

正念力

CASEY'S LAW

IF SOMETHING CAN GO RIGHT, IT SHOULD

[美] 艾尔·凯西 (Albert V. Casey) 著

谷永亮 译

正念力

挑战墨菲定律的凯西法则

CASEY'S LAW

IF SOMETHING CAN GO RIGHT, IT SHOULD

[美] 艾尔·凯西 (Albert V. Casey) 著

谷永亮 译

图书在版编目 (CIP) 数据

正念力：挑战墨菲定律的凯西法则 / (美) 艾尔凯西 著；谷永亮 译. —北京：东方出版社，2014.5

书名原文：Casey's law

ISBN 978-7-5060-7500-8

I. ①正… II. ①艾… ②谷… III. ①成功心理-通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 112934 号

Copyright © 2011 by Al Casey

Published by arrangement with Skyhorse Publishing

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版权通过安德鲁版权代理有限公司代理引进

中文简体字版版权属东方出版社

著作权合同登记号 图字：01-2013-8612 号

正念力：挑战墨菲定律的凯西法则

(ZHENGNIANLI: TIAOZHAN MOFEIDINGLÜ DE KAIXIFAZE)

作 者：[美] 艾尔·凯西 (Albert V. Casey)

译 者：谷永亮

责任编辑：崔雁行 乔 俏

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市大兴县新魏印刷厂

版 次：2014 年 7 月第 1 版

印 次：2014 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：19.25

字 数：190 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-7500-8

定 价：48.80 元

发行电话：(010) 64258117 64258115 64258112

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 64258029

当艾尔·凯西（Albert V. Casey）告诉我他正在写回忆录，或者说得更准确一点，正在把他所生活并指挥的商业世界——铁路、报纸、书刊、电视、大型航空公司、银行业，以及担任美国邮政署长和信托公司总裁时所学到的教训记录下来时，我对他说，我将向他致以一名作者能够获得的最高敬意：亲自到书店去买一本他写的书。

在这个平庸俗气的商业世界中，艾尔·凯西的特立独行放射出明亮的光辉。事实上，他属于那种攻守兼备，充满才智和幽默的伟大商业领袖，而这种商业领袖现在已经越来越少了。他深谙人性，因为他尊重每位下属的个人尊严，并用毫无掩饰和不做作的热情和友好来对待他们。最重要的是，他对未来好像有一种本能的直觉。

换句话说：许多人都能分析财务报表，熟练地制作电子表格，善于增强股东间的凝聚力，能够组织、管理和“主持”董事会议，但是有几个最高执行长官能深入工厂车间去，或走在办公室的走廊上，真正同员工进行沟通，赢得他们的尊敬，激起他们的自豪感和忠诚感呢？艾尔·凯西就能做到。

我是如何知道的呢？五十年来我一直在观察艾尔·凯西——有时是在他身边，有时是从远处——观察他如何在凶险商海中驰骋。

我第一次见到艾尔·凯西是在一个凉爽的秋日，在查尔斯河畔。当时，第二次世界大战刚刚结束，我们都是哈佛大学商学院的新生，在一个班里上课。记得第一次见面时，我们都在用警惕的目光互相打量。我们这个班的学生个个都不简单，大家都是踌躇满志的年轻人，并且才智过人。后来我再也没有遇到过那么不知疲倦、互相之间竞争那么激烈的一帮人了。所有的人都

毕业于国内最好的大学，都在异国他乡打过仗，现在又都回来了，渴望找回失去的青春年华。无论是在教室还是在自愿参加的学习小组里，生活的节奏总是那样紧张，就企业经营中遇到的每一个新问题，我们总是一起讨论到深夜。那时战争刚刚结束，存留下来的餐馆破旧得像牛棚一样，我们就在那里讨论问题，目标只有一个：向着正前方全速前进。我们没有时间可以浪费，我们必须追赶上自己的未来。在这些年轻人中，没有一个人不想成为领袖，而艾尔·凯西最为突出。他才华横溢，充满智慧，善于博得他人的喜爱，所有这一切使他成为我们之间的中心人物。

在他的整个职业生涯中，艾尔·凯西证明了一件事，那就是一个人可以意志坚决，也可以待人友好，生意场既充满竞争又充满乐趣，人们可以注意各自的底线又可以毫无顾忌地开怀大笑。如果真的有一个纪念馆专门用来纪念商界最有声望的人，艾尔·凯西的塑像理当位列其中，而且应该放在令人仰慕的位置。不过，事先要提醒雕塑家：别忘了在他的雕像上刻上一个深深的、能够包容一切的笑容。

