 对他的关心，自己会努力面对现状的。另外，想请老 K 吃晚饭。

看到短信，老 K 感觉有点惭愧。这段时间，由于公司的业务问题，他实在无法脱身和小胡单独聊天，而只能发些短信来鼓励他。那天晚上，也只是找小吉一个人聊了聊。

尽管老 K 一直都很忙，但是他相信时间是挤出来的，再加上他对时间

管理有方，因而很多疏于管理的同行不仅羡慕他管理有序，更羡慕他有这样的精力可以从事这么多的事情。一天的忙碌，终于到下班的时间了。“让自己放松一下，学会轻松面对压力！”老 K 悠然地吸着烟走出办公室。

老 K 赶到 YOYO 烤吧的时候，已经是六点半。烤吧里面的人很多，烧烤的品种也丰富多彩。小胡早已在此等候，他看起来显然与上两次不同。

喝着新鲜的扎啤，一边在烤着各种美食。老 K 首先开口道：“你家里情况如何？在深圳办事处的工作开展得应该顺利了吧？”小胡放下手上的杯子，说道：

你没有来看我之前，我几乎到了崩溃的边缘。之前，我碍于自己的自尊不肯向你讲。我其实整整哭了一天，差不多把长这么大以来的泪水一次流了个干净。之前，我的人生太顺利了，天天只知道幻想这个五颜六色的世界如何一天一变样，三天大变样，天天变大样，越变就越好！我的人生字典根本没有挫折两个字。大哥，你刚才问到我爸爸。他现在已经被免除了所有职务，我妈妈最近情绪也稳定了很多。毕竟这些事情确实已经发生。

当你的人生很顺利的时候，你怎样看待已经拥有的一切？

当我们学会换个角度看问题的时候，你会发现其实问题和你起初想象的可能截然不同！

最初，我非常憎恨王晓楠和我的老板，情绪也很混乱。那次，你给我发了邮件，让我先安静。我后来确实让自己安静了下来，不去思考自己如何惨，而是开始尝试去接受和面对现实。这也是一个非常痛苦的经历！起

初，我只是消极的去上班，但是内心却仍然在挣扎。我无心工作，这也是你看见我那段时间暴饮暴食、上班聊天的原因。“南瓜”后来找我聊过一次。其实，也是从那次聊天之后，我发现自己从另一个角度再看这件事情的时候，竟然完全不同了。其实“南瓜”也挺不容易的，压力非常大，搞得胃也不好。王晓楠向我讲了一件他的往事，从中我也有新的领悟——

王晓楠以前并不是搞技术出身的。他在技术方面非常钻研，为公司研发了多个产品。这些产品在市场销售方面很不错，赢得了大批消费者，但是他的能力和水平并没有得到上司的认可。这年年初，大家都认为公司必然会嘉奖他或者给他升职。然而，他的上司也就是公司的总经理，不但没有嘉奖没有升职，事前也没有和他商量，而将其直接调到一个和他专业不相关的部门。总经理这样做的目的，只是考虑自己在“内部政治斗争”中好用人，而根本没有顾及别人的感受或者去事前沟通。王晓楠非常伤心，

人生有很多机会，但有时就装扮成困难和逆境，关键在于你如何去利用它。

甚至几次都想离开这个公司。这个新部门工作量和压力都远远小于以前所在部门。于是，他在别人无事聊天的时候，利用这个时间学习了一些管理和市场营销方面的资料。谁知，机会不期而遇。也就是从这个时候起，他发现了自己的营销和管理才能，也发现自己更适合在这个专业方面发展。

老K说：“《圣经》也说，‘万事都互相效力，叫爱上帝的人得益处’”。人生没有绝对的好与坏之分，关键是你的心如何看待所发生的事情。

小胡点点头，举起了杯子说：“谢谢你大哥，让我敬你一杯。感谢你一直关心我，感谢这帮‘驴友’，还有王大哥、胡彪他们所讲的话，让我

可以重新换个角度来看这次遭遇。”“那你有什么新的角度呢？”老K反问道。小胡眼中发光，喝了一口酒之后，说道：“大哥，你听过秀才解梦的故事吗，这个故事是这样的——”

有位秀才第三次进京赶考，住在一个经常住的店里。考试前两天他做了三个梦，第一个梦是梦到自己在墙上种白菜；第二个梦是下雨天，他戴了斗笠还打伞；第三个梦是梦到和心爱的表妹躺在一起，但是背靠着背。

这三个梦似乎有些深意，秀才第二天就赶紧去找算命的解梦。算命的一听，连拍大腿说：“你还是回家吧。你想想，高墙上种菜不是白费劲吗？戴斗笠打雨伞不是多此一举吗？和表妹躺在一张床上了，却背靠背，不是没戏吗？”

秀才一听，心灰意冷，于是回店收拾包袱准备回家。店老板非常奇怪，问：“不是明天才考试吗，今天你怎么就回乡了？”秀才如此这般说了一番，店老板乐了：“哟，我也会解梦的。我倒觉得，你这次一定要留下来。你想想，墙上种菜不是高‘中’吗？戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗？和你表妹背靠背躺在床上，不是说明你翻身的时候就要到了吗？”

秀才一听，更有道理，于是精神振奋地参加考试，居然中了个探花。

积极的人，像太阳，照到哪里哪里亮；消极的人，像月亮，初一十五不一样。想法决定我们的生活，有什么样的想法，就有什么样的未来。

“我也是现学现卖，和王总学的。”小胡狡黠地笑了笑。老K发现，小胡对王晓楠的称呼在改变，从“南瓜”到“王晓楠”直到“王总”。“我发现在办事处更有我发挥的天地。这些人没有心思在工作上，而我只要抓



紧这次机会，找到切入点，努力一下就可以做出成绩。哈哈，我现在没有时间聊 QQ 了，忙啊！”

老 K 猛地拍了下大腿，然后转身离开餐台。这一举动把小胡吓了一跳，心里纳闷道：“我哪句话得罪大哥了？”正想叫老 K，却发现他早已跑得不见了人影。

自怨自艾的倒霉蛋

正在纳闷的小胡不知如何是好，却见老 K 拿着两扎鲜啤走过来。非常豪气地递给小胡一扎，说道：“祝贺你握紧了逆境这把刀，信念就是这把刀上闪烁的宝石！”小胡听起来似懂非懂，但是被老 K 话当中的几个关键词所感染，于是端起酒杯一饮而尽。

“最近和小吉聊过吗？”老 K 问道。

“大哥，你不提我差点忘了一件事情。有一天，小吉神秘兮兮地找我，让我帮他脱手一些客户资料。”小胡回答道。

“什么时候？”老 K 急迫地追问道。“就是前两天的事情，从海滨度假回来之后的事情了。”老 K 愈发感觉到事情的严重性。

“怎么了？小吉出什么事情了？”小胡从老 K 的脸上看出问题的严重性。于是，老 K 就将小吉的情况告诉了小胡。

“那也太离谱了！受到点‘伤害’就违背基本的职业道德？我帮你去找找他！”小胡说道。

小吉的电话被拨通了几次，但是都处于无人接听的状态。老 K 决定和小胡直接“杀”过去。果然，他们发现迎面低头走过来的小吉。老 K 伸出

粗壮的手臂紧紧拉住想从他们身旁溜走的小吉，一直将他拉到楼下花园的一个亭子里坐下。

“小吉，你为何一意孤行！你知道这样做是违法犯罪的！”老 K 开门见山地说道。

“很多人都这样做，我为什么不能这样做？”小吉应变道。

“君子爱财，取之有道！”小胡在旁边大声呵斥道。老 K 按了按小胡，示意让他平静下来。“关键我不是爱财，而是想报复！我已经把资料卖了一些了，赚了 500 元。”小吉义愤填膺地说道。

“那你高兴了吗？满足了吗？”老 K 似乎气愤地说道。小吉不语。

“你知道吗，深圳以前某公司的一些员工因为利益驱使出卖公司、出卖运营商的利益等不法手段来为自己牟取私利，他们不但被开除而且被送交司法机关。在《刑法》、《劳动合同法》以及《反不正当竞争法》中都有规定，最关键的是你的职业生涯将受到影响！没有公司愿意雇佣一个没有职业道德的员工！”

出卖公司的秘密，并不是一件儿戏的事情！

“我没有满足，没有开心，甚至丧失了最后的一点点自尊！”泪水顺着小吉捂着脸的手指流了下来。“这次裁员对我的最大打击就是让我失去了仅存的自信。你知道我的经历吗？”在哽咽中，小吉说道：

在我八岁那年，由于父母性格脾气差异甚大而离异。我无法适应这突如其来的变化。你想天真的孩童如何能忍受没有母爱的生活。我感觉自己一下从天堂掉落到了地狱，从拥有一切变成了一无所有，没有了母亲的关

怀，没有了家庭的温馨，也失去了对世界的憧憬。我绝望至极，以为前面的路都是崎岖的、黑暗的，前面的岁月不再会有灿烂的辉煌，不再会顺心顺意了。

父母离婚后，我被判给了父亲。从此，我就变得敏感，不愿意去面对那些曾经充满欢乐的桌子、椅子；怕吃着热气腾腾但不对味的菜；怕同学在我面前提起“妈妈”那两个字……曾经有段时间，我仰望天空，数着星星十个、九个、八个、七个……二个、一个，我希望以倒数让时间倒流，能够再让我回到过去美好的时光：拥有父母的悉心照顾，拥有一个完美而又温馨的家庭，拥有笑声等。但是，幻想终归是一个无法实现而又毫不现实的东西，我的面前仍然是一个个的挫折、痛苦，一切的逆境都包围着我、环绕着我，等待着我去面对。后来父亲再婚，继母虽然没有虐待我，但是对我的成长发展总是漠不关心。初中开始，我就离开家读书。没有任何人的关心，我也不知道母亲在哪里。我只知道要自我防卫。

自怨自艾的人得不到人的同情，最终会更加倒霉！

老 K 一时间沉默无语。“不要自怨自艾，自暴自弃了！这样下去你永远都是一个倒霉蛋，自恋狂！我们已经和你说过很多次了，没有人可以帮你，关键是你自己是否愿意接受环境而做出改变！”老 K 一口气说完这几句话。

“逆境是把刀，关键是你如何握住这把刀为你所用。这把刀上有宝石，找到那属于你的宝石让狼群退去吧！”小胡也走上去拍了拍小吉的肩膀说：“小吉，我相信你！”

“我就是倒霉蛋，天生就是！你们不要管我了……”小吉几乎在吼。

说完这几句话，扭身离开他们俩人而去。

策略突围

在回去的路上，小胡不解地问老 K：“为什么小吉会走向极端？”“他这是心理的阴影而导致变态的偏差。这种偏差，便是对社会、对人们始终有一种仇视的敌意，不相信任何一个人，更不同情任何一个人。这个问题我请教过于老师。”老 K 一边开车一边回答道。

过了两天，老 K 再次打电话给小吉，从言谈中，感觉到他态度有所好转。小吉告诉老 K，有一家公司通知他去复试，机会可能挺大。于是，老 K 鼓励他积极应战。

在“YOYO 烤吧”和小胡谈话的时候，老 K 总结了一个面对问题的关键点，就是要“找对机会，因势利导”。那如何才能像小胡那样，找到“劲人广告”的机会点，在逆境中启动这个关键机关呢？

“何不找一下王大哥！”老 K 脑子中猛地闪过一个念头。王大哥其实是九之集团公司的董事长，平常喜欢参加各种户外活动（也是“劲人一族”的一名“驴友”），因而很多人背后都认为他和万科董事长王石很像。他自己倒不以为然。

王大哥平常很忙，终于在周四的晚上，老 K 拜见了。他。宽阔的办公室里面，王大哥坐在黑色的大班椅上正在看电脑。见老 K 进来，便起身迎了上来。老 K 感觉穿着西服的“王大哥”气宇轩昂，和平常穿着户外服的感觉不一样。“王董！”老 K 伸出手，握了一下王大哥的手说道。“叫我王大哥，像平常一样！”王大哥说道。“这里场合不同，我还是叫你王董吧！我

今天来是无事不登三宝殿，向您请教来了！”老 K 说道。“哪里，哪里，交流一下吧。”王董客气地回答道。于是，老 K 就把自己业务上的问题告诉了王大哥。“王董，我想知道的是如何找到我们在困境中的机会点。”稍微停顿之后，王董说道：“哈哈，你问这个问题其实是一个挺大的问题。我看就简单谈三点！”

第一，困境给企业经营带来的启示是什么？说明我们在业务组合上有问题！对一个企业来讲，在战略明晰的前提下，必须形成清晰的业务组合。你可以从这张图（见图 8-1）中看到九之集团的三层业务链。古人云：“不谋全局不足以谋一隅，不谋万世不足以谋一时。”一流的企业想着未来，二流的企业想着现在，三流的企业想着过去。

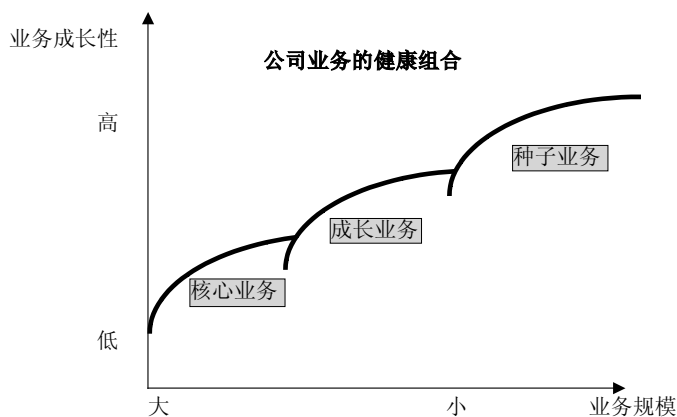


图 8-1 九之集团的三层业务链

目前，很多企业在困境来临时只是疲于应对，但是忽略了困境的原因在于企业过去没有做好今天的事情。你听说过“今天是三年前的今天所决定的！”这句话吗？企业必须基于远景目标，统筹兼顾好今天、明天与后天的三层业务。三个层面的企业活动必须同时并举，而不是按时间顺序脱

节地递延。

第一层面：拓展并确保今天核心业务的运作。今天的核心业务是企业的主要利润来源，对企业现在的绩效产生重要影响，但发展潜能将日渐衰退。企业应努力将主要资源集中于此业务层面，维持其现有地位并尽力拓展机会，逐渐做成自己的优势市场，从而为企业带来源源不断的现金流，以保证企业的生存与发展。

第二层面：发展新业务。成长业务是正在崛起的新业务，成长业务具有快速发展和创业性质的特质，表现为追求收入快速增长及市场份额的增长，代表着现有业务的拓展方向或者业务发展的新领域，并有代替第一层业务的潜力，且最后代替第一层业务。企业需要投入大量的资金及资源来发展、推动此业务最终成为核心业务，此业务类似于问题业务或明星业务。

第三层面：培育种子业务的机会。
种子业务的目的是准备好未来的种子，有可能成为未来的第二层面业务。

你所在的企业考虑到业务组合问题了吗？

此层面是对未来市场的研究并进行少量尝试，失败率较高，所以需要重点选择，精心培育，只有这样才能为企业未来的发展找到增长点。

看到老 K 一副认真听讲的样子，王大哥拍了拍他，继续说道：

我们在实践三层面论时，有一个心得就是平衡现有核心业务、发展的新业务、未来的业务机会三者之间的关系。当然，这三个层面业务所考虑的问题也不同。比如先说第一层面的业务吧，考核重点是利润、现金流量、投资回报率以及运营成本和生产率等，需要人员是“实施者和行动者”；第二层面的业务，考核重点是市场份额、新客户数量、收入增长以及资本投资效率和预期净现值等，需要创业者和开拓者；到了第三层面，考核重

点就是待选项目估价、转为实际业务的速度、可选项目数量以及回报大小和成功概率等，需要非常规思考的先行者和探索者。

在经营过程中，还要经常进行检视：第一层面的核心业务是否带来了足够的盈利？第二层面是否有接替核心业务的新业务来创造同样或更多的盈利？我们是否已有振兴现有业务或创建新业务的项目清单？

对于企业业务链的战略安排，三个层面具有不同的定位。针对第一层面要制定出年度经营计划、战术计划、资源决策、制定预算，以实现盈利，即拓展和守卫核心业务；针对第二层面要制定出业务建立战略和新业务规划，通过正确的定位确立企业优势，即建立新兴业务；针对第三层面要制定出项目初步计划和项目里程碑，确立战略远见，即创造有生命力的种子业务。

九之的核心业务是隐形眼镜市场、眼药水，在这个业务层面上，九之已经拥有国内 15% 以上的市场份额。但是仅是这个业务是不够的。我们关注第二层及第三层业务链的规划。我们在市场中调研发现，客户对九之已经形成了良好的品牌联想。因而，我们决定将九之业务延伸到和健康特别是和视力相关的医疗仪器上面的业务。

“哈哈，我虽然说的是产品的业务规划，但其实你们服务类型企业也应该这样思考。”王董稍微停顿下来说：

对于你们来讲，产品就是你们的服务。你们是为企业的产品和品牌服务的，因此和你们相关的其他相关服务都可以做。比如说广告设计人员的培训业务、企业常年设计顾问服务，甚至也可以投资一些相关的文化业务。这个过程虽然是漫长的，但是当你平日深挖洞，广积粮，就不会在阴雨连天时偏逢屋漏。

“您说得对，我以前只是注意抓现有业务，忽略在其他方面业务的储

备。”老K回应道。王董继续道：

第二点，必须保证最大的现金流。
在困境面前，最关键的问题就是渡过
难关，生存下来是第一位的。因而要

在经济的冬天，也是企业
推行内部变革的最佳时机。

从内部各个方面节省开支。此时流程可以重新再造梳理，缩减管理费用开支。我并不同意企业采用裁员方式，如果万不得已可以用降薪的方式。

老K思考了一下，自己所提出的几条改革措施其实和王董所说的是一个意思，只是自己费用开支上力度不够，速度不快。

第三点，应时而变，做好未来储备。在困境中，凡是可做的，都要去做。但同时要学会保存自己的实力，做好应战未来的储备。

王董的一番话，犹如沙漠中的甘露。“找到了！”老K高兴地拍了拍大腿，连声说“谢谢！”



身心和谐的练习

笔直站立。同样以一种充满意志力的精神状态，缓慢走到一张桌子前，然后拿起一本书，或者搬动一张椅子，或者走到窗边或向窗外远望。每一个动作都必须是坚决的动作，充满了意志的力量。

