

The 7 Habits of Highly Effective People

理想的人生

强人的7种习性

[美] 斯蒂芬·R·柯维著

中国对外翻译出版公司

理想的人生

——强人的七种习性

(美) 斯蒂芬·R. 柯维 著

蔡洪波 袁彭龄 瞿 麟 徐文宝 译

周光照 校

中国对外翻译出版公司

1991 年·北京

〔京〕新登字 020 号

The 7 Habits of Highly Effective People
by Stephen R. Covey

责任编辑：周光照

责任校对：蔡 荣

封面设计：李 葳

理想的人生
——强人的七种习性
(美) 斯蒂芬·R. 柯维 著

中国对外翻译出版公司出版
(北京太平桥大街4号)
新华书店北京发行所发行
北京振华印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 11.625 印张 字数：250 (千)

1991 年 12 月第一版 1991 年 12 月第一次印刷

印数：1—6,000

ISBN 7-5001-0159-7/G·22

定价：5.60 元

目 录

第一部分	范式与原则	
	由内而外.....	3
	七种习性的概述.....	38
第二部分	自身的完善	
习性一	积极能动.....	59
	自身观察的原则.....	60
习性二	牢记目标.....	91
	自身领导的原则.....	92
习性三	先后有序	151
	自身管理的原则	152
第三部分	社会事业的成功	
	相互依存的范式	195
习性四	双方皆赢	217
	人际领导的原则	218
习性五	知人而后为人知	253
	移情交流的原则	254
习性六	协同配合	283
	创造性合作的原则	284
第四部分	更新	
习性七	磨快锯子	313
	均衡的自我更新的原则	313
	再次由内而外	337
附录A	由各种中心可能产生的感觉	350
附录B	在办公室从事方框二工作的一天	358

第一部分

范式与原则

由内而外

世上的真正杰出之士皆不能脱离
正确的生活。

——戴维·斯塔尔·乔丹

在与生意界、大学和婚姻及家庭圈子里的男男女女打交道的25年多里，我所接触到的许多人从外表看事业飞黄腾达，但内心却一直受到某种饥渴的困扰，他们渴望自身获得和谐与效力，渴望与他人建立起一种健康和日益增进的关系。

我想，他们向我诉说的一些烦恼可能与你并不陌生。

我制定并实现了我的毕生目标，事业上已经功成名就，但却牺牲了我的个人和家庭生活。我不再了解我的妻子和孩子。我甚至不能确定我是否了解我自己和对我来说真正重要的是什么。我不得不扪心自问——这是否值得？

我又进行了一次节食——在今年这已是第五次了。我知道自己的体重过重，而且确实想改变这种状况。我翻阅了所有的新资料，制定了目标，并以一种积极的精神态度使自己振奋起来，我给自己打气：我能坚持下来，但我未做到。几星期后我就失气败阵了。看来我连对自己作出的允诺都信守不了。

我一科又一科地上着有效管理培训班。我对雇员们寄予厚望，而且对他们竭力表示友好并公正地对待他们。但我从他们那里感觉

不到忠诚。我想，若有一天我卧病在床，他们会将大部分时间荒废在喷水池边的闲聊上。为什么我不能把他们培养成摆脱依赖和克尽职守——或找到够这种条件的雇员呢？

我那十几岁的儿子离经叛道，吸毒上瘾。不管我用什么办法，他都桀骜不驯。我可怎么办才好？

要做的事没完没了，时间老是不够用。我整天，每天，一星期七天都感到精神上压力重重，心烦意乱。我已参加了一些时间规划的讲习会。并试用了五六种不同的时间安排方法。它们有些作用。但我仍感到自己现在并未过着一种我所想过的幸福、宁静和富有成果的生活。

我想教会孩子们工作的价值。但无论要他们做什么事，我都得步步相随，……并一路忍受着他们的牢骚怨言。做这些事对我来说易如反掌。为什么孩子们就不能愉快和不用提醒地去做他们的工作呢？

我很忙，的确忙。但有时候我不知道我现在的所作所为从长远看是否会有助益。我确实希望我的生活是有意义的，不管怎么样，由于我的存在，情况还是有所不同了。

看到朋友和亲戚取得了某种成就或获得了某种承认，我示以微笑并热情地向他们祝贺。但在内心里，我却感到悲哀忧伤。我怎么会会有这种感觉呢？

我具有坚强的个性。我知道，在几乎所有的交往中，我都能左右结局。在大多数时候，我甚至能以影响别人来提出我所想要得到

的答案，以此达到目的。我仔细思量了每一次情况，我确实感到自己的主意通常对每个人来说都是最好的。但我感到不安，总想知道别人在心里究竟是怎么看我和我的主意的。

我的婚姻已变得淡然无味。我们并不吵架或发生别的什么事，只是彼此之间不再相爱。我们已向旁人咨询求教，并已作了种种的尝试，但看来我们就是不能重新燃起我们曾怀有的情感。