杰克·瓦伦提 (Jack Valenti)

在此我想向许多为此书的诞生做出过贡献的人表示感谢。首先，感谢长期以来担任我的行政助理的莉比·司各特小姐，她不仅为此书的诞生做出了巨大贡献，而且 25 年来一直在给予我巨大的帮助。感谢鲍勃·厄布鲁、菲尔·威廉姆斯和查克·施耐德向我提供了许多关于时代明镜公司的细节，并帮助我唤起了许多回忆。感谢比尔·罗埃尔和里克·阿布图西，他们同样慷慨地帮助我回想起信托公司的许多错综复杂的细节问题，萨丽·科尔尼则在描述当时发生的一切时给了我很大的帮助。鲍勃·克兰多和基恩·欧伏比克帮助我回忆起美洲航空公司在 20 世纪七八十年代走过的风风雨雨。我亲爱的友人代夫·麦里克、鲍勃·麦克林和弗兰克·考伊纳帮我填补了南太平洋航空公司的空白。此外我还要特别感谢帕特·帕特森，是她鼓励我完成了这本书；还有我的孩子彼得和朱迪，他们以自己的方式进一步激励了我。最后，我还要感激已故的杰克·盖瑞提，他给予我的帮助是我无法尽述的。在我担任邮政署长和在信托公司工作期间，我们一起度过了不平静的年代，看清了生活的许多方面。我很遗憾杰克已于 1996 年去世，不能读到这本书。

前言 /001

致谢 /003

01

阿灵顿的童年

001

墨菲（Murphy）这位神秘且忧郁的爱尔兰人坚持认为，如果事情有可能向坏的方向发展，就一定不会朝好的方向发展。我从未打算有意反对墨菲的观点，但从商近 50 年来，我发现了被自己后来称为“凯西法则”的规律——如果事情能够向好的方向发展的话，它就不应该朝向坏的方向。

促使人们深观自身的身体、感受，让人们看清生命中的经验和一切事物间联系的这种洞见，可以称之为正念。

02

在哈佛大学学习

015

生活仿佛在你面前无限的延伸，而风险亦是游戏的一部分，鲁莽和风险之间有一道很窄的界限。智慧的一部分是学会如何区分鲁莽和承担风险。

这其中强大、稳定和敏锐的注意力能够让你保持头脑冷静和清晰，这种正念是智慧建立的基础。

03
军队、扑克和南太平洋

我相信自己无论做什么都能成功。这信念是母亲从小灌输给我们的，后来在自己的经历中又不断得到加强。这不是梦想，也不是炫耀。

时刻保持“正念”，能让人触碰当前正在发生的、演绎中的这生命的各种奇异与美丽，使我们了解生命的真正内涵。

04
**铁路快运公司：
管理危机的一课**

凯西法则的一条原则是：如果你希望某件事情向好的方向发展，那你就必须在完全正直的前提下和别人打交道。

正念不会自动启动，你必须发自内心地主动践行。

05
在时代明镜公司的生活和经历

067
商场上没有什么东西是一成不变的，成功取决于你是否善于处理手中的事实，识别一个新形势有多快，以及你采取的行动是否果断。

在风暴的中心保持冷静，做到思维清晰、有创造力，以保证能正确睿智地做出决策，这种“正念”既是一种哲学，也是一种实践。

06
离开时代明镜
111

如果一个公司要成长或繁荣的话，就必须从顶层开始，逐层向下灌输道德。

通过对当下“正念”的感知，将人们习惯性的下意识行为转变为有意识的行为，这可以为公司提供一个更加丰富、具生命力的环境。

07
美洲航空公司：第一年
137

无论情况怎么样，永远不要放弃真正的自我。放弃自我只会对你有害，甚至也许使自己失去机会。

更加关注自己的想法、感情和身体的变化，同时提高对身外环境变化的了解。这种深达内中的“正念”或许可以拯救我们出离愚昧和一切痛苦之源。

08
**三个危机：
纽约、圣托马斯和凯西的大脑**
163

我一贯坚信，一个人只要工作得越努力，他就会越走运。

09
重大举措
177

面对威胁我总是处理得不怎么样，那一天也不例外。我可以感觉到自己激动了起来。在让自己的爱尔兰脾气占到上风之前，我站起来说：“先生们，会议到此结束。”