A. 以不同的对象重复上面的动作，各练习 15 分钟。

B. 以后每天都进行这一练习。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第九章 让机会着陆

中文的“危机”分为两个字，一个意味着危险，另外一个意味着机会。

——英国作家 布瑞杰

困境中，学会感恩

王董似懂非懂地看着老 K。看到他疑问的神情，老 K 就将自己的想法全盘托出：“劲人”有这么多的设计师，而目前职业培训市场这么广阔，可以将目前看起来富余的人力资源用于开拓职业培训市场。此前公司业务繁忙，他并没有将这个市场放在眼里，而现在正是发展这个市场的绝佳时机。王董听了老 K 的想法，也为他高兴。而接下来的工作就是如何付诸实践了！

“劲人广告”的突围计划在公司强大的凝聚力下，以超乎想象的速度和效率执行着。每个员工看起来都很充实。尽管计划执行的效果还远远没有体现出经济效益，但是和谐团结的气氛下，“劲人”愈发让人感到强劲有力，别有生机。

这段时间工作计划开展顺利，因而通常一个小时结束的周五工作例会，今天却提前 20 分钟结束了。老 K 看了看表，离下班还有半个小时。自从上次海滨度假回来后，公司只开过一次全员大会。“也应该和大家沟通一下了”，老 K 伸过头和徐副总沟通了一下，两人意见一致。5 分钟后，全体员工都来到了会议室。在阿伟离开前，“劲人”有 32 名员工，而如今只剩下 15 名，其中有 4 名正筹备开展新的业务。老 K 看了看大家。尽管人数少了一半，但是脸上的表情却热情洋溢。“嗯，这才是企业在患难时最需要的！”

老 K 站起来，来到每一位员工的面前和他们握手，向他们说“谢谢！”。

很多员工对老 K 突如其来的动作感到莫名其妙，尽管手也随着老 K 伸出去了，但显得迟疑不定。沉默了一分钟，老 K 开口说道：

我在这里要感谢各位在困境中与
公司同舟共济，感谢各位对公司在逆境
中所提出的各种宝贵意见，更感谢各位
在自己的工作中不遗余力的付出。

困境中，应该常常感恩，
说祝福的话！

目前公司在我们的核心业务——品牌战略方面我认为发展非常好。无论设计理念和设计进度都比以往更好。特别是这次给我们老客户九之集团策划设计的新产品宣传广告，受到了王董的称赞。另外，在新业务拓展方面，我们这次根据自身的优势进入职业培训领域也表现得非常出色，目前已经和合作机构达成意向，下个星期将全面启动。我相信各位都非常努力，我为你们感到自豪！为了配合新业务的拓展，我希望没有参与开展新业务的同事在完成自身工作的前提下，积极参与。公司对大家的付出都将有相应的回报！

看到大家动情的神态，老 K 继续说道：

法国有一个偏僻的小镇，据传有一个特别灵验的水泉，常会出现神迹，可以医治各种疾病。有一天，一个拄着拐杖、少了一条腿的退伍军人，一跛一跛地走过镇上的马路，旁边的镇民带着同情的口吻说：“可怜的家伙，难道他要向上帝祈求再有一条腿吗？”

这一句话被退伍军人听到了，他转过身对他们说：“我不是要向上帝祈求有一条新的腿，而是要祈求他帮助我，让我没有一条腿后，也知道如何过日子。”

每一个日子都有可能是最后的日子，我们要以敏锐的心过每一天，更要用心地看这个世界，用心看自己，做对每一件事情不让自己后悔。

人生其实就是一次旅程。在这个旅程中，我们因为梦想而走在一起成为同事。尽管我们不知道以后将会发生什么，但是最关键的是我们要活在当下，珍惜每一天。

当说到“每一个日子都有可能是最后的日子”时，老 K 有点哽咽，因为他突然想起了逝去的母亲——

那个时候，他刚到这个城市，身上仅有 50 元钱，非常窘迫。而他的母亲正在家乡患病。在母亲临去世的前两天，他突然非常想念自己的母亲。在街上的电话亭足足等了好一阵才拨通家里的电话。那时，母亲已经睡觉了，父亲怕吵醒她，因而不肯去叫母亲起床。在老 K 的一再哀求之下，父亲终于把母亲扶到电话机前。那一刻，眼泪湿透了胸前的衣襟。也许到这个城市之后，老 K 受到了太多的打击，面对母亲的时候终于可以释放。但是他忍住了。因为他知道母亲已经老了，而且现在患病，他能够给母亲的不是负担，而是安慰、希望和支持。说了一些安慰母亲的话后，老 K 一再告诉母亲要坚强面对疾病。谁知，这一次通话就成为他人生最后一次与母亲通话。当他再见到母亲的时候，她已经躺在冰冷的“太平间”，尽管表情慈祥。

从此以后，老 K 不断告诫自己要珍惜，要感恩。

曹玮诱敌：因势利导

徐副总看出了老 K 的“失态”，因而快速接过“话题”鼓励了所有员

工，然后宣布散会。员工离去后，徐副总将门关上，递了一杯开水给老 K。稍许，老 K 对徐副总说道：“不好意思，刚才想到我的母亲，所以有点失态。”徐副总拍了拍他的肩头说道：“我能理解你，人生确实要学会把握好每一个时刻，不要后悔！”老 K 继续说道：“我认为高层在这个时候，要学会因势利导。《史记·子吴起列传》有一句话说得好‘善战者因其势而利导之’”。我给你讲个故事——

《梦溪笔谈·权智》中讲道：北宋名将曹玮有一次率军与吐蕃军队作战，初战告胜，敌军溃逃。曹玮故意命令士兵驱赶着缴获的一大群牛羊往回走。牛羊走得很慢，落在了大部队后面。有人向曹玮建议，“牛羊用处不大，又影响行军速度，不如将它们扔下，我们能安全、迅速地赶回营地。”曹玮没有接受这一建议，也不作任何解释，只是不断派人去侦察吐蕃军队的动静。吐蕃军队狼狈逃窜了几十里，听探子报告说，曹玮舍不得扔下牛羊，致使部队乱哄哄地不成队形，便掉头赶了回来，准备袭击曹玮的部队。

曹玮得到这一情报，便让队伍走得更慢，到达一个有利地形时，便整顿人马，列阵迎敌。当吐蕃军队赶到时，曹玮派人传话给对方统帅：“你们远道赶来，一定很累吧。我们不想趁你们劳累时占便宜，请你让兵马好好休息，过一会儿再决战。”吐蕃将士正苦于跑得太累，很乐意地接受了曹玮的建议。等吐蕃军队歇了一会儿，曹玮又派人对其统帅说，“现在你们休息得差不多了吧？可以上阵打一仗啦！”于是双方列队开战，只一个回合，就把吐蕃军队打得大败。

这时曹玮才告诉部下：“我扔下牛羊，吐蕃军队就不会杀回马枪而消耗体力，这一去一来的，毕竟有百里之遥啊！我如下令与远道杀来的吐蕃

军队立刻交战，他们会挟奔袭而来的一股锐气拼死一战，双方胜负难定；只有让他们在长途行军疲劳后稍微休息，腿脚麻痹、锐气尽失后再开战，才能将一举其消灭！”

老 K 望了望徐副总，这位和他一起创业的老友，继续说道：

困境就犹如我们的敌人，而优秀的领导人一定有一套好办法去判定市场上自己与竞争对手的优劣形势。如果自己处于优势，能将对手挤出竞争领域当然是最好不过的了，关键是很多时候是胜负难料的，你对击败竞争对手根本没有什么把握，市场也看不出来对自己的公司多么有利，怎么办？

首先就是认识自己，认清形势，营造一个可以打仗的氛围，这一点我们都做到了。现在时机成熟，我们要做的就是因势利导，鼓舞这支队伍去作战，让这支队伍朝着自己希望的方向去行动。

龟兔同盟：抱团取暖

新业务的开展比较顺利，老 K 仿佛看到了前面的曙光。这天，正当老 K 惬意地喝着蓝山咖啡的时候，门被敲响了。推门进来的是负责新业务拓展的小张。“请坐！”看到小张神情慌张的样子，老 K 递上一杯咖啡，说道：“别急，先喝杯咖啡。发生什么事了？”“‘大野’抢我们的生意！”。小张说的“大野”是“劲人”的同行，论规模和成立时间都比“劲人”强，但是从细分市场而言，“劲人”偏向于平面设计，“大野”偏向室内设计。“请继续！”老 K 呷了口咖啡说道。“他们财大气粗，见我们进军培训市场，就一下子插了进来！除了室内设计在招生，就连他们并不擅长的平面设计也在招生！”“那你认为‘大野’在平面设计方面招生对我们的影响会很大

吗？”老 K 反问道。“嗯。”小张似乎一下子无言以对。“好的，不用担心。你对市场的敏锐度是不错的。我考虑下，随后再找你！”老 K 说。

老 K 有个习惯，对听到的消息，他都喜欢去进一步求证，看个究竟。放下咖啡杯，老 K 想到的第一件事情就是立刻到市场中查个究竟。

当员工反映某个棘手问题的时候，你是否应该从另一个角度思考一下，从而看清楚问题的本质？

老 K 一口气跑了三家合作伙伴并电话联络了两家。在同他们的进一步交谈中，他发现今天小张所说的话一半对，一半不对。的确，“大野”也在招平面设计学员，但并不是“大野”抢“劲人”的生意。“大野”的招生是采用套餐式的服务。在套餐服务中，含有平面设计这一项，而“劲人”则是专项的平面设计招生。“幸好没有听小张的一面之词！”

同行是竞争还是竞合？

在老 K 眼中，“同行不是敌人而是朋友！”因而，在这种理念的驱使下，老 K 同多家同行合作过，而且合作效果不错。“其实就是设定好游戏规则，大家共踢一场球！”

回到公司，老 K 将小张叫到自己的办公室。老 K 没有立刻说明事情的“原委”，而是习惯性地开口给他讲了一个故事：

从前，有一只乌龟和一只兔子在互相争辩谁跑得快。他们决定来一场比赛一分高下，选定了路线，就此起跑。

兔子带头冲出，奔驰了一阵子，眼看它已遥遥领先乌龟，心想，它可以在树下坐一会儿，放松一下，然后再继续比赛。

兔子很快就在树下睡着了，而一路上笨手笨脚走来的乌龟则超越过它，不一会儿完成了比赛，成为货真价实的冠军。等兔子一觉醒来，才发觉自己已经输了。

乌龟的成功告诉我们，即使是行动缓慢的人但是只要坚持就会胜利。

兔子因输了比赛而倍感失望，为此它对失败原因做了根本分析。它很清楚，失败是因它太有信心，大意，以及散漫。如果它不自认一切都是理所当然的，乌龟是不可能打败它的。因此，它单挑乌龟再来另一场比赛，而乌龟也同意了。这次，兔子全力以赴，从头到尾，一口气跑完，领先乌龟好几公里。

之后，轮到乌龟要好好检讨了，它很清楚，照目前的比赛方法，它不可能击败兔子。它想了一会儿，然后单挑兔子再来另一场比赛，但在另一条稍许不同的路线上。兔子同意了，然后两者同时出发。为了确保自己立下的承诺——从头到尾要一直快速前进，兔子飞驰而出，极速奔跑，直到碰到一条宽阔的河流。而比赛的终点就在几公里外的河对面。兔子呆坐在那里，一时不知怎么办。这时候，乌龟却一路姗姗而来，跳入河里，游到对岸，继续爬行，完成了比赛。

久而久之，兔子和乌龟成了惺惺相惜的好朋友。它们一起检讨，两个都很清楚，在上一次比赛中，它们可以表现得更好。所以，他们决定再赛一场，但这次是同队合作。它们一起出发，这次可是兔子扛着乌龟，直到河边。在那里，乌龟接手，背着兔子过河。到了河对岸，兔子再次扛着乌龟，两个一起抵达终点。比起前次，它们都感受到一种更大的成就感。

这故事有什么启示呢？合作可以让双方有更大的成就感，可以体现

“ $1+1>2$ ”的优势。

故事讲完了，小张若有所思。“能否主动帮我联络一下‘大野’的沈总？我们可以和‘大野’合作，优势互补，实现双赢？”老K兴奋地说道。“双赢？”小张似乎有点不解。“明明是竞争对手怎么可以合作？”看到小张一脸不解的样子，老K又给他讲了一个故事：

1980年，当古兹维塔接掌可口可乐CEO时，他面对的是百事可乐的激烈竞争，可口可乐的市场份额正被它蚕食掉。古兹维塔手下的那些管理者把焦点全都集中在了百事可乐身上，一心一意只想着如何才能增长百分之零点一的市场占有率。然而，古兹维塔决定停止与百事可乐的“正面竞争”，而改为百分之一的“情景角逐”。

他问起美国人一天的平均液态食品消耗量为多少？答案是十四盎司。可口可乐在其中有多少？答案是两盎司。古兹维塔说，“可口可乐需要在那块市场做大占有率。我们的竞争对象不是百事可乐，而是要占掉市场剩余十二盎司的水、茶、咖啡、牛奶及果汁。当大家想要喝一点什么时，应该是去找可口可乐”。

为达此目的，可口可乐在每一街头摆上贩卖机，销售量因此节节上升，百事可乐从此再也追赶不上。

老K给小张提了几点核心建议：

第一，客户资源共享。背靠背资源共享，为产品增加附加值，互通有无。合作是竞合，而不是单纯的博弈。“大野”的平面设计学员可以由“劲人”负责培训，“大野”享有客户资源费用；而“劲人”的学员中需要学习室内设计的，“劲人”推荐给“大野”。

第二，主题推广。为了增加双方的品牌知名度和号召力，每月以主题推广的形式推出新的促销方案，联手对抗职业培训已经有十多年的“老牌劲敌”。

第三，共同租赁场所，降低运营费用。降低运营费用是双方共赢的经济基础，对大家的发展都有利。

逆境中的合作，不仅是智慧问题，更需要有胸怀！

一个星期之后，“劲人”与“大野”达成了合作意向，共同开拓培训市场。



培养持久注意力的练习

安静地坐一分钟，让大脑保持分析思考的状态。不要想入非非，不要让不相关的思绪和感觉进入脑海。现在特意顺着一条分析路线想下去，可以保持五分钟。根据记忆把结果写下来。第十天时和以前的记录作比较，看看注意力有多大的提高。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第十章 咖啡人生

生活的悲剧不在于人们受到多少苦，而在于人们错过了什么。

——英国散文家、历史学家 卡莱尔·T

困境中的“叛徒”

两个月过去了，“劲人广告”的新业务还没有显出明显的效益，公司的处境却更加艰难——员工的工资只能发放一半。此前，老 K 已经主动将自己的存款“借”出来填补公司的窟窿。因而，剩下的 15 名员工中仍然有 3 名相继离开。那段时间，大家心情又恢复到阿伟离开时的情景——都不愿意说话，陷入了沉寂当中。

老 K 清晰地记得这 3 名员工中的谭易。这个小伙子毕业于名校，在公司主要负责品牌策划工作。老 K 看好这个小伙子，不但因为他工作认真负责，对品牌策划有着独特的视角，更欣赏他的意志。谭易的家境贫寒，无力供养他读大学。为了读大学，他背负了几万元的债务。老 K 最担心他的经济承受能力，因而，在“劲人广告”开始出现危机时，就经常找他谈心，鼓励他。为此，老 K 也曾几次开口问他个人的想法，得到的回答是“没有问题，可以坚持！”。但最终，也许是压力太大，他选择了一个看起来非常合理的借口——读博。老 K 清晰地记得，谭易拿着辞职信进来的那刻。也许是太了解这个小伙子了，所以当他走进老 K 办公室门的霎那，老 K 已经猜到了问题。老 K 仍然不露声色，谭易也仍然像往常一样汇报工作，但是每当老 K 用眼神注视他时，他就躲避不敢正视迎面而来的目光。就这样，老 K 面带微笑一直听他的汇报。直到最后，他才将一张翻过来的纸递给老 K。老 K 用眼睛掠了一下，正如他所料，是“辞职申请书”。上面写着的理由是“准备应考博士”。老 K 记得前天下午在公司门口碰见谭易时的情况。

景。那时，老 K 正准备跨进公司，而谭易正好迎面走出来。看见是老 K，谭易神情紧张地对老 K 说：“柯总，我今天要请假去 B 城市看我表哥！”。老 K 端量了一下谭易——衣着整齐，还带着平常很少用的公文包。

看来辞职是有计划的，因而谭易所编造的谎言非常圆满。老 K 始终微笑着听谭易讲。为了让谭易好过点，老 K 甚至应和谭易的谎言。老 K 说了

困境中，无论是上司、同事还是合伙人，都不是你的最后依靠！

挽留的话以及作为一个老板该说的话，但是看得出谭易去意已决。“是啊，他的压力也蛮大的！我应该理解他。”老 K 心里这样想。

谭易走出办公室后，老 K 站在窗前陷入了沉思。记得在一次培训课堂上，一位曾经创建过企业的老师深有感触地说：

商场如战场，为了保持战斗力，必须时时警惕，不能有所懈怠，否则就有可能陷入被动局面，甚至会前功尽弃。

困境中，无论是你的上司、同事还是合伙人，都不是你最后的依靠，在面对困境时唯一可以依靠的是“上帝”和自己。因为，任何人都有保护自我的意思，都有自己的生活目标和奋斗的理想，都有自己行事为人的原则，不可能求得完全一致！

当问题尚未影响到个人的大局，就不可能出现大的纷争，而一旦涉及利益和生存，则可能是致命的一击。

老 K 肯定“谭易的离开就是这种情形”！从这位老师身上，老 K 学到了很多。这位老师是一位爱主的基督徒，他说自己曾经经历过无数的挫折和患难，但每次都是上帝做他的后盾，使他坚强！他的坚定信念来自

于上帝，其次就是他坚定的人生目标。这些就是那把刀上的“宝石”。老 K 记得那位老师还说：

人事变动对任何一个团体或组织都是不可避免的，只不过有主动和被动之分。合作与不合作，吞噬与被吞噬，如同物竞天择，不适者淘汰，在漫长的人生旅途中随时都可能发生和遭遇。

徐副总仍然为谭易筹办了送行会。送行会简单却洋溢着温情，这也是老 K 的期望——在每一个曾在“劲人”工作过的员工记忆中都有美好的一个片段。整个送行会上，谭易都不敢用目光正视老 K，但是最后的那几句话却让老 K 揣摩很久。

