

我悲觀， 但我成功

The
Positive Power
of Negative
Thinking

負面思考的正面威力

Julie K. Norem Ph. D. 著 齊若蘭 譯

政治大學教育學系教授 鄭石岩 推薦



你是不是有這種煩惱？

覺得自己悶悶不樂，天生憂慮，鑽牛角尖，

工作時拖拖拉拉，綁手綁腳，

逃避壓力與現實，愛找藉口推託，難當大任，永遠都是個失敗者？

錯了！每一個天生悲觀的人，

都有機會把自己的悲觀，轉化成具有防衛性的未雨綢繆。

本書幫助你了解自己的想法，

分析各種負面思考的正面威力，

教你各種引導轉化的方法，立即又有效！

□ 李仁芳策劃 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

我悲觀，但我成功：負面思考的正面威力／

Julie K. Norem 作；齊若蘭譯．-- 初版．--

臺北市：遠流，2002〔民91〕

面；公分．--（實戰智慧叢書；279）

譯自：The Positive Power of Negative Thinking：
Using Defensive Pessimism to Harness Anxiety and
Perform at Your Peak

ISBN 957-32-4639-2（平裝）

1. 成功法

177.2

91007596

The Positive Power of Negative Thinking

Copyright © 2001 by Julie K. Norem

Chinese translation copyright © 2002 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Basic Books, a subsidiary of Perseus Books L.L.C.

through Bardon-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書 279

我悲觀，但我成功——負面思考的正面威力

原 書—*The Positive Power of Negative Thinking*

作 者—Julie K. Norem, Ph. D.

譯 者—齊若蘭

策 劃—李仁芳博士

主 編—劉慧麗

責任編輯—張碧芬

財經企管叢書總編輯—吳程遠

發行人—王榮文

出版發行—遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號 7 樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／2365-1212 傳真／2365-7979

香港發行—遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣 60 元

著作權顧問—蕭雄淋律師

法律顧問—王秀哲律師・董安丹律師

2002 年 6 月 1 日 初版一刷

2002 年 10 月 16 日 初版四刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 240 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-4639-2（英文版 ISBN 0-465-05138-3）

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

實戰智慧叢書 (279)

我悲觀，但我成功

——負面思考的正面威力

齊若蘭／譯

The Positive Power of Negative Thinking

by Julie K. Norem, Ph. D.

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能

建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有着豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁志

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代；政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代；政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新

秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

《我悲觀，但我成功》推薦文

樂觀者贏，悲觀者勝

鄭石岩

一般人都認為，樂觀是成功人生的性格特質。心理學家的研究，也正證實樂觀的人容易成功，工作效率高，身心比較健康。

於是，大家一窩蜂強調樂觀的重要性；在教育上重視樂觀習慣的培養，在工作上提倡樂觀的奮鬥，在身心的修養上強調樂觀的態度。

提倡樂觀，學習樂觀，這當然沒有錯。不過，每個人性格不同，天生特質也不一樣，並不是每一個人都能表現得樂觀。那些性格特質傾向悲觀的人，如果每天強迫他們學習樂觀，是不是真正有效呢？

我從事心理諮商研究多年，實際觀察許多個案，發現悲觀性格特質的人，要他改變成樂觀，學習樂觀思考模式，並非人人能辦得到。於是，我採取了因勢利導的方法，著眼於悲觀思考中，「臨事而懼，好謀而成」的特質，發展出「優點療法」的助人模式。許多原本悲觀類型的人，從而將其擔心出錯，憂心事情做不好，以及凡事防範未然的特質，轉化成在工作和生涯上的助力。

成功帶來信心和健康的自尊，他們從中得到自我肯定和滿足，也得到一些快樂的成就感。我發現「哀兵必勝」的那些人，都有著悲觀的傾向。

更有趣的是悲觀的人，由於防弊能力和未雨綢繆的能力特別明顯，他們發展了一種穩定大局的特殊才幹，這些人思慮周詳，是很好的參謀，稱職的財務經理，也是盡職的品管人才。

在教育實務上，培養一個人樂觀是對的，但好好對悲觀的人因勢利導也是對的。在企業界裡，讓樂觀的人搞業務，衝業績，拓展市場，他們會如魚得水。讓悲觀的人，用其多慮的本性，深耕易耨，他們也能顯露才華，所以我說，「樂觀者贏，悲觀者勝。」

