

第一部分 思想篇

THE MIND SET

- 要有自己的圈子
 - 慷慨待人
- 找到自己的使命
 - 未雨綢繆
- 初生牛犢的天賦
 - 社交傻瓜

01

要有自己的圈子

联系无处不在。宇宙万物之所以存在，是因为它们与其他事物相互联系，没有事物能够孤立存在，放下“独行侠”的伪装吧。

——玛格丽特·惠特利

刚进入哈佛商学院的时候，我时常感到不知所措，我不停地问自己：“我到底是怎么考进来的？”

我以前没听过一堂会计课或金融课，而看看我周围的同学，他们学习无比专注，不仅早就拿到了商科学士学位，还在华尔街顶级的公司里研究数据、分析报表。他们大部分家庭条件优异，祖辈早已给他们攒下大笔财富，就连他们的名字都缀着代表身份的罗马数字。是的，我承认，我被吓到了！

而我，一个工人家庭的孩子，只获得了文学学士，在一家传统制造公司待过几年。我将要和来自麦肯锡和高盛的商二代们竞争。我甚至怀疑他们还在摇篮里的时候就开始分析商业数据了。

然而，这是我事业决定性的一刻，也是我人生决定性的一刻。

我出生在宾夕法尼亚西南部的农村，在一个名叫扬斯敦的小镇长大。扬斯敦面积狭小，出产钢铁、煤炭。扬斯敦十分贫穷，人口也很

少，我站在家门口，根本看不到其他住户的踪影。我的父亲在当地钢铁厂工作，周末还要去建筑工地打工；我的母亲为邻镇的律师和医生打扫房间；我的哥哥参了军，以此逃离了小镇的生活；我的姐姐在我十来岁的时候嫁给了一名中学教师搬出了家。

身在商学院，我感到年少时的危机感再次袭来。要知道，尽管家里并不宽裕，但父母仍给了我哥哥和姐姐难以企及的机会。他们鼓励我，并搭上全副身家让我去镇上有钱人家小孩才去得起的学校。我突然记起母亲开着家里那辆破破烂烂的诺瓦车到那家私立小学接我放学时，其他同学都钻进了一辆辆宝马级别的豪华轿车。他们曾无情地嘲笑我家的车、我的涤纶衣服，以及Docksidiers品牌的仿品——这一切时刻提醒我自己的出身。

但是从很多角度看，这些经历都是上天给我的礼物。它使我变得果断，追求成功的欲望也更加强烈。它使我清晰地意识到，穷人与富人之间有一条巨大的鸿沟。我感到愤怒，因为我穷；我也感到自己被校友排挤。但从另外一个角度讲，这一切都使我比任何人都努力。

我安慰自己，努力就能够打破困境，就能够进入商学院，但似乎有另外一种东西，一种远在我来到剑桥市之前就有的东西，它是我的优势，把我和与其他商学院的同学区分开来。

童年时期，我曾在乡村俱乐部做球童。出入乡村俱乐部的都是本地和邻镇的富人。我经常沉思，哪些人能成功，哪些人不能成功。那些日子的观察改变了我的世界观。

那时，当我为富人们背着球包走在高尔夫球场上时，我会观察这些站在职业巅峰、我父母穷尽一生也接触不到的人，他们会互帮互助，帮别人找工作，为别人发现的商机投入时间和精力。同时保证自己的孩子在他人的帮助下进入最好的学校，得到最好的实习岗位，最终拿下最好的工作。

我亲眼见证了什么叫作“成功的人越来越成功，富有的人也越来
越富有”。我意识到，我帮着背包的这些富人，他们最强大的力量来自他们
的社交圈。而穷人，不仅穷在没钱，还穷在没办法接触到那些可以帮
他实现愿望的人。

我逐渐相信，从某种角度来说，生活正如高尔夫，熟知游戏规则的人
才会成为最佳选手，并最终取得成功。生活的规律就是：碰上对的人，
以一个对的理由，由他引你进入一个对的圈子。哪怕你以球童起家
都没问题。