站在巅峰的高逆商者

于老师借给老 K 的《假如给我三天光明》早已看完了，因而这段时间一出现问题，老 K 就会想到海伦·凯勒的故事和她的精神。“已经很久没有联系于老师了，而这段时间‘劲人广告’发生了这么多事情！”老 K 想到这里，就拨通了于老师的电话。

依然是星巴克，因为老 K 对它有着一种特殊的情感——星巴克是除了家庭、办公室之外的“第三空间”，是一个是让人感到放松、安全的地方，一个有归属感的地方。除了星巴克咖啡，老 K 还迷恋星巴克的音乐——它已经不单单只是“咖啡伴侣”，而已经成为星巴克的一个很重要的商品。

老 K 一边喝着摩卡，一边讲述这段时间的经历。于老师喝了一口焦糖玛奇朵说道：

你既然是星巴克迷，就一定知道焦糖玛奇朵的制作工艺。它是在奶啡

上浇一层网状的焦糖酱即成，据说是星巴克独创，意大利文“Machiato”，意为“印记、烙印”，有相亲相爱的意思，焦糖有家庭和睦的意思。很多女孩子之所以喜欢玛奇朵咖啡，是因为它的香甜感，它不同于摩卡咖啡的厚重，它是轻柔的，如果说摩卡像黑巧克力的话，那么玛奇朵就是太妃糖，给人柔柔的温柔感，而且细腻的奶沫与焦糖结合后，如浮云般细腻润滑。

这就是每个人的差别。其实，逆商就是每个人面对困境的能力都不是与生俱来，而是在逆境中不断培养起来的！如果用比喻来形容人生事业成就与逆商的关系，可以将登山的人分为三类，第一类人在山脚下，一看到山很高，就停下来不愿意去攀登，这种人就是所谓“望而生畏”的人，他们在人群中占 70%；另外还有一部分人刚爬到半山腰就没有了力气，于是就在那里搭个帐篷安然休息了，这样的人占 25%；而能够攀越巅峰，到达山顶上的人只占 5%，这就是成功者，也是高逆商者。因而，这就是为什么爬山的人很多，但是能够到达山顶的却少之又少，只占整个人群的 5%，而 75%的人是好逸恶劳、安于现实的；25%的人具备斗志，但是不能够完全达到目标，只做到一半。

于老师随手拿出了笔记本，在上面画了一幅图（见图 10-1），说道：

想站在山顶必须要提高逆境商数（AQ）。横轴代表挫折和困境程度，纵轴代表改变和控制环境的意愿和能力。有的人当困境稍微增强，他希望改变结果的能力就下降，就是没有信心去改变环境。毛泽东讲过：“一个人如果不能适应环境，又不能够改变环境，那么就要被淘汰”。从这个角度来分析，毛泽东的 AQ 非常高，碰到问题有决心要去改变，有决心去改变结果。有一种人 AQ 很高，但是碰到逆境太强了，他的 AQ 还是下来了。

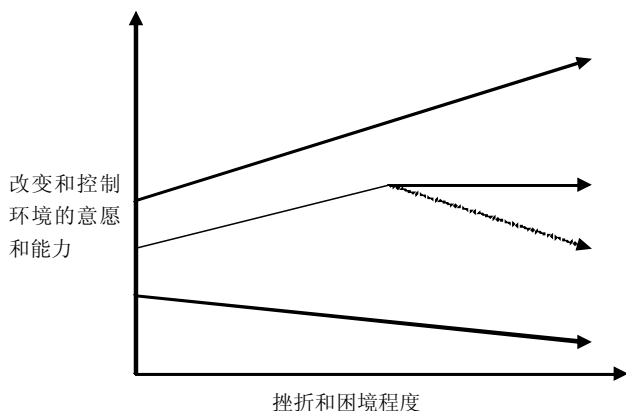


图 10-1 逆境商数与挫折困境

逆境商数很高的人，逆境越强，他的斗志就越旺盛。低 AQ 的人，逆境稍微增加，他就马上没有斗志了。要做个中 AQ 的人，逆境太大时大概很难生存，因为高 AQ 的人毕竟不多。就像举登山的例子一样，只有 5% 的人能够排除万难爬到巅峰，25% 的人大概就站在山腰上，70% 的人只在山底下看看。所以说，筛选英雄豪杰、成功管理者的工具和指标其实就是一个人的 AQ 分数。

有个故事说，有一天，某个农夫的一头驴子不小心掉进一口枯井里，农夫绞尽脑汁想救出驴子，但几个小时过去了，驴子还在井里痛苦地哀嚎着。最后，这位农夫决定放弃，他想这头驴子年纪大了，不值得大费周折把它救出来，不过无论如何，这口井还是得填起来。于是，农夫便请来左邻右舍帮忙一起将井中的驴子埋了，以去除它的痛苦。农夫的邻居们人手一把铲子，开始将泥土铲进枯井中。

当这头驴子了解到自己的处境时，刚开始哭得很凄惨。但出人意料的是，一会儿这头驴子就安静了下来。农夫好奇地探头往井底一看，出现在

眼前的景象令他大吃一惊：当铲进井里的泥土落在驴子的背部时，驴子的反应令人称奇——它将泥土抖落在一旁，然后站到铲进的泥土堆上面！就这样，驴子将大家铲倒在它身上的泥土全数抖落在了井底，然后再站上去。很快，这头驴子便得意地上升到井口，然后在众人惊讶的表情中快步地跑开了！

老 K 忍不住偷偷地乐了，其实自己就像这头驴子一样。最初面对逆境的时候，也是眼泪汪汪，哭得很惨。然而当自己不断从挫折逆境中胜出来的时候，发现自己面对逆境的能力确实增强了很多。于老师看到老 K 的笑容，于是解释道：

就如驴子的情况，在生命的旅程中，有时候我们难免会陷入“枯井”里，会有各式各样的“泥沙”倾倒在我们身上，而想要从这些“枯井”中脱困的秘诀就是：将“泥沙”抖落掉，然后站到上面去！事实上，我们在生活中所遭遇的种种困难挫折就是加在我们身上的“泥沙”。然而，换个角度看，它们也是一块块的垫脚石，只要我们锲而不舍地将它们抖落掉，然后站上去，那么即使是掉落到最深的井，我们也能安然地脱困。本来看似要活埋驴子的举动，由于驴子处理厄境的态度不同，实际上却帮助了它，这也是改变命运的要素之一。如果我们以肯定、沉着稳重的态度面对困境，助力往往就潜藏在困境中。一切都决定于我们自己，学习放下一切得失，勇往直前迈向理想。我们应该不断地建立信心、希望和 unconditional 的爱，这些都是帮助我们从生命中的“枯井”脱困并找到自己的工具。

“嗯，我起初也像这头驴的开始状态！”老 K 说道，稍微停顿之后继续说，“于老师，我同意你的观点。我从王国维的三重境界想到逆商成长

的境界，可以这样来概括——”

第一境界，怨天尤人、举手无措。这就好像是小胡最开始的状态。

第二境界，少了惊慌失措，遇敌杀敌；我年初的时候，其实就是这个状态，属于被动应战。

第三境界，从容面对，将逆境当作机会。在海滨度假之后以及王大哥的指点下，我已经将被动转化为主动。

于老师认为老 K 的总结很贴切，继续说道：“保罗·史托兹教授将逆商划分为四个部分，即 Control（C，控制感）、Origin & Ownership（O&O，起因和责任归属）、Reach（R，影响范围）和 Endurance（E，持续时间）。”

C（控制感）：控制感是指人们对周围环境的信念控制能力。面对逆境或挫折时，控制感弱的人只会逆来顺受，信天由命；而控制感强的人则会凭借一己之力能动地改变所处环境，相信人定胜天。控制感弱的人经常说：我无能为力、我能力不及。控制感强的人则会说：虽然很难，但这算什么，一定有办法。

O&O（起因和责任归属）：造成我们陷入逆境的起因大致可以分成两类。第一类属内因：因为自己的疏忽、无能、未尽全力、亦或宿命论，往往表现为过度自责，意志消沉、自怨自艾、自暴自弃；第二类属外因：合作伙伴配合不利、时机尚未成熟，或者外界不可抗力。因内因陷入逆境的人会说：都是我的错、我注定要失败；因外因陷入逆境的人会说：都是因为时机不成熟、事前怎么就没想到会发生这样的情况呢？高逆商者，往往能够清楚地认识到使自己陷入逆境的起因，并甘愿承担一切责任，能够及时地采取有效行动，痛定思痛，在跌倒处再次爬起。

R（影响范围）：高逆商者，往往能够将在某一范围内陷入逆境所带来的负面影响仅限于这一范围，并能够将其负面影响程度降至最小。身陷学习中的逆境，就仅限于此，而不会影响自己的工作和家庭生活；与家人吵架，就仅限于此，而不会因此失去家庭；对事争执，就仅限于此，而不致对人也有看法。高逆商者能够将逆境所产生的负面影响限制在一定范围，不至扩大到其他层面。越能够把握逆境的影响范围，就越可以把挫折视为特定事件，越觉得自己有能力处理，不致惊慌失措。

E（持续时间）：逆境所带来的负面影响既有影响范围问题，又有影响时间问题。逆境将持续多久？造成逆境的起因因素将持续多久？而逆商低的人，则往往会认为逆境将长时间持续，事实便会如他们所想。

上面故事中驴子的“逆商”就是在迫不得已的环境下慢慢提高的。老K想起自己起初遇到逆境的时候就犹如现在小胡和小吉一样，上述四个方面都表现不佳。而今天老K可以从容面对这样的环境，证明自己的AQ逆商已经大大提高。

还有谭易在送行会上，那几句让老K揣摩很久的话，得到释然。谭易是这样说的：“感谢柯总一直以来对我的关心！真的从心里感谢。柯总不仅仅在工作方面关注我，更在未来的发展方向上支持我。我因为读书的原因要离开公司……我对不起柯总，对不起‘劲人’，但我相信‘劲人’的困难是暂时的。”

老K现在终于明白不能释然的原因在于自己太高估自己了，认为谭易不可能离开公司。而一旦发生这样的情况时，自己就好像受了挫折和打击一样。尽管脸上一副无所谓的样子，但实际上内心却是在伤痛。

咖啡的味道醉人，音乐更让人神怡！“其实人生美景在于用心去欣赏！何苦过于去偏执于某些东西让自己陷入难以自拔的网罗呢？”老 K 得出这样的结论。

不成长，就倒下

周末，老 K 正准备下班回家陪妻子和孩子，就接到了小吉的电话。小吉要请老 K 和小胡吃饭。老 K 本想推脱，但是电话那端小吉无法掩饰的喜悦实在让他难以拒绝。

与往常同样的饭局，但这次反而成了小胡和小吉的主场。小胡率先“通报”了自己这段时间的进展——因为业绩出色将要被提拔为业务主管，另外与王晓楠的关系不再是敌人，反而成了挚友。小吉终于找到了一份更为适合他的工作。

老 K 感到格外欣喜，尽管公司的业务状况并没有太大的好转，但是经历这些事件之后，小胡和小吉都变得成熟了。老 K 举起杯，激动地说道：“为你们走出逆境，干杯！”他们一饮而尽。老 K 继续道：“人生在于总结，你们能把这段时间如何面对逆境的情况总结一下吗？”

小胡抿了抿嘴说道：“大哥，我和小吉一样，感谢你在这段时间给我们的鼓励。大哥，应该听说过‘胡萝卜、鸡蛋和咖啡豆’的故事吧。最初的时候，我就好像那个胡萝卜，遇到困境一下子就软了下来。而小吉就好像鸡蛋，变得麻木。”说完望了望小吉。小吉微笑着抿了一下嘴。

老 K 沉思了一下，说道：“其实，我们每个人的逆商都是逐渐培养起来的。在这个过程中，我们可能曾经是胡萝卜或鸡蛋，但最终我们都应该



成为可以磨成馨香咖啡的咖啡豆！这就是逆境给我们的价值——不在逆境中成长，就在逆境中倒下！”

“好！好！”小胡和小吉听到这个总结，兴奋地举起酒杯一饮而尽。小胡继续道：“如果让我总结的话，在逆境中其实要按照 LEAD 这样的步骤来处理。”

第一就是 L = 聆听（Listen）

当激动过后，就是时候安静下来了，想想自己对逆境的生理和心理反应。聆听需要耐性，人总是不愿意面对不如意的事情，更不愿意面对自己。心理治疗师罗伯·麦当劳说过一句话：“一个人的困扰，总是因不能忠实地面对自己而引起的。”当你第一次到我家的时候，你其实什么都没有说，而且让我先安静，休息。还记得你给我发的那些文章吗？到现在我仍然清楚地记得。

第二步就是 E = 探索（Explore）

事情的严重性往往被悲观情绪放大，因而忽略了个人的能力。失业、失恋、失去至亲等，令人联想到：“完了！没救了！”

AQ 高的人就会探索其他的可能性，例如，失业就是创业的好时机、失恋就是学习分手的一课、至亲的离世可减少他肉体承受的痛苦。

第三步就是 A = 分析（Analyze）

我们必须学习如何正确检讨事件，才能对症下药。我们要分析问题的根源，哪些是由自己造成的？哪些是自己不能控制的？

切勿将所有责任归咎于自己身上。相反，要客观分析自己该负哪些责任，哪些责任又不属于自己。

无论如何，不要令自己长时期处于受苦状态。

说到这里，小吉似乎有点激动，插嘴道：“其实，我开始总感觉自己

是公司对不起我。因而我想出卖公司的资料来发泄对公司的愤

怒。但感谢大哥及时制止了我，否则有可能酿成大祸。后来我分析了一下自己，发现自己确实存在问题。比如说缺少职业规划，不懂得做主管的

责任，对公司利益与个人利益不懂得去权衡，因而，在高层的心目中我没有地位，并不是一个称职的主管……”

小胡似乎也有所感，“其实我们在职场上受到这样的打击，这证明我们应战职场有问题。关于这点，我们是否可以请于老师帮我们辅导一下？”

“嗯，你们总结得非常好，逆境中其实只有两个选择，不成长就倒下！我今天就带来一份于老师给你们礼物。”老 K 顺手在掏出的笔记本上画了一个表格，说道：“这些是于老师和很多成功人士交流后总结出来的。她发现他们在初遇到逆境时都有一套基本的应战策略（见表 10-1），我画给你们看看——

表 10-1 成功人士困境应战“策略”

步骤	步骤名称	检查自己的问题	是或否
第一步	冷静分析	这件事情值不值得我去做？	
		有一些新的进展吗？	
		自己是否具备实现这一目标的能力	
		是否可以尝试其他途径完成目标或修改目标？	
		有没有可以帮助自己的人？	

续表

步骤	步骤名称	检查自己的问题	是或否
第二步	相信直觉	找一个安静的角落坐下，然后用几分钟放松身心，在心中默想当前想解决的问题和途径？也许不能立即有答案，但往往在工作中会灵光乍现	
		找一张纸把你所遇到的问题写下来，然后可以信手涂鸦，有时可以找到解决方案	
		向朋友求教。朋友有时候一句提醒可以起到事半功倍的效果	
第三步	绕道而行	当发现挡在面前的阻碍无法逾越，就应该绕道而行，以免浪费时间和精力。	
第四步	执行	按照新的目标和行动计划去执行，速度第一	

“小胡，你刚才还少了一个‘D’。”老K画完表格后，说道。小胡腼腆地摸了一下脑袋说：

我所说的D就是第四步D=行动(Do)，和你表格的执行是一个意思。就是给自己定下行动的目标、步骤和时间表，并立即执行计划，克服拖延，设定死线，定期奖励自己，并定时检讨所定的计划，加以修改及推进。设法进行一些自己以往很少做的事情，例如，早上跑步、为家人煮早餐、用左手刷牙、转搭其他交通工具，或者当义工，并持之以恒，这些做法都是提升个人创意和解决问题的方法。

你是你朋友的良师益友吗？即使不是，也不要绊倒别人！

老K感觉到这段时间的辛苦没有白费，因而更加告诫自己千万不要做绊倒人的事，常常说造就人的话，不要做“瞎”师傅。



深入思考的练习

随时注意发现自己思考过程中的漏洞。你的主要前提是否正确？表达时选择的字词是否适当？从你的前提是不是可以推出你的结论？你为什么相信某些事实和现象？这些事实和现象的基础是确凿无疑的吗？事实的数量是否足够大，是否可以作为得出结论的基础？你在分析事实的时候有没有先入为主的倾向？你有没有觉得自己思考这个问题的时候带有自己的主观愿望和偏见，或者对某些方面缺乏必要的知识？一定要保证事实的真实可靠性，并且只推出这个而不是那个结论。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第十一章 改造自己，而不是改造“木桶”

我们唯一不会改正的缺点是软弱。

——奥斯特洛夫斯基

怨天不如变己

7月2日，“劲人一族”举办了一次非常特别的聚会。这次聚会没有以往的户外体验，而是一个纯粹的 Party。老 K 盛情邀请于老师给大家讲授有关职业生涯的课题。Party 的地点就在香兰湾王大哥那幢豪华的别墅里面。

转眼已入夏，气候怡人。宽大的花园里面，摆放着各种点心和美食可以自行取用。“驴友”们身着礼服，又是别样风格。大家三五成群地交流着，谈到高兴处，还时不时举起杯子一干而尽。

今天的演讲主题除了于老师的职业生涯课题外，老 K 还特别邀请王大哥讲授了一些逆境中成长的话题。其实，老 K 并不十分了解王大哥，只是感觉王大哥成功的背后一定有很多的故事可以给大家启示和帮助。在一阵掌声中，王大哥走到了前面，微笑着说道：

感谢各位“驴友”光临今天的 Party，在这里我将和各位分享有关我个人以及“九之”成长的故事，当中有很多的故事情节，但今天只和大家分享其中的一小部分。

我并不是一个饱读诗书的城市子弟，初始学历只是小学毕业生。我在家排行第三，但是身体比较瘦弱。大家不要看我今天的身材，（下面笑声）我们兄弟姐妹五个，母亲在我 10 岁那年就离开了我，父亲是一个乡村教师，手无缚鸡之力。因而，经常是吃不饱穿不暖。那时，我最期待的就是过年或是村子里面办喜事请客的时候，可以吃顿好的。但是，每到村子里

面请客吃饭的时候，经常是大哥或二哥去，几乎轮不到我。其实，那个时候我就像一个毫无指望的人一样，身体瘦弱而且下地干活的力量又不够。继续务农，绝对不能让我饱食三餐。

改革开放之后，我先在村子里面开了一个小杂货店。尽管小杂货店的经营异常艰辛，自己要进货还要经营，但是这个小杂货店的经营让我有了最初的商业理念。在不断的经营中，我的小杂货店不断扩大，成为那一带比较有名的小店。谁知一场意外大火烧毁了我的梦……