“正念”的第一步，是从外部环境和自身的内心想法、情感中抽离。“持有某种想法或感受着某种情感”与“注意到自己持有某种想法或感受着某种情感”之间有巨大的区别。

10
放宽管制
189

无论你从事的是哪个行业，凯西法则说，你可以像一家人放宽管制一样迅速地适应变革。但是如果事情向正确的方向发展的话，你就必须凡事都要质疑。

“正念”能够使人避免习惯性思维模式，使行为迅速适应新的、意料之外的环境，使领导力更为可靠。

11
动荡开始，系紧你的安全带
205

深夜或是凌晨时分，我真的会在梦境中看到墨菲，他幸灾乐祸地微笑着，一遍又一遍轻声说：“凯西，你本来就不应该接受这份工作，你永远别想解决所有这些该死的问题！”

我们是否可以从旁观者的角度来观察自己的思想和情绪？善用正念的注意力，既不陷入其中也不认同，只是清楚客观地观察，从而变得自信。

12
大邮票
219

己之所欲，可施于人。或者——记住这一条，它可能会很重要——对一个人有好处的对另一个人也一样有效。

善意、道德、正念。更有效理解他人以及与他人相处，可以激励人们向共有的目标一直努力。

13
教学和第一共和银行
243

向前看，而不是向后看。

站起，倒下，然后再站起。要想更好地掌握“正念”，必须将其渗透到生活中各个角落，渗透进你的思想，让它变成你的第二天性。

14
解决信托公司
263

“活到老，学到老”。我发现你要是想做什么事的话，只管去做就是了，而最坏的做法就是征求别人的批准。那样的话一定会什么也干不了。

“正念”促使人们更加关注自己的想法、感情和自身的变化，也会提高对外部环境变化的了解。许多直觉其实都来源于我们的身体，学会聆听这些直觉将会人生变得奇妙。

哈佛：君子报仇十年不晚
“毒品行不通”道德的复苏

什么是我们自由基础的道德价值？荣誉、对上帝和对国家的责任、为他人服务、忠诚、善良、慷慨、努力工作、自力更生以及最重要的诚实和正直。

具备更灵活的认知能力，拥有创造力和创新能力，获得更高层次的幸福感，善于控制情绪以及更好地理解他人，这会是正念带给我们的变化。

CASEY'S LAW

01

阿灵顿的童年

墨菲（Murphy）这位神秘且忧郁的爱尔兰人坚持认为，如果事情有可能向坏的方向发展，就一定不会朝好的方向发展。我从未打算有意反对墨菲的观点，但从商近 50 年来，我发现了被自己后来称为“凯西法则”的规律——如果事情能够向好的方向发展的话，它就不应该朝向坏的方向。

几十年来，甚至可以说几百年来，关于“失败不可避免”的观点一直是与一位神秘且忧郁的爱尔兰人相联系的，他的名字叫墨菲（Murphy）。这位爱尔兰人坚持认为，如果事情有可能向坏的方向发展，就一定不会朝好的方向发展。我从未打算有意反对墨菲的观点。从商近50年来，我出任时代明镜公司和美洲航空公司的总裁，又在政府部门工作过几年。在这期间我发现了被自己后来称为凯西法则的规律，即如果事情能够向好的方向发展的话，它就不应该会向坏的方向发展。

这样说读者是不是觉得太过于简单化了？其实，说到底这完全是个态度的问题，是看到杯子半满还是只看到杯子半空的问题。但是，又不仅仅如此。解决问题往往意味着要承担风险，有时还会是涉及几百万美元的大风险，但承担风险是取得进步和前进过程中的一部分。墨菲的追随者们总是有现成的借口。在出问题的时候，他们耸耸肩膀，一摊双手说：“瞧，告诉过你行不通的。”仿佛这就解释了一切。

我们应该承认，在决策过程中人们可能犯错误。所有的人都时不时地会有失误，商界、政界、体育界都有人如此。但是我们可以从自己的错误中吸取教训。巴尔的摩七星队大名鼎鼎的布克斯·罗宾森（Brooks Robinson）也经常犯错误，但第二天他就会在训练中吸取教训，避免再发生同样的事情。