这一认识使我获益匪浅。我意识到，智力、天分、出身都是实现目
标的重要因素，但如果你没认识到“你不可能一个人做到”这个道理，
拥有这些条件也是白搭。因为事实上，一个人根本走不了多远。

幸运的是，我非常渴望实现自我的目标（事实上我非常恐惧此生碌
碌无为），否则，我会像球场上的其他同事一样，只是呆呆地站在一边
看着。

我在波兰特太太身上第一次见识到了关系的伟大力量。波兰特太太
的丈夫是镇上一家大型木料厂的老板，儿子布雷特和我年纪相仿，我们
是好朋友。他们会去我们当地的教堂。可能我那时的梦想就是成为布雷
特那样的人——出色的运动员，家庭富裕，还有一大群女孩子追捧。

在俱乐部里，我是波兰特太太的球童。说来好笑，我是俱乐部里唯
一因为担心她的健康而把她的烟藏起来的人。在工作方面，我事无巨
细，努力让她赢得每一场比赛。每场比赛的当天早上，我都会走遍整座
球场，找到每一处果岭，测试球在草地上滚动的速度和方向。波兰特太
太于是战无不胜，她也开始在她的朋友面前夸我。随后，其他人也开始
找我做球童。

我像对待上帝一般对待每位顾客。进俱乐部的第一年，我就拿到了
“年度球童奖”，所以当阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）回到故乡打

球时，我得到了为他服务的机会。阿诺德最初也只是乡村俱乐部的球童，而如今的他已经有了自己的俱乐部。他就是我的偶像！他的故事说明成功与出身无关，而与门路（当然还有天分，至少阿诺德是这样）有关。有些人生来就有门路，或用钱买通了门路；也有像阿诺德这样，凭着过硬的专业技术争取到门路的。而我的优势，在于内心的强大动力。阿诺德的故事启发了我：你的过去并不能决定你的未来。

那几年里，我几乎成了波兰特家庭的一员，我几乎每天都会去他们家，还会在一起过节。布雷特也和我形影不离。我像爱自己家人一样爱波兰特一家，而波兰特太太几乎向我引荐了俱乐部里所有可能帮我的人。当我懈怠迷茫时，她会给我告诫与建议。我在球场上帮她，她在生活上帮我。她在慷慨上面给我上了简单而又意义深远的一课：你帮助别人，别人也会回馈于你。“互惠”只是后来人们对这条亘古不变的真理的美化而已，而我只知“关心”一词，正因为我们互相关心，我们才会聚在一起做令人愉快的事。

正因为那段生活及那些道理，我开始明白，商学院这些竞争力超强、极端自我的同学都搞错了。要想在一个领域成功，尤其是商业领域，必须与人合作，而不是互相隔绝，互相猜忌。那些填着大大小小数字的报表都在说明一个道理：商业是关于人的事业，做决定的是人，使它前进的也是人。

所以，没过多久，我开始戏谑地想：“这些人是怎么考进来的？”

我发现，那些同学缺少的，正是与人建立和维护关系的技巧与策略。在美国，尤其是在商业圈，我们从小就在约翰·韦恩（John Wayne）个人主义的熏陶下长大，那些下意识去讨好别人的人被视作小人、走狗、谄媚的马屁精。

经过这些年，我意识到，这完全就是一种误解。我看到人们互助与合作，与所谓的操纵与索取没有半点关系，很少有人计算自己为他人付

出了多少，也很少有人计较自己应该获得多少回报。

随着时间流逝，我也逐渐相信，主动与人交流不仅会让他人的生活有所改变，也有利于探索、丰富自己的人生。一旦用这种观点看待扩大人脉的重要性，与他人建立关系便成了我生活的主旋律。无论在职场上，还是在生活中，我都会一次次将自己的交流技巧付诸实践。而且，我并不认为这种“社交”的观点是冷酷、不近人情的，相反，我是在与他人分享我的知识、资源、时间、精力、朋友、合作伙伴以及感情。不断为他人创造价值的同时，也增加了自己的价值。这就像商业一样，你要做的不是管理事务，而是管理关系。