在烧毁的废墟中，我欲哭无泪。从亲戚朋友手中借来的钱不知如何去归还？我曾经想到死……

说到这里，王大哥的眼眶中含着泪水，看见的人悄悄递上了一包纸巾。稍微停顿后，王大哥继续道：

这是我人生中遇到的第一次逆境，几乎将我打倒！我每天都将自己灌醉，然后好像疯子一般见到人就胡言乱语。终于有一天，秀才般的父亲狠狠地掴了我一巴掌，将我从昏睡中掴醒。

在我的记忆中，我一直都不太尊重我的父亲。尽管他读过书，但他不是一个称职的父亲。然而，那一次他跟我说了一些话，却让我记忆一辈子。他说，你摆杂货店门口的木桶，为什么里面的苹果总是大的在上面，小的在下面？是你把大的拣出来放在上面的吗？我迷惑地看着他，然后摇摇头。父亲说他知道我不是有意招徕生意而通过这种方式来迷惑顾客。但是为什么会大的在上面，小的在下面呢？关于这个问题我确实也没有想清楚。父亲告诉我说，你每次进货的途中，由于颠簸，苹果被自动地分类，大的力图挤向顶部，而那些又小又干瘪的只能在底部。令我诧异的是，我

开这个小杂货店3年，日日进货卖货却没有发现甚至明白这个道理。

我们就好像“苹果”，有大的、小的、青的、红的。木桶就好像我们的生活，我们所有的人就生活在这个巨大的木桶里面。生活在继续，木桶就随时不断地晃。生活总是遵循适者生存的道理。因而，在木桶里面，体积大的苹果被摇上来，而体积小的则被晃了下去。如果你期望自己被人为地提升到大苹果的位置，或者那些大苹果的位置被摆放在小苹果的位置，难道不觉得自己在犯傻吗？因为我们其实在愚蠢地尝试改变和颠覆生活的永恒法则。振作起来，木桶没有办法改变，改变只能是你自己。面对问题，解决问题！

父亲的话重新振作了我。我要说的是，要感谢那场火，否则没有今天的我。由于这场火，使我重新寻找到了最合适的机会。

就这样，“九之”被创建了。最初的“九之”仅仅是一个维修眼镜和钟表的小店，但是在木桶的晃动中，我努力改变自己，升到“大苹果”的位置。今天看来，所有一切都是过程。但是我相信每天前进的1%就有了今天的九之。

在“九之”的员工从2人上升为500人的时候，我再次遇到了人生又一次逆境。之前，“九之”的成功应该说是遇到了非常好的市场机会，我除了在销售方面抓住了合适的产品外，又积极地扩大规模拓展产品，使九之成为一个销售、生产、研发为一体的企业。“九之”的品牌知名度日日提升。然而，在企业不断扩大的时候，我没有努力抓好内部管理，结果是产品销售额很大，但是内部管理成本和运营费用也很大。那段时间是我人生最膨胀的时候，年轻啊，你们想想看，一个不到30岁的小伙子就掌管了一个500

人的企业，销售额达到 2 亿元。我感觉到自己是个“大苹果”了！

人生顺意的时候，我们是否会骄傲？

研发的技术被自己的核心骨干带走，甚至带领整整一个团队集体跳槽。这时我才发现，“九之”其实内部问题是很严重的，早已是负债经营了。然而，之前的我忙于沉湎于自己的成功，甚至对企业的财务状况都充耳不闻。我跑到黄山的一个宾馆住了一个星期，你们看我头顶的秃顶就是那个时候的记号。在黄山那一个星期，我想起了父亲的木桶理论，也更为深刻地检讨了自己。是啊，木桶一直在晃动，而我这个苹果自以为自己是一个大苹果，却没有发现木桶的环境。一切都在变化！我们必须注意到变化并不断学习全新的东西，发掘全新的乐趣。我们在这样的环境中，清醒认识自己，不断地学习、成长和前进。这是我们保持现有位置的唯一方法。

公司被迫减产一半，人员裁掉 1/3，向银行贷款。在极其困难的环境中，仍然是信念救了我。

所以，我感谢逆境。逆境使我的人生阅历更为丰富，并且造就了今天的“九之”。各位“驴友”，请记住“木桶是不能改变的，关键是改变自己！”大家知道我为什么要参加“劲人一族”吗？我不是王石，我喜欢在每一次攀登中提醒自己，要保持昂扬向上的精神。

掌声……

逆境应变全攻略

王大哥的话感动了大家，当掌声停下来之后，老 K 请出了于老师。于老

师微笑着说：“我接着王董的话先给大家讲讲关于应变逆境这个话题——”

变是绝对的，不变是相对的。电影《阿甘正传》中，阿甘的母亲说过，“人生就像一盒未开封的巧克力，你永远不知道里面的东西是什么滋味。”

面对变幻莫测的生活，面对随时都可能降临的危机，许多人都无所适从。你走出大学校门，找不到合适的工作，没有人愿意帮助你，没有人愿意听你诉苦，你看不到任何出路；你在公司里面竭尽全力的工作，却突然发现许多年轻人都已经走在你的前面，有的甚至成了你的上司；当你辛辛苦苦为之奋斗的事业毁于一旦，在你最需要帮助的时候朋友却纷纷离你而去……

于老师顺手在白板上换了一幅图（见图 11-1），接着说道：

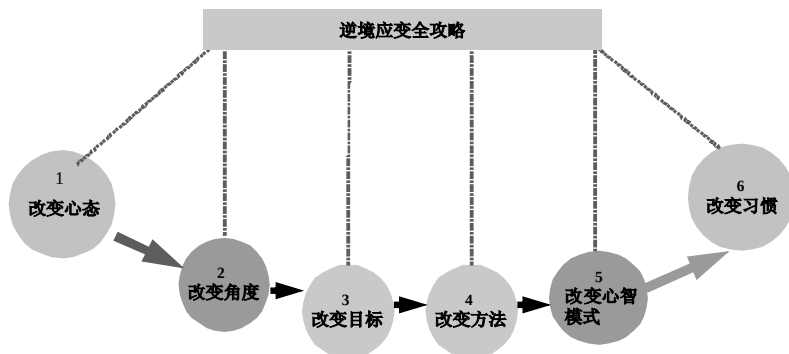


图 11-1 逆境应变全攻略

人生就好像这个秋千一样。其实，人在旅程，人生又如一场戏，输输赢赢、胜胜败败，贯穿了整个生命的全过程。每个人对待逆境和压力的态度也不一样，正如刚才王大哥所说的“木桶理论”。积极的人，将危机变成机遇，不断调整自己的位置使自己成为一个“大苹果”。消极的人，则

被不良情绪控制，结果被压力打败，使自己的生活陷入困境。

生活反复证明着一个真理：适者生存，捷足先登。所以，我要告诉大家面对逆境的全攻略就是六个变。

第一个变就是改变心态。心态犹如种子，播下一种心态，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。心态的改变，就是命运的改变。

总体而言，在逆境中，人应该有这样四种心态。

第一种心态：学会控制安静自己，学会忍耐。

第二种心态：不要盲目执着，学会放弃。

第三种心态：“置身戏外”，以平衡心态看待全局。

第四种心态：自我暗示与激励，专注于美好的事物。

第二个变就是改变角度。人生旅途中有许多无法预知的坎坷和挫折，有许多突如其来的灾难与险境，及时变换角度，就会发现危机其实就是穿着工作服的机遇。改变角度意味着发现机会，将每一次变局都当作一次机会。同时抓住变化中的机会，变危为“机”，寻找刀上的“宝石”。

第三个变就是改变目标。第一重新审视你的目标。正确的目标带给你动力，并引导你走向成功；错误的目标会带给你苦痛，并让你远离成功；第二就是学会为大目标而改变小目标。每个人都有自己的目标，一生的目标，一年的目标，一个月的目标，一个星期的目标，一天的目标。目标并不是一成不变的，你所处的环境、你自身的条件、社会的潮流、可利用的资源以及你自己的愿望发生变化时，目标都会随之变动。此时，当阶段目标无法完成或已经完成，接下来的自然就是重新制定目标。

第四个变就是改变方法。每一段人生旅程都是人生的竞技场，输赢、胜败和生死……改变方法就可能变输为赢，转败为胜，死里逃生。

第五个变就是改变心智模式。心智模式就是在人们探索周围世界的过程中，根据他对环境独一无二的体验，慢慢发展出一套潜在的理解结构，有意或无意地使个体对外部世界产生出一些期望，能帮助个体更快地应对社会事件。这种理解结构，称为心智模型（见图 11-2）。

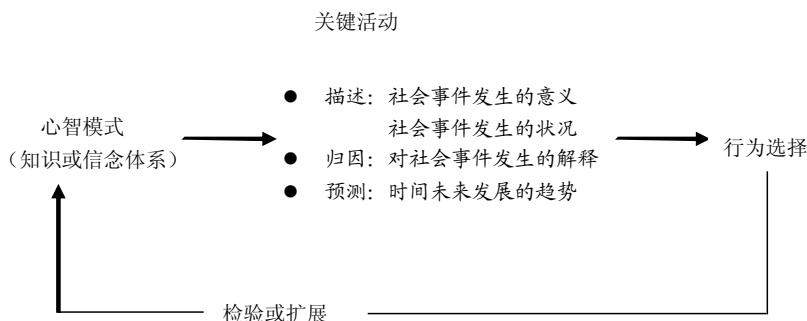


图 11-2 心智模型的关键活动

每个人应该建立健全的心智模式。这需要广泛地收集各类信息，再配合运用所掌握的常识常理，作出正确的判断，然后据此采取必要的行动。我们清楚的是，世界上的万物，不会因为你看不见而自行消失。对周围事物作出有限的感知，然后进行必要的思考，才能使我们的行为符合目标要求。

不同的心智模式会导致不同的结果，有时甚至产生意想不到的结局。

第六个变就是改变习惯。习惯包括生活习惯、工作习惯及各种习惯。好习惯成就一生。我以前也是属于夜猫子类型的，但是我现在改变了。好的生活习惯和工作习惯能让生活工作更加轻松。

职业生涯需要规划

掌声……于老师端起一杯酒继续说道：“无论是曾经遭遇挫折还是正处于困境，让我们都充满有举杯的豪情，勇于面对困难！来让我们一起喝下这杯酒！”在大家纷纷喝下酒之后，于老师说：“所有的改变都首先是自我的改变，我们必须意识到逆境的最大的罪魁祸首往往可能就是我们自己！”

困境局面有时是自己造成的，你在反省自己的经历时，是否同意这点呢？

“没有职业生涯规划，没有好习惯，没有执行力，不能居安思危……这些都可能是困境的隐患，我们就再谈谈人生的自我规划”。将事先准备好的几个表格展现在众人面前（见表 11-1～表 11-6），于老师继续说道：

在做职业规划时，必须回答以下几个问题。

第一个问题：你生活的目标是为了什么？

从长远来看，一个无法专注于自己目标的人，实际是对自己人生的不负责。清楚地知道自己生活的目标，可以通过以下步骤来实现。

步骤一：将你的目标分为工作、家庭与社交三个类别。同时，将目标分别按 3 年、5 年、10 年列出。这样可以避免冲突，让你正视生活与工作的全貌。

步骤二：通过完成下面的问题来找到答案。

表 11-1 3 年之后的工作

项 目	你 的 目 标
你希望达到哪一种收入水平？	
你希望寻求哪一种程度的责任？	

续表

项 目	你 的 目 标
你希望拥有多大的权力？	
你希望从工作中获得多大的威望？	
概括	

表 11-2 3 年之后的社交

项 目	你 的 目 标
你希望拥有哪种朋友？	
你希望参加哪种社团？	
你希望获得哪些社区的领导地位？	
你希望参加哪些社会活动？	
概括	

表 11-3 5 年之后的工作

项 目	你 的 目 标
你希望达到哪一种收入水平？	
你希望寻求哪一种程度的责任？	
你希望拥有多大的权力？	
你希望从工作中获得多大的威望？	
概括	

表 11-4 5 年之后的社交

项 目	你 的 目 标
你希望拥有哪种朋友？	
你希望参加哪种社团？	
你希望获得哪些社区的领导地位？	
你希望参加哪些社会活动？	
概括	

表 11-5 10 年之后的工作

项 目	你 的 目 标
你希望达到哪一种收入水平？	
你希望寻求哪一种程度的责任？	

续表

项 目	你 的 目 标
你希望拥有多大的权力？	
你希望从工作中获得多大的威望？	
概括	

表 11-6 10 年之后的社交

项 目	你 的 目 标
你希望拥有哪种朋友？	
你希望参加哪种社团？	
你希望获得哪些社区的领导地位？	
你希望参加哪些社会活动？	
概括	

你的短期目标: _____

你的中期目标: _____

你的长期目标: _____

如图 11-3 所示。

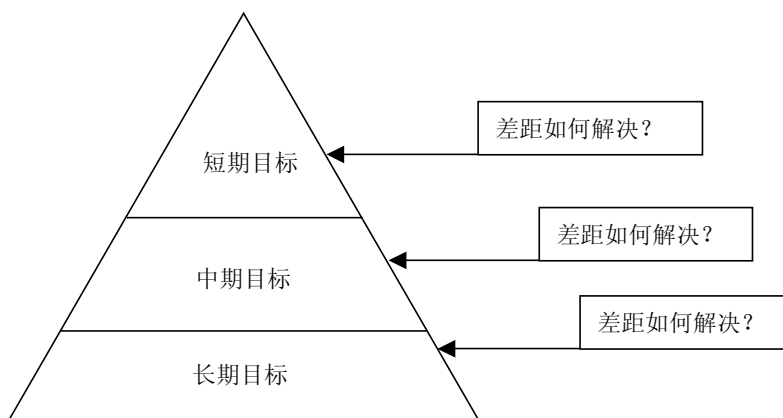


图 11-3 各时期目标存在的问题

第二个问题：我想创造什么？

人生往往是想得到之前必先去创造。年轻的时候，人人都希望自己可以拥有一个已经搭建好的舞台，于是带着对人生的美好憧憬和向往便开始找寻。随着时间的流逝，你会发现这个已经为自己搭建好的舞台根本不存在。事实也教育你，舞台需要你自己去搭建，人生就是一个不断创造的过程。

不要等待而是去唤醒心中那个沉睡的愿望，不要等待，重新点燃激情。生活目标仅仅是最低的目标，唯有创造才让你感到满足，因而，人的一生就注定是一个有目的的创造过程。当你充满信心去创造的时候，你发现生活就会丰富、充实。而且这好像一股力量渗透进你的人生，让你的人生更加生机勃勃。

你有明确的信仰系统吗？
否则，在漫漫人生路上，我们会迷失或迷惑。

第三个问题：什么是最崇高的真理？

每个人都必须有一个明确的信仰系统来支持，它将指导你的工作、生活及面对逆境的态度。



摆脱邪恶的想象练习

与纯洁、尊严、道德信念、健康的身心相反，邪恶的想象根源于头脑中一些负面的倾向。

练习：

治疗这个毛病首先要从身体着手。出现问题的神经要恢复到原来的健康状态，可以通过参加各种各样的有益活动和培养兴趣来实现。你必须自觉、积极主动地进行正常的日常活动：

(1) 生活起居必须尽可能地有规律；(2) 必须适应清淡饮食，避免任何形式的喝酒，如果茶和咖啡对身体有害处的话也应该尽量避免；(3) 你应该每天洗澡，让清洁而逐渐变凉的水冲刷自己的身体，或者用粗布搓洗全身，直到自己浑身清清爽爽，神采焕发；(4) 你的脑子应该只想那些直截了当、需要马上处理的事情；(5) 你应该马上决心开始体育锻炼，虽然不一定强度很大，但是一定要持续下去，有系统性；(6) 对身体健康和头脑的清澈没有益处的想法或活动要坚决避免；(7) 你应该坚决避免从委琐下流的趣味中寻找乐趣的倾向；(8) 你应该有自己的“信仰”。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第十二章 自造不凡

人喜欢习惯，因为造它的就是自己。

——萧伯纳

好习惯+行动力

王大哥家的这次聚会反响热烈，正如“驴友”们所说的：“这是一次丰盛的精神大餐。户外体验做什么？不就是更好地体验和感悟生活，让自己更好地理解 and 享受生活嘛！”小胡和小吉在这次聚会上也发表了自己的意见。虽然只有短短几个月的时间，但是老 K 发现他们开始变得成熟了，他们的身上在积蓄力量。

老 K 是一个名副其实的行动家，因而“劲人广告”在业界也有着极强的行动力，这就是所谓的老板文化。经过几个月，“劲人广告”从内至外全方位启动的应变计划产生了效果。老 K 的总结是：逆境中，不仅要有应变招数，更关键的是要有极强的行动力！

刚上大学时的老 K 是一个效率极差的人。也许因为几年繁重、枯燥的高中生活，老 K 在踏入大学校门之后来了个完全的放松，以至于在大学第一学期的期末考试中，老 K 有多门课程不及格，几乎沦落到差点被开除的地步。那段时间，老 K 经常逃课，没有兴趣读书，作业也是拖到最后限期。尽管老 K 曾多次努力进行改变，但是收效甚微。勉强进入了第二学年，父亲将老 K 叫到了面前，说道：“世界上有两种人：空想家和行动家。空想家们善于谈论、想象、渴望，甚至于设想去做大事情；而行动家则是去做！你现在就是一位空想家。尽管我不期望你未来成为什么，但是既然你选择了读大学，那么我认为你就该知道自己应该完成或是可以完成的事情，把这件事情做好，否则不如早点出去工作！”

这就是父亲的风格！这次谈话对老 K 的影响还是很深的。思考和观察父亲，老 K 才惊讶地发现父亲真的是一个不折不扣的行动家。后来，老 K 发现父亲的话是经得起考验的。在现实生活中，真的存在这样两种人。而事实上是行动家比空想家做得成功。这是因为行动家一贯采取持久的、有目的的行动，而空想家很少去着手行动，或是刚开始行动便很快懈怠了。行动家具备有目的地改变生活的能力，他们能够完成非凡的事业，不论是创业还是著作或参加一次比赛。与此形成鲜明对比，空想家只会站到一边，仅仅是梦想过这些而已。于是，老 K 从改变习惯开始，包括每天的作息习惯、时间管理习惯、学习习惯以及休闲习惯。想到这里老 K 自我解嘲地笑了笑，在这些习惯中，唯有作息习惯老 K 在经营广告公司之后改得“面目全非”，其他好习惯都给老 K 带来了很多的益处。