我在五个大型企业工作过，并曾两次被政府雇用，担任各种行政工作。本书就是以我的上述经历为基础的。我坚持自己的观点，尤其是在企业伦理

和企业结构方面。我希望向人们证明：坚持自己的原则在企业界的确能带来优势。

我还相信应该尽可能简化问题。从商这么多年来，我一直努力避免在决策过程中为太多的细节所累，或者被那些对解决问题并非完全必要的事情束缚手脚。在我从事的多种工作中，过多的细节和案头工作眼看要把我淹没时，我总是果断地采取措施，挡住洪水般的琐事。这一点，也许在我担任邮政署长的那段不平静的日子里表现得最为明显。

我认为每位商界和政界的领导者都应该能够胜任其职。开始工作后不久我就发明了一种方法，即尽可能地减少备忘录的数量。如果读一读六个月前或者六天前你曾发出或收到的一些备忘录，往往你会发现公司完全不需要这些东西。如果有人无视或违反我限制备忘录数量的规定的话，在大多数情况下，我会在他送来的备忘录上写上一条简短的，可以说是敷衍了事的批注作为回答。我为美航效力十一年，从未书写或口述过任何一份备忘录，但照样扭转了公司的局面。

读者可能注意到我在前文中使用了“商界领导者”这个词，我发现每个公司里都有两类人——领导者和经营者。他们的目标和观点互不相同，甚至可以说是相去甚远，而两者又都是一个企业获得成功所必不可少的人物。任何企业如果想要成功的话，那么它的领导者和经营者就必须都对自己的任务有清醒的认识。我认为，在开始从事某一项工作时即确定自己长远的目标和使命十分重要。因为阻碍公司良好运行的一个最大的障碍就是对需要实现的目标没有清醒的认识。领导者必须发出明确的信息，经营者则应该准确无误地听取和理解对自己的要求和期望。关于这一点我以后会进一步谈到。

我和墨菲长期以来的争论源于我相信否定的态度将产生否定的结果。我可以忍受别人解释在某件事情上犯错的原因——只要我相信他真的尽了最大努力；但是如果有人未曾努力尝试就跑到我这里来，向我保证某某计划不会成功，或者摆出现成的借口，那么我会忍不住呵斥他退下。请不要把持否定态度和犯错误混淆起来，这一点很重要：诚实的错误常常来自预先计算过的风险和棘手的选择。我一贯相信我们从自己的失败中学到的比从成功中学到

的多得多。

我们都努力不被生活中发生的快节奏变革所淘汰——无论是个人生活还是事业都是如此——即使面对危机，我们也需要提醒自己时刻保持冷静和清醒。危机之所以出现，往往是由于人们任由问题滋长，拖延了太长时间而不去解决。减少甚至消灭危机，从而延长生命的一种方法，就是尽早而不是晚一些找到问题并着手解决。这需要一些训练，这种付出的努力是非常值得的。

有效地利用自身职位优势的最高执行长官和部门领导者会发现：他们明智地使用自己的权力，这些权力就会增加，他们公司的利润也就会增加。使用得当的权力和利润之间有一种密切的关系，一种内在的伙伴关系，以我的亲身经历来看，这种关系完全是相互促进的。

我从来没有为一个我不喜欢和不尊敬的老板工作过，而且，我全心全意地拥护这样一种观点：在企业中前进的最好方法是使你的老板得到升迁。怎样做到这一点呢？请继续往下读。

我曾经三次辞职为接受更重要的职务，每次都得到更高的报酬和权力。但是记住，这个世界是圆的。当你离开一个岗位接受另一份工作时，一定要做得尽可能的友好，可以令人接受，这很重要。以我本人为例，我把离去的公司看成自己最好的朋友之一。当你在企业界流动时，我的建议是切勿把门摔得太重以致无法再次打开。这些是我父亲教我的。

如果你想做个坚韧强硬的人，不必刻意强调，你可以在做出困难决定时仍保持同情。但是，要想让事情办得顺利，就必须记住自己不是世界上最重要的人，而且，无论对首席执行官还是对公司的其他任何人来说，这都适用。在我出任美航总裁没多久时，一位年轻的经理在纽约总部的走廊里向我走来，祝贺我担任新职，并用双手做成一个金字塔状。

他说：“这种‘一人之下万人之上’的职位肯定令人敬畏，位于这座巨大的金字塔顶上，将会有那么多人为你工作，依赖你。”

他指的是美航三万五千名雇员。我轻轻地把他用双手做的金字塔颠倒过来，说：“这才是我对金字塔的理解，是我在底下，为所有上面的人服务。”