那种出于本能构建强大关系网的人往往都能成就伟大事业。因为你会发现，商业的本质就是把东西卖出去，只不过这一本质早被如今商圈的巨大喧嚣湮没了。为了不断追求竞争优势，商家创造了一系列噱头，从商标到技术，再到价格战。但你稍微问问那些有所成就的CEO、企业家，或业内的行家，我敢保证，你从他们嘴里听不到多少商业行话，你最可能听到的是谁曾经帮助过他们——如果他们足够坦诚，而且不过多沉湎于成功的话。

几十年来，我成功地在职场和生活中运用关系的巨大力量，我也相信，与人交流是我最重要的生存技能之一。为什么？因为老实说，人们只喜欢与他们了解和喜欢的人做生意，任何行业都是如此。甚至有研究表明，我们整体生活质量、幸福感都在很大程度上取决于朋友圈给你的支持、指导和关爱。

弄清楚如何与人交往也花了我很长一段时间。但我确切地知道，上至美国总统，下至家长教师联合会主席，要得到这些职位，都离不开旁人的协助。

真正的社交是使别人更成功

如何将点头之交变成朋友？如何让别人心甘情愿帮助你？为什么有些幸运儿一离开会场，午餐预约就排到了几个月后，还发展了几十个潜在合作对象，而其他的人只带走了一个消化不良的胃？哪里才能接触到最能帮助你的人？

早年在扬斯敦，我就会从任何可能的渠道吸取知识和建议：朋友、书籍、邻居、老师、家人。那种与外界接触的欲望完全无法得到满足。但是在商界，没有什么能比得上一个经验老到的前辈。在我职业生涯的每一个阶段，我都会在身边寻找这样的导师，并向他们寻求帮助与指导。

我在一位名为乔治·洛夫（George Love）的律师身上首次见识到了导师的价值。当时，乔治和镇上的证券经纪人沃尔特·塞林（Walt Saling）把我收入到他们的门下学习。他们的职场故事、街头智慧很吸引我。就这样，我的志向也渐渐在他们一个个传奇般的商业经历中生根发芽。而且，打从那以后，我就开始关注身边谁能够帮助我、启发我。后来，当我和商业领袖、店主、政治家及各领域举足轻重的人物打交道时，我便了解到，这个国家最成功的人是如何与人交流，并让他人帮助自己实现目标。

我开始渐渐明白，真正的社交是使别人更成功，是努力让给予多过索取。我也渐渐相信，总有一些坚实的原理，来支撑这个以宽厚善良为基础的社交哲学。

这些原理能助我实现那些我原来想都不敢想的梦想，给我跟我同背景的年轻人难以企及的机遇。当我失败时，会有人前来帮助我，正如我们有时候也会去帮助别人一样。而当我毕业进入德勤时，我第一次意识

到我有多么需要这种帮助。

以传统标准来衡量的话，我是一个糟糕的菜鸟咨询师。做第一个项目时，面对一大堆数据表格，我的眼睛都快瞪出眼眶了。那时的办公室位于市郊，我和几个新手一起挤在狭窄不堪的办公室里，房里一扇窗户都没有，文件从地板堆到天花板，数据表格堆积如山。尽管如此，我还是努力去做了，但我仍然没有完成任务。我心里很清楚：自己这种厌烦情绪非常致命。

我想，过不了多久，就算我自己不走，公司也会让我走的。幸运的是，尽管我还在不停地学习探索，我已经将一些人际交往的规则运用于实践。当我不用痛苦地分析数据的闲暇时间里，我会去找以前的同学、教授、老板，找任何一个愿意与德勤互惠互利的人交流。一到周末，我会在各个小型社区演讲，内容全是我在哈佛大学伦恩·斯莱辛格教授（Len Schlessinger）那儿学到的东西，现在我的演讲风格也是师承于他。我所做的一切都是为了宣传德勤，为德勤招揽生意。当时，我的导师遍布整个公司，包括CEO帕特·罗康托（Pat Loconto）。