这是一些深层问题、使人感到痛苦的问题——施以权宜的应急方法无法加以解决的问题。

几年前，我妻子桑德拉与我正为这一类烦恼所困扰。当时我们有个儿子在学校里颇为艰难。他的学习成绩不佳，甚至不知道如何遵循试卷上的指示，更不用说洋洋洒洒地答卷了。在社交上，他鲁莽而不成熟，经常使那些最亲近他的人也很尴尬。在体格上，他个子矮小，瘦骨伶仃，而且动作不能协调一致——例如，总是在棒球的球甚至没有投出之前，就挥出了球棒。逗得旁人哈哈大笑。

桑德拉和我都迫切希望帮助他。我们感到，如果“成功”在生活的任何领域均是重要的话，那么在我们作为父母所承担的作用上是最为重要的。所以我们端正对他的态度和行为举止，试图以此对他产生影响。我们设法使他振奋起来，为此使用了鼓励他采取积极的精神状态的办法。“来吧，儿子！你能行！我们知道你行！手在球棒上略微握高一些，眼看球，待它近了再挥球棒”。一旦他略有进步，我们便重重地予以夸奖鼓励。“好，儿子，就这么着”。

遇有旁人笑话他，我们就斥责他们，“由他这样好了，别再笑他了，他还在学呢”。而我们的儿子便会哭着一个劲地说，他永远也学不会，而且再也不喜欢棒球了。

我们所作的一切似乎都无补于事，我们的确着急。我们可以看到这一切对他的自尊心正产生的影响。我们设法鼓励他，帮助他，肯定他，但在屡遭失败之后，我们终于打了退堂鼓，而且想回避该情况。

在我职业生涯的这一时期，我正与全国各地的各种客户一起致力于领导能力的开发工作。为履行那项职能，我正为国际商用机器公司的行政开发方案参与人员就交流和感性认识的题目编写一份为期两个月的讲座提纲。

当我研究和编写这些讲稿时，我渐渐对感性认识如何形成、它们如何支配我们看问题的方式、以及我们看问题的方式又如何支配我们的行动发生了浓厚的兴趣。于是我研究了预期原理和自我应验预言，即“皮格梅隆效应”，并意识到我们的观念是根深蒂固的。它使我认识到，我们不仅必须观察我们所看到的世界，还必须观察一下我们看世界时所透过的透镜（眼睛水晶体），以及透镜本身规定了我们给世界给予何种的解释。

当桑德拉与我谈论起我正在国际商用机器公司讲授的概念和我们自己的情况时，我们开始意识到，我们为帮助儿子所做的一切与我们对他的实际看法并不一致。我们老实地检查了我们最深层的看法，意识到我们的观念是：说到底，他是不行的，不知道什么缘故，“落后了”。不管我们在态度和行为举止上下了多大的功夫，我们的努力是无效的，因为不管我们怎么做怎么说，我们实际上输送给他的信息是，“你不行，你必须得到保护”。

我们开始意识到，如果我们想改变这种情况，我们首先必须改变我们自己，而要有效地改变我们自己，首先必须改变我们的观念。

性格伦理学和品格伦理学

与此同时，我除了研究感性认识外，还埋头研究美国自1776年以来发表的论述成功之路的著作。我差不多阅读和浏览了诸如自我完善、大众心理学和自助领域里的数百本（篇）书籍、文章和小品文。手头积累起了一个自由和民主的民族对成功生活的关键所在的想法要点和真知灼见。

当我的研究使我回头翻阅二百年论述成功之路的著作时，我注意到了这些文献的内容所显露出的一个使人触目惊心的模式。由于我自己的苦衷，及由于我在与我共事多年的许多人的生活和与他人的关系中所见到的类似苦衷，我越来越感到以往五十年论述成功之路的文献是浮浅的。它充斥着社会表象意识、技巧和权宜的应急办法——充斥着治疗急性病症的社会急救绷带和阿司匹林，有时候它们即便看上去暂时消除了病症，但是下面的固疾仍未消除，以至于一次又一次地化脓并重新在表面溃烂。