记得于老师在讲述职业生涯规划时说过，做好职业生涯规划、强化自我素质以及养成好习惯都是走出逆境的重要因素，于老师最后还特别

回顾总结一下自己，你是行动家还是空想家？

强调了一个观点就是“养成好习惯，从现在做起”。当说到习惯时，于老师一改以往的风格，给大家讲了一个笑话——

父子俩住在山上，每天都要赶牛车下山卖柴。老父较有经验，坐镇驾车，山路崎岖，弯道特多，儿子眼神较好，总是在要转弯时提醒道：“爹，转弯啦！”

有一次父亲因病没有下山，儿子一人驾车。到了弯道，牛怎么也不肯转弯，儿子用尽各种方法，下车又推又拉，用青草诱之，牛也一动不动。

到底是怎么回事？儿子百思不得其解。最后只有一个办法了，他左右看看无人，贴近牛的耳朵大声叫道：“爹，转弯啦！”

牛应声而动。

牛用条件反射的方式活着，而人则以习惯生活。可见习惯的力量如此之大！

于老师说：“习惯是一种重复性的、通常为无意识的日常行为规律，它往往通过对某种行为的不断重复而获得。古罗马著名诗人奥维德（Ovid）也说过，没有什么比习惯的力量更强大。无论我们是否愿意，习惯总是无孔不入，渗透在我们生活的方方面面。有调查表明，人们日常活动的 90% 源自习惯和惯性，而且大多数的日常活动都只是习惯而已！譬如说几点钟起床，怎么洗澡、刷牙、穿衣、读报、吃早餐、驾车上班等，一天之内上演着几百种习惯。然而，习惯还并不仅仅是日常惯例那么简单，它的影响十分深远。如果不加控制，习惯将影响人们生活的所有方面。因而，一位成功人士曾经说过“成功=信念+好习惯+行动力”，老 K 也记得《左传》中记载了这样一个故事：

孙武去见吴王阖闾，与他谈论带兵打仗之事，说得头头是道。吴王心想，“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他操练姬妃宫女。孙武挑选了一百个宫女，让吴王的两个宠姬担任队长。

孙武将列队操练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆，乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军

人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令操练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。

场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作也很规范，真正成了训练有素的军人。孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，没有心思来看宫女操练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”

孙武没有说什么废话，而是从立信出发，达到了军纪森严、令出必行的效果。

这个故事的寓意很简单，就是行动力第一！因而，老K认为“逆境全攻略”中的基础就是要有好的行动力，以后他特别强化了这一点。

成就生命力度

转眼到了八月份，小胡和小吉在工作上都很顺利，并且在于老师的指导下都对自己的职业生涯做了规划。忙于读书充电成为他们生活的一部分。

在小胡和小吉等一帮“驴友”的周密组织和策划下，八月份这次侗乡徒步穿越活动打算在8月14日拉开序幕。他们这次活动地点在贵州省黔东南州黎平县肇兴侗寨，因而，徒步路线长约40公里，途经八寨一山。计划用时3天左右，最后一天晚上将在上地坪侗寨宿营，举行篝火晚会。为了这次活动，小胡和一帮“驴友”们还专门拟定了活动倡议书。

相聚侗寨 感悟人生

——“劲人一族”徒步穿越活动倡议书

哪里没有都市的喧嚣？哪里没有被商业文明所污染？8月14日我们将同大家一起探索被联合国的文化官员称为“人类所有疲惫心灵的最后家园”——黎平。

黎平，位于云贵高原向江南丘陵过渡的崇山峻岭中。这里的人们自称“更”，外界则称他们为侗族。这里，广袤的乡村里溪水淙淙，丛林莽莽，侗族人用虔诚和善良来崇尚天地间的万事万物，他们热情洋溢，用美丽和悠扬来回答人世间的所有疑惑。他们不用一钉一铆，却可以造出了巧夺天工的鼓楼和花桥；他们没有指挥和伴奏，却可以唱出空灵悠扬的多声部大合唱。因而，美国的著名畅销书作家称这里“游走在时光的边缘”。

然而，他们也有遗憾——尽管有了义务教育，但不少的孩子还缺衣少食，没有文具、书本，甚至赤着脚上学。因而，我们现在郑重向所有“驴友”发出一个倡议，约定大家在2009年8月14日，相聚到那里——

欣赏由鳞次栉比的吊脚楼组成的古老村庄，聆听被称为天籁之音的侗族大歌，一起来踩一次歌堂，与环佩丁当的侗家少女、敦厚勇敢的侗家少男同歌共舞，共同感受时光流转的文化体验。

与此同时，建议各位“驴友”为这里的孩子们献上一本书、一件文具、一些生活用品或以其他方式表达爱心。对于懂得感恩的侗家人来说，一点爱心就是一轮红彤彤的太阳！

“劲人”，体验生活，感悟人生！让我们携起手来，走进黎平，走进侗乡，在穿越中体会人生，感悟人生；在原生态的环境中，去体验圣洁，

奉献爱心，接受心灵的洗礼吧！

看完他们写的倡议书，老 K 禁不住连说了几个“好”。老 K 之前去过黎平，这里的侗族大歌是独具特色的中国民间音乐艺术之一，也是国际民间音乐艺苑中不可多得的一颗璀璨明珠。侗族大歌中的复调式多声部合唱，为中外民间音乐所罕见，具有极其重要的学术价值和欣赏价值。

侗族大歌在侗语中俗称“嘎老”，“嘎”就是歌，“老”具有宏大和古老之意。它是一种“众低独高”的音乐，必须由三人以上进行演唱。多声部、无指挥、无伴奏是其主要特点。模拟鸟叫虫鸣、高山流水等大自然之音，是大歌编创的一大特色，是产生声音大歌的自然根源。它的主要内容是歌唱自然、劳动、爱情以及人间友谊，是人与自然、人与人之间的一种和谐。老 K 感觉听侗族大歌能让人感受生命的力量。老 K 想起学者李傲《力度生存境界》一书中这样解释力度：

在人生的道路上，有许多上行和下行的线在相互交叉，它们是我们人生的轨迹。在这些线与线支撑的点上，有一种力量维系着我们生命的基点——它就是我们人生的力度。“力”是生命力的力，“度”是尺度的度。正是力度支撑着我们生命的空间，使我们这个大写的“人”字得以站立，正是力度给我们单调的人生以色彩，使我们的人生富有张力。

力度生存是对消极生存、被动生存的一种否定，是对积极社会和壮丽人生的一种主动反馈，是对生命的再造，是对人生的更高追求。

人生的力度，不是蛮牛的用力，也不是毫无目的的撒野，而是适度准确，是心态、思路、精神和悟性、尺度的拿捏……

这本书曾经给老 K 很大的鼓舞，于是他说道：“不如就我们这次活动

改叫‘力度生命境界·侗族之旅’吧。”老 K 不想把这次活动仅仅当作一次简单的户外活动，更应让“驴友”们提升对生命的理解高度，这才是真正的“劲人”！

8 月 14 日这一天终于盼来了。“劲人一族”总共集合了 50 名“驴友”，他们的口号是“体验生命之美”。第一天，他们安排的路线是“肇兴——己伦侗寨（神秘的袖珍侗寨）——纪堂侗寨——登江侗寨（五龙聚首地）——平乐侗寨（属从江县）——萨岁山（为所有侗家人的圣山）——马尾滩瀑布——上地坪侗寨（宿营，篝火晚会）——堂安侗寨（中国与挪威王国合作建设的侗族生态博物馆）——厦格侗寨——肇兴”。

8 月 16 日，当他们集中上地坪侗寨举办篝火晚会的时候，老 K 从“驴友”们的眼神中看出了他们的喜悦。“资深驴友”胡彪也参与了这次活动，他带着相机拍下了很多照片。站在篝火前，他兴奋地对大家说：“太兴奋了。侗族居住的地方不仅风光秀美、民风淳朴，而且侗族也是一个极富创造性的民族，有民谚说：‘侗人文化三样宝：鼓楼、大歌和花桥’。其中的侗族大歌是看不见、摸不着，只能用耳朵和心灵去捕捉与欣赏的民间音乐。‘汉人有字传书本，侗族无字传歌声’。在这天籁般的声音中我感受到生命的真实！”

老 K 想到，生活中其实有很多问题都出在自己身上，如怕困难、怕出现困境、害怕死亡，但如果人人都能像侗族村民那样，那么人生的境界就有可能活出力度。记得李傲在《力度生存境界》中也这样写道：

从物理学角度来看，任何一种力量都可能因为方向的改变而发生变化，人生也还是一样。在人的一生中，往往有若干，甚至许多的转折点。

对于创造历史的人来说，人的一生，常常是由关键的某一天的一个抉择所决定的。

打造核心竞争力

看到“驴友”们已经加入当地居民的歌舞队伍，老K陷入了沉思中：对于王大哥来说，挫折就是他的人生转折点，自己的经历也是如此。但人是否能够少经历挫折和困难，至少是减少由于自我原因所造成的挫折呢？小胡和小吉在经历挫折之后，已经懂得职业生涯规划，去成就一个不凡和有意义的人生。那么如何才能成为具有竞争力的人呢？记得老K看过一本《自造不凡》的书，这是一本关于打造个人品牌技巧的书，书中这样写道：

职场犹如硬币的正反两面，一面是职场，一面是自己。不管你愿意与否，今天所有的人都在职场这个大手的下面。

职场只有两个结果——“胜者王，败者寇”。一方面，有些人犹如无可奈何的商品一样等待挑选；而另一方面，有些人却靠自己的名字做出不同凡响的举动：或高薪被聘用，或凭借自己的名字呼风唤雨，或轻松代言广告就可以赚得上亿元的金钱，或授权自己的名字获得难以想象的特许费用……很多人在悲叹自己的身世，抱怨自己的命苦。其实，职场既是残酷的，又是公平的。

职场如市场。今天，市场中，既没有常胜的将军，也无长久的优势。注意力过剩、消费需求个性化、经济周期缩短、竞争环境复杂多变、同质化程度高，不能被“记住”的东西只能被淘汰。因而，市场中的所有商品唯有通过品牌来赢得市场。品牌成为这个时代最核心的竞争，它可以突破

消费者心中的“防火墙”，让其为“情感”而掏钱，也是品牌拥有者最为宝贵的无形资产。反观职场，如果将人当作商品，把周围每一个可能产生关联的人当作“顾客”，以品牌化的思维来塑造个人品牌，那么注定带来一个不凡的人生。

选择在你，改变在你。即使你永远不能控制另外一面，但你绝对可以让自己有更多的说话权利。

创建个人品牌是你不同凡响的唯一门卡。当你将能力和个人魅力密码存在这张门卡上时，所有的大门将逐一向你打开。因为：

个人品牌就是与众不同

个人品牌意味着承诺

个人品牌就是长久优势

个人品牌就是职场攻心的最高手段

这本书已经给出了答案。企业需要创建品牌，在这样一个更加职业化的社会，对于个人来讲也必须建立起永不衰败的个人品牌。《自造不凡》还这样写道：

购物的时候，人们都倾向选择自己心仪的品牌产品——因为它们除了具有产品基本功能外，更是一种象征。例如，百事可乐象征“领导潮流、与众不同、不断创新、追求刺激，并且不安于现状，甚至有点偏激的年轻一代”，它暗示了目标消费群的心态，也象征了消费者本身。在香港，李嘉诚是财富、诚信的象征，普通市民都信奉只要跟着他就可以发财。在美国，人们都以盖茨为荣，因为他是知识经济的象征、是财富观念的崇高者。

“当人成为一种象征或者给他人带来好的品牌联想时，这个人的价值是不可估量的！竞争力强，必然遭遇的挫折也会少一些！”老K坚定地认为。

经营个人品牌的几点忠告

李玉萍认为：经营品牌其实就是经营你的人生。因而有如下几点忠告：

一、品牌需要时间的沉淀：品牌是综合实力的表现。它的形成就是一个不断完善的过程。因而个人品牌的形成需要时间的积累。

二、打造品牌就是制造“影响”：创建个人品牌过程中，你通过具备的知识、让人愉悦的品行、语言的运用能力和理解他人的能力，向别人传递“我是为你解决某方面难题的人”、“告知你的特性是什么”等讯息，实施你个人的影响。

三、好品牌好品质。品牌是建立在人心目中的长久印象，是承诺，也是象征。品牌可以影响人的情感，广告可以传播形象，但一切的落脚点都在于产品本身的功效与品质。一旦“顾客”试用或验证后，发现徒有虚名，最终会被抛弃。同样，个人品牌无法掩盖个人的无能，而在于帮助优秀的人更加具有优势，对于平庸之人来说，即使建立了个人品牌，但没有实质性提高个人的素质，一旦被人发现“名不副实”，将对个人品牌损害更大。因而，品牌必须以卓越品质为前提，没有品质支撑的品牌是苍白和不能持久的。

四、任何“细节”都会影响你的品牌。“魔鬼在于细节”，品牌是日月累锤炼细节的结果，因而细节就构成了品牌。例如，走路、说话以及穿着的方式，打电话的语气及习惯，日常的行为礼仪如握手、微笑、称呼等，与朋友交流的方式，是否在小事上忠诚，甚至与人相会是否守时，是否遵守小的承诺等形成一个人的品牌形象，并且有可能因为这些细节影响了一个人的职场前程。

五、坚持核心价值（信念）——品牌成功的第一法则。人所遇到的一切问题，并非因为你塑造品牌而导致的。反而，当你在困境中坚持自己的品牌信念，必将你带入一个全新的境地。

六、职场品牌第一要点——忠诚。好品牌好品质。对于个人品牌来说，



便是人品好。忠诚、诚实、善恶，这都是衡量人品的基本标准。忠诚既是一种美德，也是品牌第一要点。

七、别给品牌打“水”。个人品牌最大的忌讳是非专业化，多领域通才。一旦你去做力所不能及的事情，你的品牌定位就在别人的心目中模糊了。

摘自李玉萍《自造不凡》



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第十三章 真实的失败

乐观主义者总是想象自己实现了目标的情景。

——古罗马哲学家 西尼加·L·A

企业生于逆境

老子说：“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。”挫折和磨难是成熟的条件。往往因为失败，人们才要努力考虑如何摆脱失败，总结教训，重整旗鼓，在失败中奋起；正因为挫折，才使人们不断准备新的奋斗，在挫折中前进，成为强者。惧怕挫折，逃避锤炼，就是拒绝成长，拒绝成熟。

个人的成熟如此，企业的成长壮大也是如此。日本管理学家奥盛和夫先生曾说过：“只有经历过金融危机的企业才能成为成熟的企业；只有经历过金融危机的企业家，才能成为成熟的企业家。”因而，金融危机本身并不可怕，关键是如何把握机会变危为“机”。

经历这次危机，老 K 的收获非常大——尽管之前他经历过不少的困境，但是这次却是全方位的一次洗礼。在困境中，生存和变革同时推进，对于一个在生存中挣扎的公司来讲，确实有着很大的难度，但是老 K 成功了，并且也赢得了同行的认同和推崇。

星期一，经过两天的休息，让人感觉到精力充沛。老 K 刚走进办公室，台面上的电话就响起来。原来是《财富时代》广告行业专刊的记者打来电话，说要采访老 K，话题就是关于如何在逆境中提高企业凝聚力的。

放下电话，老 K 陷入了沉思中。老 K 认为，企业天生就是在逆境中成长和发展起来的。关于这个问题，老 K 曾经和王大哥探讨过：

企业是一个独立的经济实体，企业的价值是通过经营获得市场的认可而体现的。而经营环境的不确定性，就意味着企业从出生开始就面临着一

个不确定性环境，因而肯定有许多困境和问题。

不确定性是因为今天整个市场环境的多元化、多样性、产品生命周期的缩短以及个性化需求的增加，企业同质化竞争激烈。因而，企业经营从外部来讲存在着很大的不确定和冒险性行为。从内部来讲，企业经营管理水平不高，企业文化价值观管理重视不够加上员工本身职业化水平低，导致企业在内部管理上也同样存在不确定性。

企业困境给企业带来的直接损失表现在内部运作受阻，经营亏损、市场占有率上处于劣势，最终结果就是企业倒闭。

老 K 曾亲眼目睹了所服务的很多客户，在应对困境时因为处理不当而导致严重后果。就拿“劲人广告”来讲，如果不及时制定措施或者措施不到位的话，就有可能直接导致“劲人广告”的倒闭。老 K 总结了一下，逆境给企业造成的问题有以下几个方面：

1. 对企业造成内外的破坏。企业逆境是影响企业正常运作发生的，它就像恶性病毒一样，一旦侵入企业机体，就会在企业内部迅速扩散，腐坏组织器官，破坏组织协调，使企业经营机制发生紊乱，无法按照正常的经济代谢进行经营循环，最后导致企业生命的衰竭。同人体的病症一样，这种破坏也根据病毒危害性分为慢性破坏和急性破坏。慢性破坏主要表现为企业在内部制度和流程方面管理不善而累积的后果，即企业不注意对日常管理行为进行反思和自诊，不可避免企业逆境渐成气候；后者表现则是在作出重大决策失误或遭受到外界的突然打击（如重大自然灾害、恶性事故、政策或法律发生冲突、爆发战争等），企业逆境所存储的压力一次性倾泻在企业身上，给企业的打击相当沉重。

就拿“劲人广告”经历的危机来讲，表面看是外部环境突变而造成的，但从深层次来看其实是“劲人广告”一直以来“将鸡蛋放在一个篮子里面”，忽视了成长业务的培养。因而在危机来临时，无法快速应战。

2. 企业运作无序。逆境发生极有可能使企业运作无序，而表现出来的一种脱离正常规范的行为状态。这些足以使企业在日常经营管理中暂时失去一定的方向和目标，企业内部活动呈无规则运行。如果企业遭受的逆境继续加剧，则表明企业所掌握的市场信息量越来越少，企业活动的无序或混乱程度加大，使企业在竞争中处处碰壁、被动挨打。

在阿伟没有离开“劲人广告”之前，公司曾经出现内部混乱，尽管没有扩大到无法收拾的局面，但可以足以证明逆境的危害性。

3. 损失的必然性。逆境发生，影响了企业正常运作，因而对企业的影响不可避免。尽管危机的产生有一些是慢性，而有一些是急性，但是一旦发生就会影响机体组织的和谐。“劲人广告”因为外部环境影响造成业务发展停滞时，公司亏损，给员工发不出工资，最后导致员工离职。