即便如此，我的年终考核依旧十分糟糕。我的分数很低，理由是我没有拿出公司期望的精力与热情来对待工作。但我的监督人却有不同的想法。我和他早就建立了关系，他明白我在闲暇时间做了什么。于是，我们俩一起创造了一个公司之前没有的职位。

我的监督人给了我一个15万美元的消费账户，让我去做我之前正在做的事情：开发生意、以德勤的身份去演讲、接触媒体和整个商界，以此提高德勤的市场地位。事实证明，我没有辜负监督人对我的信任。一年后，德勤在我负责的这一块（企业重组）的品牌认可度从咨询业最底端上升到最顶端，实现了从未有过的增长率（尽管这也不算是我的功劳）。接着，我成了公司的CMO（Chief Marketing Officer，首席营销官）和最年轻的合伙人。我的职场生活开始变得绚烂多姿——我的工作趣味

无穷，我能从中找到我所期待的一切。

当我在职场上无往不利时，这一切却只是个幸运的意外。实际上，有好几年，我并不知道我选择的职业道路将会把我带向何方。在德勤，我积累了一系列高层管理的经验，随后我成立了自己的公司。只有在回顾过去的时候，那些经验才体现出它无限的价值。

离开德勤之后，我成为世界500强企业喜达屋酒店集团（Starwood Hotels & Resorts）的CMO，随后又担任视频游戏投资公司Knowledge Universe的CEO。如今，我也建立了自己的公司法拉齐绿讯营销咨询顾问公司（Ferrazzi Greenlight），一个为世界上著名公司做市场营销咨询的公司。我跌跌撞撞地爬到了职业生涯的顶端，每次在思索下一步行动或需要建议时，我都会求助我的朋友圈。

起初，我试着让自己不再那么关注与人交往的技巧，毕竟，这种技巧没有其他商业技巧那么令人肃然起敬。但随着年龄的增长，从CEO到大学生，再到公司职员，他们都来向我讨教我一直都爱做的事。我被《克雷恩芝加哥商业杂志》（Crain）评选为“40位40岁以下商界精英”之一，以及被达沃斯世界经济论坛评选为“未来全球领袖”，希拉里·克林顿（Hillary Clinton）邀请我为她的非营利组织“节约美国财富”（Save America's Treasure）筹集资金，世界500强企业询问我是否愿意参加他们为国内重点客户准备的晚宴。MBA学生也给我发来邮件，告诉我他们渴望向我学习他们在商学院根本学不到的社交技巧。如今，这些技巧都成为美国顶级MBA课程的培训内容。

我意识到，我学习到的并助我成功的这些“软技巧”，别人也可以学习，并从中获益。

当然，不是建立了关系网就能成功，但在追求职业、成就人生的过程中，朋友与家人的支持和帮助会使你得到意想不到的东西。

建立圈子不无聊，也不浪费时间，虽然有时候很耗费精力，但永远

不会枯燥。你始终在不断地发现自己，发现他人，不断了解商界，乃至整个世界。这感觉很好。

以关系为导向的职业生涯会使你供职的公司受益，因为每个人能从你的成长中获益——正因为你能创造价值，人们才渴望与你接触。当你的同事，以及公司都能与你分享成长的喜悦时，你会感到非常满足。

“关系”以及随之而来的机遇与支持，都有利于个人的发展，对如今新型劳动方式具有重要意义。以前，只有公司才能给人们忠诚和安全感，如今社交圈也可以。终身雇佣制早已死亡，我们现在都是自由人。况且，现在最值钱的就是信息，一个广阔的社交圈是我们成为各领域思想先锋的最佳保障。