经严格的对比，几乎所有的前一百五十年左右的该方面文献集中探讨可称之为品格伦理学的问题，并以此作为成功的源泉，比如正直、谦让、忠诚、自制、勇气、公正、坚韧、勤劳、质朴、虚心和推己及人的金科玉律。本杰明·富兰克林的自传是那一篇文献的代表作，它基本上讲述了富兰克林本人努力将某些原则和习性深深融入自己本性的故事。

品格伦理学认为，有效生活的基本原则是存在着的，一旦人们了解了这些原则并将它们融入自己的基本品格之中，他们就会获得真正的成功和持久的幸福。

但在第一次世界大战后不久，对成功的基本看法由品格伦理学转向了我们不妨称之为性格伦理学的学说。成功越发成为由性格、公众印象、态度和行为举止以及使人际交往过程变得顺畅的

技巧所决定的问题，这一性格伦理学实际上分成了两个分支：一是人际和公共关系的技巧；另一是积极的精神态度。这种哲学的某些内容以某些激奋人心和往往应验的格言加以表述，例如“你的态度决定你的高度”，“微笑比皱眉赢得更多的朋友”和“想得到必然做得到”。

性格方法的其余部分显然是做作的，甚至带有欺骗性，它鼓励人们借助技巧博取欢心，或佯装对他人的业余爱好感兴趣从而在别人那里谋取自己所需的东西，或以“瞪眼睛”即恐吓来为自己的一生开辟道路。

这种文献中有一部分承认品格是成功的要素，但与其说在承认它的根本性和促进作用，倒不如说是为了肢解它。提到品格伦理学已基本上变成了空口应酬，它的基本主旨是权宜的应急术、权力战略、交往技巧和积极的态度。

我开始意识到，这种性格伦理学是桑德拉和我正试图用在我儿子身上的解决办法的下意识来源。当我更为深刻地考虑了性格伦理学和品格伦理学之间的区别之后，我意识到桑德拉和我一直从我们孩子的良好操行举止上收取着社会好处，在我们的心目中，这个儿子根本不行。我们对我们自己以及我们作为慈爱的好父母所留有的意象甚至比我们对儿子的意象还深，或许影响了我们对儿子的意象。我们看待和处理该问题的方式中所隐藏的东西超过了我们对儿子幸福所给予的关心。

在桑德拉与我进行交谈的过程中，我们痛苦地意识到我们自己的品性、动机及我们对儿子的感性认识所具有的强大影响。我们明白，社会比较动机与我们较为深层的价值取向不相一致；它们可能导致带有条件的爱并最终可能导致我们孩子自我价值的减少。所以我们决定将自己的努力集中放在自己身上，不是放在我们的技巧上，而是放在我们最深层的动机上和我们对他的感性认识上。我们放弃了改变他的尝试，而是站到一边——将我们自己

与他分开——感受他的本体、个性、独立性和价值。

通过深入的反思、明誓矢志和祈祷，我们开始看到了儿子的独特长处。我们看到了在他身上存在着一层层将以他自己的步伐和速度得到开发的潜力。我们决定松手，为他让道，让他自己的性格显露出来。我们看到了我们的自然作用——肯定他、欣赏他和尊重他。我们还有意识地在我们的动机上下功夫并培养起内在的安全感以便使我们自己对价值的看法不致取决于我们孩子“可为人接受的”操行举止。

随着我们使自己对儿子的原有观念变得淡漠并形成以价值为基础的动机，新的感情开始出现了。我们发现自己不再对他进行比较评判而是喜欢他了。我们不再试图以我们自己的意象复制他或以社会期望为标准衡量他。我们不再试图慈爱地和积极地摆布他，使他变成一个可接受的社会模型。因为我们认为他基本上是不够格的，是能够应付生活的，所以当他人对他进行嘲笑时我们不再为他提供保护。

他一直是在这种保护下养育成长的，所以他历经了一些因取消保护所造成的痛苦，他表示了痛苦，我们也注意到了，但无需给予反应。“我们无需保护你”是无言的信号。“你基本上蛮不错的。”

随着几星期和几个月过去，他开始感到了一种无言的信任感并树立了自信心。他开始以自己的步伐和速度成长起来。以社会标准——从学习成绩上，社交上和身体上——加以衡量，他正以一种超越自然发展进程的飞快速度变得出类拔萃起来。几年后，他当选担任了若干个学生组织的领导职务，发展成一位州级运动员并带回了通栏为A的成绩报告单。他形成了一种逗人喜爱的坦率的性格，这使得他能以一种对人不产生威胁的方式与各种类型的人相处。