4. 逆境具有先兆性。企业经营是内外环境共同作用的结果，因而构成企业逆境的内外因素是相互联系的，彼此相互制约、相互作用。在企业逆境即将发生时，与其相关联的各条信息链都有不同的征兆反应和异常迹象。对企业来讲，应该在内部建立企业预警机制，防范危机的产生。

金融危机前很少有企业去考虑库存管理、现金管理、成本等问题，但目前，很多企业都在抓库存管理，抓应收账款的管理，抓现金流，抓成本等问题。这证明企业已经意识到必须学会对“危机预警”。

5. 挑战与机会。逆境威胁着企业的生存与发展。逆境的出现，将使

企业面临一次严重的挫折，同时也面临一次新的抉择。“顺境中能诞生伟大的企业，逆势时也能，像日本的索尼公司就是在非常低迷的时期诞生的。”阿里巴巴的马云也说，“眼下的危机是商业社会全球化过程中，各国都必须面临的一次挑战。不过，危机是危险中的机遇，企业家应该正确认识这个问题。”

马云认为，优秀企业家应该用长远和发展的眼光看待当前形势。他说，“实际上当前的经济形势已经不能简单称为灾难或者危机，而是重建体系的开始。优秀的企业家必须学会比别人提前适应这个环境，谁先适应谁就有机会。做企业至少是5年和10年的考虑，2~3年的灾难不算什么灾难。”

管理是花钱的，还是产生效益的？

老K非常认同马云的话，他自己也深刻体会到，就像“劲人广告”这样一个小规模的服务型企业，仅仅是

做了几项内部改革就已经产生了效率提升、管理成本降低20%的效益，何况那些大型企业呢？

创业“负翁”感言最真实

说到马云，人们自然会想到经常和马云同时出现的另一位“盖世人物”史玉柱。就连史玉柱自己也这样说：“我觉得，我和马云没有任何区别，我们是一样的。从公平角度，如果你把他划入好的一类，那么我也应该被划进去。如果你把他往坏的一类划，也把我划过去。”

坐在电脑前，老K在搜索引擎中输入“史玉柱”，于是一下子跳出了有关他的很多新闻和消息。其中有一则关于史玉柱的消息，内容是史玉柱

将要推行巨人网络“成立以来最重要的一项改革”的思路。

在中国现在很多企业家中，老 K 最欣赏和推崇的就是史玉柱。这不仅是因为史玉柱目前经营的征途公司已经上市，而是史玉柱作为中国第一“负翁”从失败中重新崛起的经历。在大江网理财频道一篇《从赌徒到商人的史玉柱：我不是一个成功企业家》中，描述了史玉柱的成长轨迹。老 K 认为这篇文章对他的描述比较真实。

史玉柱独特的商业禀赋：发现能力、创造能力、市场感觉、营销手段等，使他成为中国改革开放 30 年来少有的商业人物。但令人遗憾的是，这样一个商业“奇才”，却把自己定位于一个商业“玩家”。

20 年前，一个安徽省统计局的年轻干部向单位递交了辞职申请，打算南下深圳。面对家人和朋友的反对，他的回答很简单：“如果下海失败，我就跳海。”

10 年前，一家叫“上海健特生物科技有限公司”的企业成立，推出了一款畅销 10 年的保健产品“脑白金”。当时，没有人知道，运作这款保健品的人与几年前运作“脑黄金”的是同一个人。而且，这个人还背负着 3 亿元的巨额债务。

2009 年，是这个人在商海打拼的第 20 个年头，在这 20 年里，他经历过荣辱盛衰大起大落，直到再次成为令人景仰的成功商人。面对《新财经》记者，这个已经许久没有接受媒体采访的人说：“我不是一个成功的企业家。”

这个人就是史玉柱。20 年前，他开始创业时，还怀着振兴中华甚至是改变世界的梦想；但如今，他已经变成一个纯粹的商人，能够精确地计算

出自己投出每一分钱所带来的回报。

这段文字高度概括了史玉柱经商 20 个年头的风风雨雨。如果再看史玉柱的经典语录，关于对失败和成功的感悟最耐人寻味——

成功经验的总结多数是扭曲的，失败教训的总结才是正确的。

成功是在对失败经验的积累中获得的。

作为我们曾经失败过，至少有过失败经历的人，应该经常从里面学点东西。人在成功的时候是学不到东西的，人在顺境的时候，在成功的时候，沉不下心来，总结的东西自然是很虚的东西。只有在失败的时候，总结的教训才是深刻的，才是真的。

一个人倒下去之后，这个人的价值应该是增加的，因为教训能够使一个人成熟，成功能够使一个人头脑发昏，失败能使一个人更有价值。

我觉得最大的挑战不在于能不能发现机遇和把握机遇，最大的挑战是能不能抵挡诱惑。

一个人的一生，如果他的成功是用正的数字来表示，为成功而付出的辛劳用负的数字来表示的话，那么我想人的一生就是一个零。一个人他得到的福和带来的祸，如果福是正值，祸是负值，那么他最后一生算下来也还是零。所以好多方面，我觉得最终都是一个零。

在这篇文章中有一段话的概括也很精彩：

如果说史玉柱的第一次成功，源于他的“本我”：对成功的强烈渴望和敢闯敢拼的赌徒天性，那么，他的第二次成功，源于他的“超自我”：高度的理性对“本我”的克制，他改变了自己。

其实，翻看成功者的经历，都可以看到他们从创业失败中的智慧感言。

创业本身就是冒险者的旅程。旅程中，没有鲜花和掌声的相伴，而是一个又一个非常艰难的现实摆在面前；旅程中，也许没有人理解，形单影孤，甚至自己怀疑自己，会迷失方向。

怎样才算是领导者

这半年以来，老 K 感觉到员工对他的眼神和态度与之前有着很大的不同。举例而言，以前老 K 走到办公室的时候，正在玩的人马上就会正襟危坐。这显露出大家内心对他存有恐惧。平日里，公司在聚餐的时候，员工即使是向他举杯敬酒，老 K 也看得出这个动作中隐含着“因他是老板而不得已为之”的态度。这一切说明他和员工之间还存在着距离。现在取而代之的是员工对他的信任感。仍然是走进办公室，大家可能会抬起头向他随和地点头笑笑；仍然是聚餐敬酒，但眼神和神情中多了一份真挚，少了一份虚伪。这种改变意味着什么，他自己可能是“当局者迷”。直到后来，在一次聊天中，徐副总给他讲了一个故事他才终于想明白。有一次，几个员工在外面吃饭聊天，其中一个老员工同另外几位谈及自己近段时间的一些问题，希望大家给点意见。大家七嘴八舌最终都没有谈论出结果。最后，一个员工就提议去找老 K。其中一位新来的员工一脸不解地问“为什么找老板？”，此时，其他几位就同声回答说：“他不仅是我们的老板，还是我们的朋友！”老 K 听完这个故事之后，在欣喜之余不由得去思考自己在此前后到底做了哪些事情，使得自己在员工的心目中产生如此的地位？

领导在员工心目中的地位是靠行政命令还是靠个人魅力？

这天，老 K 没有在公司加班，而是一下班就直接赶回家。他告诫自己要好好地工作，还要好好地享受生活！这也是这段时间他的一个重要改变。他发现按照这个原则去工作的时候，自己的效率不但没有降低反而更高了。

太太在做饭，儿子在看《西游记》。老 K 已经看过很多次了，而且他很小的时候就已看过原著，尽管如此，他每次看《西游记》仍然是兴致勃勃，百看不厌。他喜欢孙悟空的英勇和义气，喜欢沙和尚的忠于职守和本分。尽管猪八戒有点“花哨”，但毕竟还是有点本事。话又说回来，如果这个《西游记》里面没有猪八戒，也可能太沉闷了。只有那个唐僧，除了会念紧箍咒外，没有什么本事。

这集刚好是“三打白骨精”。这个故事在老 K 小的时候就听过很多次。唐僧自己是肉眼凡胎不能辨明真假，如果没有孙悟空的话，唐僧早已经成为白骨精的腹中食了。儿子小刚一边看，一边问：“爸爸，唐僧干嘛要念紧箍咒啊？”以往，老 K 也解释过很多次，但这个小家伙似乎没有“记性”，总是问个不停。

这次，看到这里老 K 却突然心灵有一种触动，他想到了这段时间发生的所有事情。如果抛开对孙悟空这个英雄人物的喜爱，用管理的眼光重新审视唐僧，会发现他是一个好领导。这是前段时间《孙悟空是个好员工》这本书给他留下的印象。书中认为，唐僧目标坚定，善于统御及利用资源，所以历经九九八十一劫难才取到真经。至少有这样几个方面对面临各种不确定的取经途中是有借鉴意义的——

1. 企业的统帅必须有一个具有吸引力甚至是神圣的目标，并根据这个目标组织自己的团队。

没有唐僧及其“西天取经”的目标和事由，没有这个目标本身会带来“修成正果”的吸引力，就不会有取经团队。唐僧个人也就成了这个取经组织的标志物、同义词，没有以唐僧为首的取经团队，孙悟空再能耐又如何，只能大闹天宫般地弄得鸡飞狗跳，成不了大事；猪八戒也只能在高老庄当“妖精”；沙和尚也只能在流沙河做个“泥鳅”。

2. 有极强的驾驭能力。

唐僧的取经班子，虽说只有四个人，可要想管好还真不容易。孙猴子有真本事，敢打敢拼，能降妖除魔，属于班子中的精英，这一点组织上是认可的，可也是个天不怕地不怕的主，动不动就翻脸，猴子屁股摸不得，甚至顶撞领导，经常惹出乱子；八戒好吃懒做，受不了苦，本事不大，毛病不小，喜欢打小报告，还总想下个馆子泡个妞啥的，游山玩水有吃有喝还行，见情形不妙就想开溜，嚷着分行李回高老庄；沙和尚倒是个老实人，可又太“秀逗”，脑子像进了水，不拔不转，跟不上形势，领会不了意图，太让领导费心，只能干些挑担子牵马的粗活，又好盲从，人云亦云，容易被煽动。唐僧深谙三徒的个性，于是在分工上充分调动每个人的积极性，孙猴子主外，降妖除魔等出风头的事喜欢干就干去吧。但工作上还不能太出格，不服从统一领导，“一把手”还没拍板就擅自行事，对不起，紧箍咒伺候，不怕你不老实。八戒有眼力劲儿，嘴又馋，会拍马屁也会伺候师傅，心眼儿宽，领导发些牢骚拿他当出气筒吡几句也没事，闹个傻样儿哼几声领导的气也就消了，就管办公室吧，负责领导起居，找点水弄点吃的，捶捶腿捏捏背，倒也伺候得得体。沙和尚怎么捏怎么是，干些粗活累活，反正你也不会抱怨什么。如此分工，各尽所能，照顾了各自的特点和

长处，减少了矛盾隐患，增强了凝聚力和战斗力。唐僧俩眼一眯，只管念他的经去了。

3. 善于培养和利用手中的资源。

大凡企业家，手上都有一些影响他人思想和行为的资源，如资本、权力、优势、人才、技术等。唐僧能通过西天取经的事情，利用和培养一系列的资源，这些资源包括唐王委派的既定地位、各路菩萨和神仙的大力支持帮助，凭着这些资源，妖魔鬼怪自然不在话下，“猴头”、“猪头”们也当然听任调遣。

4. 懂得走好上层路线。

依靠上级，最大限度争取上级的支持。唐僧不是个叛逆者，对上级的精神总是吃得透，贯彻落实得好。上级说的话总是对的。而且很注意上级领导身边的人的感受，总是彬彬有礼，礼数周到，对领导那就更没的说了，得到上级的一致肯定。因此即便孙猴子状告他“肉眼凡胎”、“人妖不辨”，上级也丝毫不以为忤，还得怪罪孙猴子目无领导，不听召唤，是个“泼猴”，找他个小毛病就把他打发了。这不能不说唐僧上层路线走得好。

5. 管理艺术高明。

首先，玩转班子内部，对内讲方法用策略。谁也不得罪，八戒好拍马屁，唐僧还是看得出来的，但并不揭穿，并能在恰当的时候流露出赞许的表情，这对八戒是一种鼓励，受宠的感觉很爽。对沙和尚生活上也很关心照顾，一句“悟净你也累了，歇会儿吧”，足以让沙和尚肝脑涂地。对于孙悟空“滥杀无辜”时则毫不手软，坚决打击，紧箍咒念到悟空“服气”为止，等到知道错怪了他时，又会嘘叹地对八戒沙僧说：“这次多亏了你

大师兄呀”，“我错怪你大师兄了”，给孙猴子一个甜枣，恩威并施，每次都这样。其次，搞好外部宣传。对外树形象、拉选票，说话和蔼可亲，一脸的真诚，对长者嘘寒问暖，礼数周到，对弱者表示出极大的同情心，对地方官谦和恭让。人气很旺，群众支持指数不断飙升。

老 K 总结了一下，一个领导者的才能除了上述所列举的之外，实际上最重要的是要有把团队吸引和团结在自己或者自己事业周围的能力。退一步来讲，技术、产品或者其他技能你可以通过钱来购买，但是这个能力必须自己培养。作为一个领导能够吸引团队的关键是：

（1）知道往哪里去（目标），能通过描述目标让下级对目标建立信心和忠诚。

（2）这个目标对大家的意义也要明确。

（3）知道怎样到达那里（途径和手段），同时也让下属建立对他们自己的信心，相信自己在领导带领下通过努力可以达成目标。

（4）对下属有合理的组织安排充分利用和发挥各人的优点。

（5）要有协调和解决到达目标过程中各种问题和矛盾的综合能力。

彼得·德鲁克的管理著作被称为“经典中的经典”，是企业管理的“教练守则”。老 K 阅读了不少他的书，并且反复思考其中的内容。在此基础上，老 K 加上自己的理解是这样——

领导是做正确的事，不断改进，追求卓越。领导者要善于进行宏观性、哲学性思考，透过班底进行微观管理。领导者要“对事不对人”，先问事情的真相是什么，再问谁对谁错。领导者要发挥人格领导力，以理服人，以德服人，不断自我检讨：我对组织的回馈是什么？我是不是勇于投入与

牺牲自我利益？唯有自我塑造成标杆人物，成为组织中的灵魂动力，领导者才能知人、识才、用人，将团队的绩效发挥到极限，并不断挑战巅峰。

领导就是“英雄的旅程”，决心做自己就是英雄，英雄是遵循内心直觉的喜悦，以济世救人为业。为了达此高尚的目的，领导者就是追求“神圣的自由”，这是公民与道德的自由，它重视人群的团结，其本质是公正的、善良的，是必须冒险去维护的；领导者要扬弃“堕落的自由”，其本质是为所欲为，不能忍受规章制度，这是真理与和平的敌人。

有英雄气概的领导人，必然具备四大要件：（1）诚实；（2）具有愿景；（3）懂得鼓舞人心；（4）能力卓越。领导力与新愿景就是“以身作则，使别人愿意为大家共同的愿景努力奋斗的艺术。”

彼得·德鲁克正是透过他的谆谆教诲，告诉我们既要尊重个人也要有团队精神，捍卫人性共有的道德基础，遵守法律与秩序，追求公平与正义，坦诚与别人沟通以建立共识，为小区、社会、企业、国家，乃至全世界，营造更美好的生活环境。

有愿景、懂得鼓舞人心的领导者，是说故事的高手，他懂得进行“观念革命”，“观念的君主就是未来的君主”，企业家正是透过有效的管理传达讯息，将自己与企业、国家的命运结合，保持理性、感性、意志的和谐。领袖就是希望的化身，激发大家的创意与想象，面对真实的我，使大家成为文明法治的“企业公民”。

德鲁克的文字简单而震撼。老 K 记得莎士比亚说：“有人天生伟大，有人奋斗而伟大，有些人的伟大是别人捧出来的。”企业家没有天生伟大，也不需要别人力捧，而是在逆境中冒险求胜，在逆水中“游泳”以锻炼心

智。亚科卡的故事证明了这一点——

亚科卡就任美国克莱斯勒公司经理时，公司正处于一盘散沙的状态。他认为经营管理人员的全部职责就是动员员工来振兴公司。在公司最困难的日子里，亚科卡主动把自己的年薪由 100 万美元降到了 1 000 美元，这 100 万美元与 1 000 美元的差距，使亚科卡超乎寻常的牺牲精神在员工面前闪闪发光。榜样的力量是无穷的，很多员工因此感动得流泪，也都像亚科卡一样，不计报酬，团结一致，自觉为公司勤奋工作。不到半年，克莱斯勒公司就成为拥有亿万资产的跨国公司。

一个公司处在了困境中，老板要挺住，下属也要挺住，只有这样，公司才能走出困境。而当公司处于困境时，老板尤其要身先士卒，做好榜样，带给下属自信与保障。如果老板自己就先乱了阵脚，手足无措，可想而知，你的下属能不打退堂鼓吗？

行为有时比语言更重要，领导的力量，很多往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的，聪明的领导者尤其如此。

在企业兴旺发达的时候，往往容易忽视人才的能力和本质。居于领导地位的人，必须在平时注意发现那种面临危机毫不动摇，并能成为解救危机的真正有能力的人才。



眼神训练

眼神经过训练可以做到定神凝视。有些人从不会定定地看着别人的眼睛，而是瞥一眼后就将目光移向他物，看看这儿，看看那儿，游移不定。有些公共部门的发言人在讲话时从不正视他的观众，或者是盯着天花板，或者是看着地面，或者目光只在听众中间游走，谁都不看。实际上，你的嘴、眼睛所传达出的生动神情具有巨大的鼓舞力量。成功的个人演讲的一大关键要素就在于眼睛，这是一条成功的秘诀。眼睛的直视其实就是一种心理上的胜利。直接而坦率的眼神在哪里都被人注意——在街上、在商店、在社交活动中、在演讲会上——都会产生一股巨大的力量。

敏锐的眼神所具有的神奇力量是可以造就的。要做到这一点，就必须把你的思想投入到“心灵的窗户”中。一个人能从生活和自然中获取什么，取决于他能将多少思想投入于观察。要想理解和掌握现实的情况，就必须让思想走进现实中来，主动地取得真实的信息。眼中所表露的思想通常意味着一个人能力的大小。因而，要训练自己，使自己在遇见每一个人时，都能目光沉稳地直视对方，但不能瞪着人家看，让对方完全在你的目光范围里面。睁大你的眼睛，坦诚友好地看着对方。同时记住，空洞地瞪大眼睛只是一种无知的表现，因为一切并没有展现在你的眼睛中。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