如今，在我电话簿里能接听我电话的人已超过一万个，他们能向我提供专业知识、工作岗位、帮助及鼓励，甚至是关爱。我所知道的成功人士，都不是那些特别有天赋、学历特别高，或者特别有魅力的人，但他们都有一群特别值得信赖、随叫随到的朋友。

但正如我做球童一样，建立朋友圈也需要努力，需要辛勤的汗水。这意味着，你需要考虑的不只有自己，你还要想着别人。一旦决心与人接触，让他帮你在业内出类拔萃，你就会体会到人脉对实现目标的巨大作用。同时，这会使你的生活更加充实，物质上更加富裕，你的身边也会总是围绕着一群不断成长、富有活力、相互关心的朋友。

本书概括了这些成功人士成功背后的秘密，一些被商学院、职业规划师、心理学家忽略的秘密。结合本书的观点和方法，你也可以成为圈子的中心，而这个圈子能够帮助你的人生取得成功。我对与人打交道这件事十分狂热。实际上，你只要简单地与人交往，并意识到自己不可能做一名独行侠，很快就会看到意想不到的效果。

每个人都可以成为善于社交的人。毕竟，一个来自宾夕法尼亚农村的穷小子都能做到，你也能做到！

02

慷慨待人

从来就没有孤军奋战的人，我们都是在成千上万人的支持下成就了自己。不管谁帮了我们，或鼓励了我们，都成就了我们的性格和思想，当然也成了我们成功的一部分。

——G.B.亚当斯

在给大学生和研究生做演讲时，他们总是会问：成功的秘诀是什么？获得巨大成功的秘诀又是什么？这时候，他们总是希望我给出一个直截了当、干脆利落的答案，因为我那个时候也希望有人这么做。

“想知道成功的秘诀？”我答道：“没问题，成功的秘诀可归结为一个词——慷慨。”

然后我停下来，观察这些年轻人的表情。他们都疑惑地看着我，有些人认为我在开玩笑，还有人觉得听我演讲不如去喝啤酒。

接着，我解释，我有个身为钢铁工人的父亲，这位父亲有一颗急切的望子成龙的心。当时，他向一个他从没见过的人表达了他的愿望，这个人就是他所在公司的CEO亚历克斯·麦克纳（Alex McKenna）。

麦克纳先生很佩服我父亲的勇气，他帮我争取到了一家私立小学的奖学金。当时，他是那所学校的理事。

后来，我遇到了宾夕法尼亚州共和党主席埃尔希·希尔曼女士

(Elsie Hillman)。当时，她从《纽约时报》(New York Times)得知我竞选城市委员失败的消息——那时候我还是个大二的学生——她接见了 我，并鼓励我考哈佛商学院。

我告诉台下的学生，我在你们这个年纪时，几乎得到了全世界最好的教育机会，而这都得益于他人的慷慨相助。

“大家都很乐意接受别人的慷慨，但前提是你要主动走出去寻求别人的慷慨。”

说到这，我看到学生们的脸上都露出了恍然大悟的表情，因为在座的每个人都几乎曾为一次面试机会、实习岗位或免费建议而去向他人求助，而且大部分人都不大情愿这么做。然而，当你做到像心甘情愿地提供帮助一样请求帮助时，你也只完成了一半。

这就是我所说的“交流”的含义。交流是一个持续地给予和索取的过程。正是通过与人交流，向他人贡献你的时间、专业知识，与他人共享信息，蛋糕才会越做越大。

这种事物之间带有因果的联系，在愤世嫉俗的人看来或许十分天真。尽管慷慨的力量还没被美国完全接受与应用，但在整个世界已开始展示出它的巨大价值。

我喜欢给他人建议，这几乎成了我的一个嗜好。我曾经给几百个年轻人做职业咨询，后来得知他们在职场中进步时，我会获得巨大的满足。我可能给他们的生活带去巨大的变化：我可以打开门，拨个电话，或提供一个实习机会。这些事情都微不足道，但却可能改变他们的命运。但很多时候，我的帮助会遭到拒绝。