樂觀和悲觀是兩種不同的思考模式。只有樂觀並不保證擁有成功的人生，這要看你怎麼用它，用在什麼目標上。相對的，悲觀並不等於陷入負面情緒，如果有了合理的抱負水準，朝向符合自己興趣的目標努力，一樣強韌有餘。

於是，如果強逼著每個人，都採取樂觀的態度，未必能讓一個人活得自在、有成就。事實上，強逼著悲觀的人，採取樂觀的態度，也未必有效。

學校的學生，有一部分是悲觀態度者，他們雖然努力用功，但很怕自己考不好，或者疏忽出錯，我們把這類孩子稱作防衛性悲觀（defensive pessimism）。他們對成績的預期，比實際表現要來得低，也比較緊張和焦慮，但他們如果發展成未雨綢繆，而更加努力，其所表現的成績就很可

觀。當然，如果因為悲觀而導致過度焦慮，以致不能專心用功，造成困擾或沮喪，那就不能稱作防衛性悲觀了。

同樣的道理，無論在職場、家庭、婚姻等方面，防衛性悲觀的人，雖然看來總是擔憂，怕把事情搞砸，時時提防意外或差錯，他們雖然有許多負面的想法，但終究還是表現出哀兵必勝的戰果。

從研究中發現，那些防衛性悲觀的人，設法把他們變得比較樂觀，干擾他們原來悲觀的思考習慣，其工作或學業成績，反而會退步。如果不改變其原有的防衛性悲觀態度，則能展現其一定的水準。

憂心忡忡的防衛性悲觀者，如果能善用既有的悲觀策略，就能表現出色，不受焦慮干擾。反之，他們一旦拋開憂慮，往好的方面想，保持輕鬆，保持快樂，表現反而低落。有不少父母，他們不了解這種現象，盡力的安慰，設法讓孩子開心，看起來好像篤篤定定，實際上卻失去動力，失去成就感和自信。

每一個人都有一套自我調整的方式，防衛性的悲觀，本身既是他的工作和思考方式，同時又是解決其焦慮的方法。父母和教師無需急著去治癒他們的悲觀，而干擾其思考及運作方式。當他們憂心忡忡時，你只要接納和同理，就能使他振作起來，作出好的表現。

生性過於悲觀當然會帶來焦慮，造成認知窄化，而破壞創造力，影響因應生活挑戰的能力。

生性過於樂觀，則會誤以為自己能掌控一切，造成不切實際的樂觀和過高的自我評價，造成與現實脫節。於是，本書討論了兩個重要的觀念，其一是防衛性的悲觀，其二是策略性的樂觀，讓讀者知道，兩者各有千秋。

作者諾倫博士（Julie K. Norem, Ph. D.）是一位打破砂鍋問到底的心理學家，目前任教於衛斯理學院（Wellesley College），她作了許多研究來澄清樂觀與悲觀的問題，並指出悲觀的人一樣有成功的機會。

這是一本值得一讀的書，特別是教師和父母，此外攻讀心理、教育、諮商與輔導、社工等方面的大學學生，也具有相當的可讀性。

最後，我還要建議讀者，這本書若能併同馬丁·塞利格曼博士（Martin E. P. Seligman）所著《學習樂觀·樂觀學習》一書（中文版由遠流出版公司出版）一起閱讀，則能產生更多思考和啓發。

樂觀者贏，悲觀者勝，兩者各有千秋。這本書能提供讀者，作另一個創意人生的思考。

【推薦者簡介】

鄭石岩教授，政治大學教育學碩士，美國俄亥俄州立大學研究，曾任教育部訓育委員會常委。從事心理諮商與教學研究多年，曾獲頒教育部輔導工作優良貢獻獎；對佛學與禪學素有修持，是融合心理學、教育學與禪學於日常生活應用的倡言人。著作超過三十本，包括：《覺·教導的智慧》（優良圖書金鼎獎）、《人生路這麼走》、【唯識派心理學】系列六書，以及【生活禪徑】、【與孩子一起成長】系列有聲書，是積極入世，以書文度人的最佳見證。

我悲觀，但我成功・負面思考的正面威力・

《我悲觀，但我成功》目錄

□ 《實戰智慧叢書》出版緣起

□ 《實戰智慧叢書》策劃者的話

□ 推薦文 樂觀者贏，悲觀者勝 鄭石岩

第一章 給愛唱反調者的導言／001

第二章 負面思考——是策略，不是病徵／017

第三章 焦慮究竟是怎麼回事？／039

第四章 悲觀的人為什麼不能樂觀一點？／057