胡萝卜
鸡蛋和
咖啡豆

第十四章 蝎子的天性

尺有所短，寸有所长。用人之长，不挑人之短。善用人者，无不可用之人。

——佚名

给猴子一棵树：用人所长

在过去的几个月里，“劲人广告”的原有员工所剩无几，这当中也包括一些核心骨干。老 K 深深地感受到这短短几个月，让“劲人广告”走完了之前几年的历程，“逆境使企业成熟”这句话得到充分的印证。在王记者采访有关“企业走出困境”这个话题中，老 K 认为最关键的就是如何在逆境中“用好”每一个员工，激发他们发挥自己的才能。

老 K 常常告诫自己一定要真诚地善待每一个员工，发挥他们的长处。这一切源于“劲人广告”在用人上的感悟。阿伟离职前后那段时间，人员的流动非常大。因而，在这样的境况下，公司内部的用户策略重新做了调整。在这个问题上，他和徐副总还有过一些意见分歧，当时的情况是这样的：

阿伟原来是设计一部的设计总监。这个部门负责企业的品牌设计与规划。而阿伟在此方面是个不可多得的人才。尽管是设计出身，但他对企业品牌战略规划这个实际上非常理性且具有高度的工作也能领会参悟。因而，凡是阿伟所主导的项目，客户都非常满意。原因在于阿伟可以读得懂客户的意思，然后又可以将客户语言通过设计语言和文案很好地表达出来。当他离开之后，这个非常重要的部门一落千丈。在两次与客户的初次面洽之后，暂代总监位置的小林因为无法准确理解和领会客户的真正用意，而屡次使项目告吹。一边是客户，一边是内部的策划设计人员。无奈之下，老 K 索性赤膊上阵。老客户维护、内部项目推进，还有新客户开

发……终于有一天，老 K 实在太累，他将徐副总请到自己的办公室。老 K 开口道：“老徐，你看小林如果不适合当总监，那个胡彪怎么样？”一听到胡彪，徐副总的头摇得好像拨浪鼓一样，说道：“这个人不行，如果当个‘兵’还可以，实在不适合当总监。总监要懂设计！而他只是一个摄影师，而且还是一个‘发烧驴友’！”老 K 知道徐副总对“驴友”一向有点看法。他性格内向比较稳重，因而负责公司的行政后勤工作。其实，老 K 观察这个胡彪已经很久了。他确实是一个“发烧级”的“驴友”，为了这份爱好对事业也显得不够专注。但同时，老 K 也发现胡彪尽管没有当过领导，却有着非凡的领导才能。在“驴友”

某些员工的特点可能令你不“喜悦”，但是从岗位和工作的需要出发，你发现他的优点了吗？

中人缘极好，而且还有“无冕之王”的称号。他善于沟通和协调，语言表达能力强，在团队中整合资源和凝聚“驴友”的能力非常强。更重要的是他的目标性非常强。为了“驴友”这个爱好，他放弃过很多高工资的工作机会，按照他自己的话讲就是“达不到能令他有出去工作机会”的工作就不适合他！在本职工作上，他追求完美，常常为了把一个照片拍摄好，会尝试很多次，直到满意为止。

于是，老 K 就将自己所观察的都告诉给了徐副总，并且给他讲了一个故事：

从前，有一个地方住着一只蝎子和一只青蛙。蝎子想过池塘，但不会游泳。于是，它爬到青蛙面前央求道：“劳驾，青蛙先生，你能驮着我过池塘吗？”

“我当然能。”青蛙回答。“但在目前情况下，我必须拒绝，因为你可能在我游泳时蜇我。”

“可我为什么要这样做呢？”蝎子反问。“蜇你对我毫无好处，因为你死了我就会沉没。”

青蛙虽然知道蝎子是多么狠毒，但又觉得它说得也有道理。青蛙想，也许蝎子这一次会收起毒刺，于是就同意了。蝎子爬到青蛙背上，它俩开始横渡池塘。就在它们游到池塘中央时，蝎子突然弯起尾巴蜇了青蛙一口。伤势严重的青蛙大喊道：“你为什么要蜇我呢？蜇我对你毫无好处，因为我死了你就会沉没。”

“我知道。”蝎子一面下沉一面说。“但我是蝎子，我必须蜇你。这是我的天性。”

俗话说：“江山易改，本性难移。”每个人各有自己的优缺点，独特的思维方式和交往风格。作为一个优秀的管理者应该意识到：改造一个人是有限度的。我们需要做的不是试图消除这些弊端，而是把他们的优点合理地加以利用，尽量避免他们的缺点，并力图帮助每个人在其独特天性的基础上持续进步。

对人不能求全责备，人员的组合非常重要。

对于设计一部的用人，老K是这样安排的：胡彪暂代总监，该部门中策划人员小戴负责协助胡彪洽谈业务和内部管理。为什么安插小戴呢？老K说道：“小戴未来发展好的话，有可能还会超过阿伟，是个潜力极强的小伙子，但是他的缺点就是缺乏经验和领导魅力。因而，让他辅佐胡彪最

合适不过，而且也利于他未来的成长。”管理中用人的最高境界：给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。

辅导员工成长

胡彪走马上任果然不负众望——不但很好地完成了自身的工作，也发挥出了其在“驴友”中的领导才能。正当老 K 为选拔了优秀的人才而洋洋得意的时候，一个意外却着实让他吓了一跳：一直以来，“九之”都被“劲人广告”看作最重要的客户之一，因而所有有关“九之”的系列广告都是设计一部完成的，而且阿伟在的时候都由他亲自主抓。即使老 K 赤膊上阵代管的那段时间，凡是所有为“九之”设计的广告，老 K 都要亲自过目。而胡彪上任之后，却采取了完全授权的工作方式——对设计策划过程不去监控。这种“信任”的工作方式的确激发了不少员工沉睡的创作激情。上周五的下午两点，正是“九之”新系列产品“沸腾广告”最后交稿的日期。在和徐副总闲聊中，老 K 看到了经过他办公室门口的胡彪。突然之间，老 K 想过问一下“九之”的广告。然而，当胡彪以及“九之”设计小组带着即将交稿的设计作品一起被请到办公室的时候，老 K 吓了一跳——如此重要的广告，胡彪竟然不知道创作理念，甚至没有参加过创作会议。而即将交稿的作品更是令胡彪吃惊——根本没有理会“九之”整体品牌的内涵，而完全按照设计师自身的理念和兴趣设计。

没有批评胡彪，而是马上紧急刹车，老 K 用了不到 5 分钟时间安排好了所有事项：

第一，向“九之”发函说明广告要延迟到星期一交稿，请谅解。

第二，所有设计人员在 10 分钟后集中到会议室开“九之”“沸腾系列”新品设计创作会。

第三，老 K 任项目组长，项目组员分别是胡彪和原来的设计小组。

第四，星期六、星期天所有相关人员加班，齐心协力完成广告设计任务。

当“九之”“沸腾广告”被对方广告部收下的那一刻，老 K 才如释重负。很久没有这样超负荷工作了，老 K 感觉到真的很累！他知道这次“错误”的责任首先在他自己，接下来是胡彪。

充当领导到底是权力还是责任？

终于，在大家都缓过劲的星期三下午，老 K 把胡彪请进了自己的办公室。看到胡彪一脸惭愧的样子，老 K 知道他已经知道错误的根源了。

“怎么样？你有什么总结吗？”老 K 没有责备，而是笑着问道。

“我太放手了，是我的错，对不起，柯总！”胡彪一脸惭愧地说道。

老 K 说：“如果说错的话，是我们的错！作为主管来讲，授权是对的，但必须是正确的授权！我给你讲讲授权的具体含义——

授权是上级将部分权力授予下级，但过程中必须要行使监督权，下级也必须向上级及时汇报进展情况。授权可以使你从日常事务中解脱出来，可以调动下级的工作热情，也可以培养下级的才能，发挥下属专长，弥补上级才能上的不足。

但授权也是有艺术和技巧的。有效的授权必须具备两个条件：第一是选好被授权者，什么人可以担负起这个责任；第二是明确责权利。下级负工作责任，上级负最终责任。作为领导者来讲，必须同时用好监控权，这



意味着既不能失控，又不能过分干预。”

老 K 看了看胡彪，稍微停顿后继续说道：“主管在布置任务时也是有技巧的，例如——”

1. 明确目标和标准。分配任务一定要清晰，目标是什么，最后成果如何衡量。

2. 确保下属能理解。沟通是第一位的。分配任务其实就是一次与下属的沟通，必须要有效。

3. 让下属高兴承诺。任务分配下去了，关键是完成的数量和质量，所以分配任务的同时，还应该给员工愉快接受的“好心情”。

4. 给以适当压力。压力就是动力。

5. 充分估计困难，预防万一。每一个员工的能力都是不一样的，因而要防备员工无法完成任务的可能性。因而要有应急方案和备选方案。

老 K 讲完站起来，拍了拍胡彪继续说道：“我没有及时讲授这些管理以及授权的问题是我的错，还好及时得到挽救！另外，像‘九之’这样大的客户，在某些时候还必须自己亲力亲为！”

从这件事情中，老 K 总结出：自己一定要当好教练角色，培养这个管理团队的管理素质，让他们每个人都最终成为一个教练！

困境中，选择优秀的草

听说著名人力资源讲师张同老师讲授“如何在困境中用人”的课题，老 K 非常感兴趣，于是报名参加了该课程学习。

上课前，老 K 听到很多学员（其中不少是企业高层或老板）都说企业

的用人非常难：一是找不到合适的人；第二，很多人“包装”学历，开高薪，但实际在试用之后，发现货不对板。此时，无论采用降职处理还是让其走人，都令企业用人成本增加。

老K对此也是感同身受。尽管“劲人广告”在行业内的流动率比较低，但也同样存在上述问题。正在思考之际，课程开始了。张老师在课程一开始就首先抛出了两个问题：

第一个问题：企业应该不计成本追求员工质量，还是应该不计质量追求员工成本最低？

第二个问题：企业遇到困境或者财务状况不好就要雇佣低成本员工吗？

学员们议论纷纷，每个问题的答案都对立为两种不同的观点。张老师看到大家期盼的神态，于是讲了一个故事：

有家大型工厂的老板，种田人出身。厂区有块空地，老板觉得空着可惜，便留作自己闲暇种草，他从天南地北引来了不同种类的草，种在地上。老板亲自耕耘，就像他当年种庄稼那样。

第一年，老板的辛勤劳动，换来了这样的景象：一丛丛一蓬蓬不同品种的草儿长起来了，有的叶儿纤长，有的叶儿短肥，有的杆儿向上挺立，有的杆儿匍匐在地，总之，给人的印象是杂乱无章，一片狼藉。对此，员工们打心眼里瞧不起老板，认为此人没有品味，老土一个。老板似乎感觉到了什么，以后逢节日闲暇之日，便召集手下大小头目，到草地上整沟挖墒，施肥浇水。大伙一同将那些长势不旺，病怏怏乱蓬蓬的草除掉了，留下的那些生命力特别旺盛，出类拔萃的草，在草地上繁衍生息。

第三年的早春，当田野里的野草刚刚绽芽，老板的草地已是芳草青绿，

春意盎然了。大家这才明白，老板留下的是最优秀的草。就在这年的春上，一个考察团到老板的企业取经。老板闭口不谈企业管理经营，却把考察团引到他的草地上，大谈起种草经验来，弄得人家丈二和尚摸不着头脑。老板说，我在这块空地上引进了不同种类的草，让草儿自由生长，不管它是名贵的还是普通的，谁在咱地盘上长得最好就留下，不好的则淘汰。我不光自己种，还让属下来种。结果，大家通过种草都明白一个理……老板说到这儿卖起了关子，不说了。倒是考察团的团长接过话茬说：明白了，这个理是，发现、留住、养好最优秀的草，这与用好人才同是一个理啊！

一语道破天机，在场的员工顿时恍然大悟。打这以后，老板的草地一年比一年生机勃勃，老板的事业也像他的草地那样，一年比一年兴旺起来。

故事讲完了。张老师就从雇用标准分析、录用决策分析、流动、解雇和买断管理、员工招聘技术以及员工录用技术等方面进行讲解：

第一问题的答案：应该考虑的是均衡状态。企业到底是选用高成本高质量的员工还是低成本低质量的员工，不应该单纯从工资水平来看，而是看效用成本比。那什么是效用成本比呢？

效用成本比就是产出与工资的比率。企业进行效用成本比较，应该是不同类别的员工各自生产率与工资比率的高低，而不是不同类别员工的工资和生产率绝对水平的相互比较。

看到大家对第一个问题的答案存在怀疑，张老师又给大家讲了一个案例：

Days Inns of America 是一家连锁旅馆，其客房预定中心的员工一直以来都是雇佣工资最低、技能也最低的年轻人。1986 年，这些年轻人的市场

工资因为劳动力紧张而上涨，酒店开始考虑是否雇佣年长的员工，但是其工资略高于年轻人。

客房预定的生产率是平均通话长度和客房预定次数。实践证明，年长员工的平均通话时间虽然略长，但是他们获得的客房预定次数更多，他们的产出-工资比率高于年轻人。如果考虑到年长员工的流动率比较低和所需要的培训比较少，他们的成本实际上低于年轻员工。

第二个问题是财务状况紧张就应该雇佣低成本员工吗？答案是 No！效用成本比与财务状况无关。企业的财务状况只影响企业是否继续经营。

大家异口同声地说道“太厉害了！张老师说的这几个问题都是我们最需要解决的！”老 K 由此想到，“劲人广告”最后留下的员工其实都是“优秀的草”，具有较高的效用成本。不仅于此，“劲人广告”的业务定位以及未来发展都应该选用效用成本高的员工。

随着课程的深入，张老师又提出一个关于流动率的问题，那就是“高流动率对企业是有利的还是不利的？”的问题。学员对此也是议论纷纷，多数人都认为员工的高流动率对企业发展不利。

然而，令人惊讶的是张老师的答案，他说：

美国大多数企业每年的流动率在 20%~25%，而翰威特 2003 年的亚洲地区最佳雇主调查中发现，中国地区的技术型和管理型员工流动率高达 21%，远远高出亚洲地区 11% 的平均水平。当企业的需求保持稳定的情况下，员工流动是一种成本。这个成本包含了招聘新员工的招聘成本、培训成本和社教化成本。当新员工和老员工完全可以相互替代的情况下，流动是一种成本。

但是当企业流动率过低的时候，也不是一个好现象。有两种可能：第一是企业太好，员工不舍得离开；另一个可能就是企业太舒服，可以“养老”。

老K一直在为“劲人”的员工流动率烦恼，现在听了张老师的话，加上自己对行业特点的理解，就更加坚定了自己目前的人力资源政策。



深入思考的训练

随时注意发现自己思考过程中的漏洞。你的主要前提是否正确？表达时选择的字词是否适当？从你的前提是不是推出你的结论？你为什么相信某些事物和现象？这些事物和现象的基础是确凿无疑的吗？事实的数量是否足够大，可以作为得出结论的基础吗？你在分析事实的时候有没有先入为主的倾向性？你有没有觉得自己思考这个问题的时候带有自己的主观愿望和偏见，或者对某些方面缺乏必要的知识？一定要保证事实的真实可靠性，并且只推出这个而不是那个的结论。

摘自《意志力训练》作者：弗兰克·哈多克



第十五章 走出囚徒困境

一个聪明的领导人，应正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神，不仅能使团队很快成熟起来，同时，也能减轻管理者的负担。

不要被别人插一刀

“沸腾”事件之后，胡彪重新调整了工作方法。果然不负老 K 所望，胡彪把设计一部的工作气氛搞得更加热烈。也许是因为做了领导，老 K 发现胡彪连说话办事的角度都提升了许多。“看来，人成长必须要适度给予压力！”当老 K 和徐副总说这句话时，他似乎已经认同了胡彪，所以没有发表任何反对意见。

但是，老 K 也很清楚，无论是他还是胡彪的压力都是非常大的。在这样艰难的环境中，不但他们自己要咬紧牙关，还要鼓励其他员工和他们共渡难关。尽管设计一部的工作气氛非常好，但是公司效益仍然无法恢复到危机之前的状态。因而，当一个设计人员因为生活压力而被迫离职时，胡彪一脸郁闷地来找老 K。两人在抽完一支烟稍作沉默后，老 K 说了一句话：“胡彪，我们现在就好像困境中的囚徒一样！”胡彪对这句话感到诧异。老 K 继续道：

在博弈论中有一个经典案例——囚徒困境，非常耐人寻味。“囚徒困境”说的是两个囚犯的故事。这两个囚徒一起做坏事，结果被警察发现抓了起来，分别关在两个独立的不能互通信息的牢房里进行审讯。在这种情形下，两个囚犯都可以作出自己的选择：或者供出他的同伙（即与警察合作，从而背叛他的同伙），或者保持沉默（也就是与他的同伙合作，而不是与警察合作）。这两个囚犯都知道，如果他俩都能保持沉默的话，就都会被释放，因为只要他们拒不承认，警方无法给他们定罪。但警方也明白

这一点，所以他们就给了这两个囚犯一点儿刺激：如果他们中的一个人背叛，即告发他的同伙，那么他就可以被无罪释放，同时还可以得到一笔奖金。而他的同伙就会被按照最重的罪来判决，并且为了加重惩罚，还要对他施以罚款，作为对告发者的奖赏。当然，如果这两个囚犯互相背叛的话，两个人都会被按照最重的罪来判决，谁也不会得到奖赏。

那么，这两个囚犯该怎么办呢？是选择互相合作还是互相背叛？从表面上看，他们应该互相合作，保持沉默，因为这样他们俩都能得到最好的结果：自由。但他们不得不仔细考虑对方可能采取什么选择。A犯不是个傻子，他马上意识到，他根本无法相信他的同伙不会向警方提供对他不利的证据，然后带着一笔丰厚的奖赏出狱而去，让他独自坐牢。这种想法的诱惑力实在太大了。但他也意识到，他的同伙也不是傻子，也会这样来设想他。所以A犯的结论是，唯一理性的选择就是背叛同伙，把一切都告诉警方，因为如果他的同伙笨得只会保持沉默，那么他就会是那个带奖出狱的幸运者了。而如果他的同伙也根据这个逻辑向警方交代了，那么，A犯反正也得服刑，起码他不必在这之上再被罚款。所以其结果就是，这两个囚犯按照不顾一切的逻辑得到了最糟糕的报应：坐牢。