他们会说：“不好意思，我不能接受您的好意，我不确定我是否有能力报答您。”或者说“我不想欠任何人人情，所以还是算了。”有时候，他们会选择某种方式回报我，而对我来说，没有什么能比这种不明事理的人更让我愤怒了。有些人认为这只是某一代人的问题，但这无关

年龄，各行各业，各种年龄段，都有人给我这样的回应。

人脉之所以存在，是因为大家能各取所需。因为大家默认，花费时间、精力建立关系能够为自己谋利。世界上之所以有站在社会顶层的1%的人，是因为他们懂得这个规律。事实上，正因为他们利用了朋友圈，才会有今天的位置。

但你首先得学会慷慨待人，如果你不能以同样的热情将自己的圈子推荐给别人，你就不可能扩大自己的圈子。你帮助的人越多，你得到的帮助越多，然后你就能帮助更多的人。这跟社交网站的运营模式如出一辙，访问的人越多，用户越多，网站就越值钱。有一群曾受我指导的学生，如今已成为各行各业的成功人士，他们也帮我指导前来寻求建议的年轻人。

这不是卖弄善良的蠢话，这是一种深刻的领悟。一切都会严肃对待，并力求把它做好。在工业时代，竞争力是靠不断改进生产方式和生产工具获得的，如今，则是靠不断提高关系质量得到的。

和其他物质资源不同的是，信息是有寿命的，它们可能随时兴起（人们发现信息、传递信息），也可能随时灭亡（信息过时）。要得到急需的最佳信息，要求人与人的完美合作、共同创新、相互沟通，这样才能管理好关系，顺利完成工作。

我们生活在一个互相依存的世界，所有的组织单位都在寻找自己的合作伙伴，自由人越来越多。他们也发现，只有与他人合作，才能实现自己的目标。人们越发清晰地意识到，在零和游戏中，虽然有一方占据了所有利益，但从长远来看，双方都得不到好处。双赢才是这个联系着的世界不可或缺的东西。在一个高度联系的市场，合作才能获得巨大的竞争力。

游戏规则已然改变！

1956年，威廉·怀特（William Whyte）的畅销书《团体中的人》（*The Organization Man*）中刻画了典型的美国工人形象：他们穿着大企

业的灰色工作服，向企业贡献自己的忠诚，而企业回馈他们以生活保障。这是一种美化了的旧时代奴役关系，因为我们几乎没有选择，也没有机会。然而，如今的雇佣方毫无忠诚可言，受雇人就更没有了，我们的职业生涯再不是一片一眼望到底的风景。我们是自由人、企业家，是公司内部获得开发特权的企业职员——每个人都带着自己的个性与烙印。

很多人都适应了新时代，认为这是个“狗咬狗”的时代，只有最邪恶、最刁钻的狗才会取得胜利，但事实并非如此。

以前，雇员是在自己供职的公司寻找忠诚与慷慨，如今，我们则需要在自己的社交圈中寻找。但我们寻求的不是那种对公司盲目的忠诚与慷慨，而是一种更加私人化的忠诚与慷慨，一种对同事、团队、朋友、客户的忠诚与慷慨。

我们越来越需要别人的帮助，这不是情感上的诉求，而是一门科学。

为什么一些人健康、幸福、事业有成，而另一些人却截然相反？几十年来，神经学家、心理学家、经济学家在这上面的研究取得了巨大进步。显然，我们不仅仅和他人有着密切联系，我们更是这些人与这些关系的产物，你认识的人决定了你是谁——你的情感、行为及成就。

正如《连线》（*Wired*）杂志在2010年封面故事里所说：“健康和快乐的秘密是什么？自然是与健康、快乐的人做朋友啊……”近50年来的医疗记录便是社交圈强大感染力的铁证。

可悲的是，很多人都鸵鸟似的将头埋在沙里，认为自己还处在20世纪50年代，我们倾向于美化“独立”，将独立视为一种美德。但以我的经验来讲，这种观点却是你职业道路的杀手，“独立”只是用沙粒制成的救生衣。性格独立，却不会以相互依赖、互惠互利的角度思考问题，这种人可能是一个优秀的独立生产者，却不是一个好领导、好组员，过不了多久，他们便会在职业道路上栽跟头。

举个例子。在德勤时，我曾经为全国最大的健康管理组织做过一个

项目。当时我必须在该组织位于旧金山和洛杉矶的两个总部来回走动，周末还要回到位于芝加哥的家。

起初，我打算以咨询的工作作为跳板，然后进入其他行业。在洛杉矶的时候，我思考能不能在娱乐行业做出一番事业。我没有特别想得到的东西，我只是知道，我对娱乐行业蛮感兴趣。待时机成熟，我希望能顺利打入好莱坞。

当时，我最好的朋友雷·加洛（Ray Gallo）在洛杉矶做律师，于是我给他打了电话，问他有何建议。

“嗨，雷，我想进入好莱坞，你知道有谁可以和我简单地吃个午饭，给我点建议不？”

“我知道一个叫大卫的人，他是我朋友的朋友，也是哈佛商学院的校友，你给他打个电话吧。”

大卫是个精明的商人，在好莱坞做一些富于创意的生意。另外，他和一个工作室的高管关系特别好，他们以前还是同学。我便希望有机会认识这两个人。

我和大卫在圣莫尼卡的一家露天咖啡馆碰了面。大卫衣着精致，典型的洛杉矶风格；而我则西装革履，扣子从头扣到脚，典型的中西部咨询师风格。

寒暄一番后，我开始切入正题。

“我打算以后进入娱乐行业，你知道谁能给我一点有价值的建议吗？”鉴于我是他铁哥们的好朋友，这个要求应该不算过分。

“我的确认识这种人，”大卫说，“她是派拉蒙影业（Paramount Picture）的高管。”

“太好了，我想和她见一面！”我兴奋极了。“你能安排一个简单的见面吗？帮我发封邮件什么的。”

“不行。”他一口就回绝了我，我当时十分震惊，完全没掩饰住脸

上惊诧的表情。“基思，是这样的，我可能也需要在某个时候有求于她，所以我不想因为你或其他原因，把这个机会给浪费掉了。我想把这个机会留给自己。对不起，希望你能理解。”

当时的我根本不能理解，当然现在我也理解不了。他这席话与我所知所想背道而驰。他认为关系像切成许多块的煎饼，吃一块就少一块。然而，我却觉得它更像肌肉，使用越频繁，它就越健壮。

如果我拿出时间去接触某个人，那么我肯定想让他成功。但大卫太不慷慨了。他认为每见一次，求助的机会就少一次。对他来说，一段关系中所包含的善意和资产都是有限的。

正是因为对社交资产的运用，才会增加社交资产的价值。这一点很重要，他却没有意识到。

杰克·皮金（Jack Pidgeon）是我高中母校——科士奇（Kiski）中学的校长，他给我上了重要的一课。他觉得，你不能总问别人“你能给我提供什么帮助”，而是应该先问“我能给你提供什么帮助”。他的整个社交圈都建立在这一理念之上。

皮金先生给了我很多帮助。在我大学二年级暑假的时候，我被征去帮一个反对小肯尼迪的议员做事。她在波士顿举行反对活动，希望以前的议会席能够换人。对很多人来说，这是个注定失败的事情。但当时我很年轻，很天真，毫不畏惧。

不幸的是，我们还没披好战甲，就被对方打得举白旗投降了。当时我和其他8个大学生都住在酒店房间里，除了日常生活外，房间还兼做我们的竞选办公室。竞选进行了一个月后，我们身上一个子儿都不剩了，大半夜被酒店经理赶了出来。

当时我们都不知道该做些什么，只得把旅行包扔进面包车，一路向华盛顿驶去。我们还天真地希望在那里能够参加到另一场竞选活动中。真是幼稚啊！