选团队成员时，就像激流中要找同一条船上的人，一定要确定每一个人和自己往同一方向走。也就是说，外面已经这么险恶了，一定不能找会背后捅自己一刀的人。

胡彪抽着烟思考着老K刚才的那番话。老K说：“因而，在这个时候选择优秀的人和企业一起共渡难关，即使不优秀也一定是不会害自己的人。你说的那个设计人员，据我所知，生活压力是一方面，即使他不走，

我也会解除他的劳动合同。他在外面做了很多兼职，并且这些兼职都是我们最强劲的竞争业务，这犹如一枚定时炸弹！对我们目前的现状来说，就如刚才所说的在囚徒困境中可能会被人插一刀。”

“但是，我同意的是在困境中强化团队的塑造。我给你大概讲讲韦尔奇的故事。”

美国通用电气公司是一家集团公司，1981年杰克·韦尔奇接任总裁后，认为公司管理得太多，而领导得太少，工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉。为此，它实行了“全员决策”制度，使那些平时没有机会互相交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展，打击了公司中官僚主义的弊端，减少了繁琐程序。

实行了“全员决策”，使公司在经济不景气的情况下取得了巨大进展。他本人被誉为全美最优秀的企业家之一。

杰克·韦尔奇的“全员决策”有利于避免企业中的权利过分集中这一弊端。让每一个员工都体会到自己也是企业的主人从而真正为企业的发展着想，绝对是一个优秀企业家的妙招。

“如果你希望部属全然支持你，你就必须让他们参与，而且愈早愈好。你目前的工作不仅仅是让大家工作愉快，气氛和谐，而是在良好的工作氛围中构建一个团队，让工作有好的绩效！”老K说道。“我经常听团队这个词，那到底什么是团队呢？”胡彪急迫地问道。看到胡彪的样子，老K沏了一杯茶递给他，继续说道：

团队就是由少数有互补技能，愿意为了共同的目的、业绩目标而开发

共同的工作方法，并为了共同目标和业绩目标而相互承担责任的人们组成的群体。你不能将你的设计一部仅仅当成是一个工作组，因为我们知道工作组与工作团队有着很大的不同，我们可以看一个图。

老 K 随即站起来，在白板上画了一幅图（见图 15-1），然后说道：“从团队的定义中，可以看到团队的特点：（1）团队具有共同的远景目标；（2）具有良好的沟通；（3）团队内资源共享；（4）能力互补；（5）团队有高涨的士气；（6）团队必须要有卓越的领袖。而图中表示的是工作团队与工作群体的各方面的对比。”

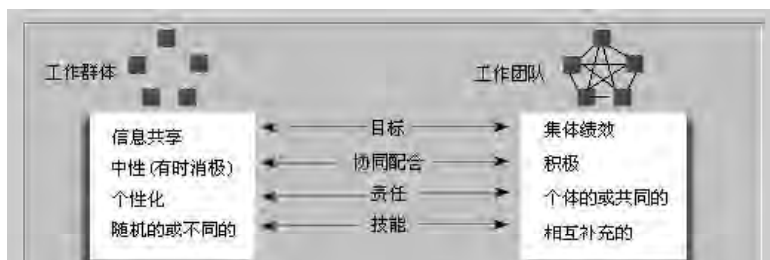


图 15-1 工作群体与工作团队的对比

老 K 说：“你知道在目前的企业家中，我最欣赏的就是史玉柱。他说过‘我觉得我这个团队是我最大的财富，我就最珍惜这个。我的成功没有偶然因素，是我带领团队充分关注目标消费者的结果。我今天的成功和过去的失败有很大关系，过去的失败缘自管理和战略的失败，我现在追求的是完美主义。’”在一篇《史玉柱是怎样管理团队的？》文章中这样写道：

外界常常用“沉浮”、“动荡”来形容对史玉柱团队的印象，但谁也不能否认其“嫡系”十分稳固。陈国、费拥军、刘伟和程晨被称为史玉柱的“四个火枪手”，史玉柱在二次创业初期，身边人很长一段时间没领到

一分钱工资，但这四人始终不离不弃，一直追随其左右。

按刘伟的介绍，尽管经历了巨人公司数年的停业，但脑白金分公司的经理有一半都是最初跟随史玉柱起家的人马，这些人在脑白金已工作六七年，而脑白金和征途的多数副总更是早在 1992—1994 年期间便是巨人公司的员工。

人们的疑惑在于，史玉柱，这位出身于技术而又近乎偏执的独裁者，何以在“巨人”倒下之时，整个团队 20 余人几乎都没有离开他，却追随他蛰伏了数年而后东山再起？从最早的计算机产品到保健品，再到现在的网游，几乎是同一帮人马在策划运作。究竟是什么原因，使这批人才聚集在这个鬼才身边？

最后，老 K 总结道：“一个企业的成功绝对不是一个人坚持的结果，而是一个团队坚持的结果。因而，逆境中，领导者必须要真诚。因为没有足够的物质利益时，能够让员工信赖的就是领导者的内心真诚和坚定信念。”

诚相待，信相守

8 月 30 日下午 3 点，老 K 按预约时间接受采访。王记者是一位年轻而又充满活力的小伙子，他所负责的广告行业专版跟他本人一样充满活力，常常能抓住最鲜活的话题，因而关注度很高。

王记者：柯总，您好，您认为是否企业裁员了，减薪了，员工会更加珍惜目前的工作，敬业度和忠诚度会得到较大幅度的提高。情况是否会真的是这样呢？

老 K：那根本不可能，这只是理论上进行的一种粗线条推导，在裁员

和减薪潮滚滚而来时，能够留下来的员工将会更加珍惜目前的工作，因为他们期待通过自己的珍惜、敬业和忠诚来获取和稳住目前的工作。但意外的是，我们发现现实并不是完全与理论相吻合，留下来的员工也并没有理论所期待的那样忠诚，那样敬业，反而一方面在私下抱怨企业裁员、减薪的不人性做法，另一方面也在蠢蠢欲动，力争获取一张更优质的“粮票”。

王记者：目前而言，外部形势给企业运营带来的影响是不言而喻的，请问从企业凝聚力提升的角度来讲，您认为新经济形势给企业的管理和运营带来了哪些影响？

老 K：当企业采用裁员、降薪这种方式应变经济环境时，无疑极大地损伤了企业多年建立起来的企业凝聚力，对企业运营和管理都造成了不同程度的影响。如果细化来讲，我认为这些影响表现在以下几个方面：

第一，企业该留的人没有留下，形成所谓的“茅坑效应”。当裁员消息传出或措施开始，企业内部人心惶惶，个个自危。此时，企业中有能力、被市场看好的人才，因为受到恐慌首先寻找新的“饭票”，结果造成该走的不走，该留的未留，朽木未砍反倒裁去了良木，很容易形成“劣币驱除良币”，也就是被国外专家称为“茅坑症候群”，一旦这种症候产生就会重创企业竞争力。

第二，企业与员工的关系将更加“艰难”。在裁员的惊恐中，部分企业可能运用了较好的沟通方法，而很多企业采用闪电式裁员。因为沟通欠佳甚至没有沟通，使留下的员工对企业缺少安全感、认同感，令企业劳资关系紧张，内部满意度差。

第三，企业绩效可能不是提高，而是降低。企业凝聚力强，内部许多

无法制度化或者量化的管理通过员工“从心所欲”得到弥补，从而使企业损失尽可能减少。但是，当企业凝聚力降低甚至丧失凝聚力时，企业的绩效不是“提高”而是隐性降低，从而令企业损失更大。在危机来临时，我们也曾经出现过凝聚力明显下降的现象，对企业来讲真的很危险。

老 K 说到这里，停下来，吸了一口烟，眼前浮现出阿伟离职前后的一些前景……

王记者：如果我们把这种影响具体到企业管理的层面，您认为这些影响体现在哪些方面？

老 K：人是企业最宝贵的资源，也是唯一可以被放大的资源。但是当企业采用裁员或者降薪手段不“恰当”的时候，企业凝聚力下降对企业管理的具体影响就实际地体现出来了。归纳总结一下，基本表现在以下三个方面：

第一，因为岗位被撤销、合并、减少，现有人员要承担原有岗位的工作和职责，因而在人员的具体管理上不可避免地会造成人不适岗，职责重叠和职责不清，扯皮现象更为严重。本来企业凝聚力强，员工管理将变得更为弹性，企业绩效更容易提升。但此时，因为对企业丧失信心，本来能做的、可以做的事情，更多的员工宁愿采取看不见或者不愿意承担的态度。忠诚度的提高是通过从心所欲，外界环境影响而造成员工的无奈选择，并不是忠诚度的提高。

第二，因为凝聚力的降低，主管和下级的对话可能会更为紧张。企业的绩效不是提高，而可能下降。我们发现，通过降低人工成本只是企业降低成本最为简单的一种方式，因为思考简单和方式简单。因而其带来的影

响和隐患也是最大的。员工绩效并不是完全可以量化的，因而当这种凝聚力缺少的时候，企业管理就变得刚性，绩效发挥的效果也是最差的。

第三，员工自我保护意识提高，对企业没有安全感，因而企业变得不安全。此时，可能有更多的事情发生，如企业知识产权及保密资料流失的可能性更大。员工更倾向于通过挖掘企业的资源来保护自己。

说到这里，老 K 想到了小吉被裁员后的种种做法。

王记者：刚才我们已经谈论了当前环境以及为配合当前环境，企业的一些做法给企业凝聚力提升带来的一些影响。现在把这个问题进行一下深入分析，您认为在企业管理上，有哪些内部或者外部的因素会影响到企业凝聚力的提升？

老 K：从外部来讲，外部经济形势并未好转以及各种其他企业的裁员的信息都会对员工产生进一步心理压力和影响。这种压力并不因为自己幸免而缓解，反而造成极大的心理阴影。

从内部影响来看，内部小道消息和非正式群体的导向都会影响企业凝聚力提升。企业此时最重要的就是要开诚布公，建立同舟共济的文化氛围。

王记者：我听您很多次都提到文化，请问“劲人”在这样艰难的处境中，是如何用文化来凝聚人心的？

这句话一下子触动了老 K 对这半年来的回忆，稍微停顿之后他说道：“艰难的处境中，我一直坚信一点就是‘以诚相待，以信相守’。我没有裁员也没有减薪。人员都是自动离开，每次看到他们离开，我的心都很痛，但我又很理解他们！将经营企业当作事业是一件苦差事，因为事业中承载了梦想，因而你总是希望实现这个梦想。‘劲人广告’在困境中，一直坚

持开诚布公，让大家参与，然后才有认同。我相信今天能够继续留在‘劲人’的，对‘劲人’的忠诚度应该还是比较高的。这主要取决于价值观的认同。我们的核心价值观是‘因为执着，所以专业’。为什么说执着呢，执着是一个中性词，理解不好还会理解成偏执，但是我认为今天的‘劲人’正是有了这种精神才能实现梦想。

那什么是‘因为执着，所以专业’呢，我是这样诠释的：

执着既是我们的价值观，也是我们的事业精神，更是我们完成使命、体现知识价值的原动力；执着是一种智慧，它使我们在等待中从新得力；执着是一种力量，它令我们可以在蓄势中迸发；执着是一种乐观，它使我们坚信那个将要抵达的目标；执着是一种素养，它教会我们做事要善始善终；因为执着，我们的精神世界才会精彩。”

王记者：那么，针对当前的形势以及这种形势给企业凝聚力提升所带来的影响，你们目前最应该出台的是什么措施？

老 K：我认为企业目前所需要做的也是开诚布公，表明态度和将要实施的决策。但细化来讲，企业出台的措施可以从两个方面考虑：一个方面是针对即将被裁员的员工。在员工补偿方面以及沟通方面，企业需要做更多的工作；另一个方面是针对留下来的员工。此时，企业出台的措施重点就是要“稳住现有员工心”。心在自然人在，另外一个重点就是让员工参与进来。尽管有些时候向员工披露企业的“难处”比较尴尬，但是适当的告知员工也是让员工认同和理解企业的最佳方法。因为真相最能打动人心。所以，在这一方面上，企业首先要表明态度强调一直以来的价值观，突出强调企业困难当前需要上下同心，共渡难关。对于企业现阶段的目标，

可以让各个部门共同参与制定。也可以作出一些承诺——福利或者远期物质奖励。其次，鼓励与企业同舟共济，鼓励员工为企业着想，对目前现状“献计献策”。对于有效的，企业采纳的措施可以给予实质性的物质奖励。

王记者：有了具体的措施，我们又会涉及一个新问题，在执行这些措施的时候，如何进行分工协作。您认为这些措施在执行的过程中应该坚持怎样一种分工原则？

老 K：企业凝聚力提升，其实是企业文化发挥作用。企业文化分为三个层面，理念层、制度层和物质层。而企业文化的总负责人是企业高管，因而高管是主导，负责在现阶段传播企业的价值理念；而现阶段制定的各种制度和措施是制度层面，主要通过各个部门的主管在执行中体现出来；人力资源工作者主要负责做好各个部门的协调和组织，属于物质层面，如在企业宣传栏中宣传企业信息或者为组织有益的活动搭建沟通平台。所以，要谈具体分工问题，我认为基本情况是这样，公司高层亲自部署；人力资源工作者负责具体措施制定和组织安排；而企业中层管理人员负责将措施具体执行和体现出来，基本可以说是一个多方协作的问题。

用制度推动文化建设，用文化反哺制度执行，达到无招胜有招的境界。“劲人广告”在推动内部改革的时候，就是亲自部署，负责人力资源的徐副总制定具体的有关措施，协同几个部门的“头”推动的。

王记者：可以这样说，针对当前环境提升企业凝聚力问题，你们可能会出台很多措施，执行很多措施。所以，这样一项工作其实就演变成了一项复杂的系统工程类的事情。那么，在制定和执行这类措施的时候，又应该把握什么主线呢？



老 K: 尽管此时企业采取的这些措施是应变和补救, 甚至还比较复杂, 但是在执行的过程中, 仍然要坚持这样一些原则:

(1) 企业出台的措施要和企业战略、企业文化价值观及人力资源总体方向一致。

(2) 制定和执行的政策必须保持一致。任何前后不一致的做法, 其实都将是对凝聚力的破坏和损伤。

(3) 在可以的范围内给员工一些更为实际的可视的奖励 (物质、非物质)。不在于量化而在于文化氛围的营建和员工信心的树立。

(4) 政策的制定和执行要和当前的环境和企业困境结合起来。

因此, 总结我的观点就是要重视当前企业文化的建设和巩固, 并注意将其与当前的外部环境和企业环境相结合, 发挥企业文化的效用, 从而达到无形胜有形, 无招便是招的境界。

团队游戏：搜寻

一、游戏目的：

加深团队成员间的接触；发现团队成员的智慧；体会协调等。

二、游戏程序：

1. 团队成员分组。

2. 培训师告知每个参与者将一起去参加搜寻活动，获胜的小组将受到奖励。

3. 将“寻猎”列表交给各小组，告诉他们将利用他们自己的智慧尽可能多地获得表中所列内容。

4. 时间到时，命令每个队都回来集合，比一比得分。

5. 游戏分享讨论题目：你的小组与完成好的小组有多少差距；你是怎么分析获胜队的获胜原因的；你的小组里是否有人显得比其他人更出色；有人领导你的小组吗；是谁，为什么他能领导？

三、游戏规则：

将要找的东西的列表在培训前 24 小时发下去，建议每个小组，在培训开始时，（培训师宣布搜寻的范围）首先要做的最重要的事是搜到“寻猎”的结果，加深团队成员间的接触。

四、游戏准备：

要在相应的地方藏好“猎”物。

五、游戏体会：

“搜寻”游戏的参与是要理论联系实际的，可以让学员体会到过程的重要性。它能带来的各种连锁反应远远超过了我们事先的任何估计。学员在游戏中可以获得许多感受：遇事必须细心投入，不怕挫折，不达目的誓不罢休；团队中协调最难，判断、协商、决策、分工、执行……在游戏中，团队的实战能力得到了全面检验。最难的还是协调，这是学员在游戏中最深的体会。在团队中，尤其是在成员都很优秀的团队中，要让每个人都心平气和地达成一致几乎是不可能的。优秀的人都有主见，还多少有一点自负和固执。有时，搜寻项目非常简单，可大家对事物的理解不同，争执不可避免地会发生。就不小心会在某个问题上花时间。

参 考 文 献

1. (美) 弗兰克·哈多克. 意志力训练. 高潮译. 北京: 中国发展出版社, 2005
2. (美) 杰夫·戴维森. 应对压力. 上海: 生活·读书·新知三联书店, 2004
3. (美) 海伦·凯勒著. 詹姆斯·伯杰选编. 我的生活: 海伦·凯勒自传. 常文祺译. 杭州: 浙江文艺出版社, 2007
4. 李傲. 力度生存境界. 北京: 中国华侨出版社, 2005
5. 李玉萍. 自造不凡. 北京: 机械工业出版社, 2006
6. 成君忆. 孙悟空是个好员工. 北京: 中信出版社, 2004
7. 马道宗. 彼得·德鲁克管理圣经. 北京: 台海出版社, 2002
8. 向海. 闻烟识男人. <http://article.hongxiu.com/a/2009-9-1/3321560.shtml>
9. 全美最受赞赏公司成功心得——保持员工士气和团结. <http://www.4oa.com/office/748/934/200712/136951.html>
10. 从赌徒到商人的史玉柱: 我不是一个成功企业家. <http://bschool.hexun.com/2009-07-07/119379246.html>, 2009-07-07
11. 史玉柱是怎样管理团队的?. 中国人力资源开发网, http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=156187



逆商，也称逆境情商（AQ），指我们面对逆境时的忍耐及应对能力。人生有很多课程要学习，那么逆境可以说是人生最苦，也是最让人获益的课程。

胡萝卜、鸡蛋与咖啡豆代表了三类人，也可以说是人生的三个阶段。您可能是这三类人中某一种，也可能在某个阶段是某一类人。

没有人天生就是一个逆商高手，永远的强者。只有在逆境中不断积累经验，培养智慧，才能获得丰盛的“财富”，笑傲职场。

胡萝卜、 鸡蛋和 咖啡豆

不知什么是职场AQ？你OUT了！
拒绝做一碰就碎的“草莓族”白领！
胡萝卜、鸡蛋、咖啡豆，您是哪一类？
如何才能提高逆商，轻松从容应对职场？
本书将告诉您……



上架建议：经管/职场小说

ISBN 978-7-302-21654-4



9 787302 216544 >

定价：28.00元