桑德拉与我都相信，我们的儿子“给社会留下深刻印象”的

成就与其说仅仅是对社会奖励的一种反应，不如说是他对自我感受的意外获宝式地表达。这是一段使桑德拉和我都感到惊异的经历，是一段在对待我们其他的孩子和担任其他角色方面具有教育意义的经历。它使我们从亲身的体验中意识到了指点成功之路的性格伦理学和品格伦理学之间所存在的重大差异。赞美诗的作者完美地表示了我们的信念：“生活问题源心田，孜孜不倦索灵台。”

首要与次要的品质

我与儿子相处的经历、我对感性认识的研究和我对论述成功之路的著作的阅读合并起来造成了生活中当物体突然咔哒一声顺利就位时使人惊喜地呼喊“啊呀”似的体验。我突然看到了性格伦理学的强大影响并清楚地了解了在我所知道是正确的事物——某些多年前当我还是孩子时就有人教会我并深深地植入我内在价值感的事物——和我整天应用的权宜应急哲学之间所存在的微妙、往往有意不加辨别的差异。我更深刻地懂得了当我多年与生活各阶层的人们打交道时为什么发现我所教的并认为是有效的事经常与街谈巷议不相一致的原因。

我并没有暗示性格伦理学的以下基本内容，即性格成长、交际才能培训、影响策略和积极开动脑筋方面的培养是没有益处的。事实上，在某些情况下，它们是成功的关键。我相信它们是有益处的，但这些要素是次要的品质，而不是首要的品质。或许，在动用我们人类的能力在祖先的基业上建造大厦时，我们已不知不觉地变得如此关注我们的大厦，竟忘了承载大厦的基础；或者，老在我们没有播种也许忘了必须播种的土地上收获。

如果我试图以人际感化术来使他人为我所用，更勤奋地工作、更有干劲、喜欢自己和彼此相爱，而我的品质却存在着基本的缺陷，充斥着欺诈和伪善，那么从长远看，我是不能取得成功的。

我的口是心非会酿成不信任，我所做的一切，即便使用所谓的睦邻术，也将被人视为玩弄权术。不管你的话讲得如何动听，甚至你的意图是如何善良，均一点都不起作用；如果缺乏信任或没有信任，就没有取得永久成功的基础。唯有根本性的优秀品质才赋予技巧以生命力。

将注意力集中在技巧上犹如上学死记硬背。你有时候可以勉强地蒙混过关，或许甚至会取得好成绩，但如果你不日复一日地用功，你就不可能真正掌握你所学的课程或养成有教养的头脑。

你想过没有，种庄稼糊弄事——春不种，夏嬉戏，秋抢割以求丰收——将会何等地可笑？农活有其自然规律。人们必须付出辛劳的汗水，必须不违农时。你始终只能种什么收什么，偷懒是不行的。

在人的行为上，在人际关系上，这一原则最终也是千真万确的。它们也是基于收获法则之上的自然规律。就短期而言，在一个诸如学校的人为社会系统内，只要你学会了如何巧妙地应付人为的规则，“按规矩做”，你就可以蒙混过关。在大多数一次性交易或短期的人际交往中，你可以以性格伦理学来侥幸取胜，可以以魅力、技巧和佯装对他人的嗜好感兴趣而给别人留下良好的印象。你可以拣起一些在短期场合有效的便捷技巧。但仅有这种次要的品质在长期的关系中不会产生永久的价值，如果没有内心的正直和基本的品格力量，生活的挑战最终会使真正的动机暴露出来，人际关系失败最终将取代短暂的成功。

许多具备了次要的优秀品质——即其才能获得社会公认——的人却在品格上缺乏首要的品质和长处。或早或迟，你会在他们与人所处的每一个长期关系中看到这一点，无论这一关系是与一个生意伙伴的，是与配偶的、朋友的，还是与一个正在历经认同危机的十几岁孩子的。在交往中，最有说服力的是品性。正

如爱默生曾说过的那样，“对我来说，你的为人胜过你的雄辩”。

当然，也有这种情况，有的人品格不错，但缺乏交际的技能。那当然也会影响到关系的质量。不过这种影响还是次要的。

归根结底，我们的为人比我们的任何言行都更具有说服力。我们都知道这一点。有些人我们绝对相信他们，因为我们了解他们的品性。无论他们是否能言善辩，无论他们是否掌握了交际技能，我们都相信他们，而且与他们一起成功地共事。

用威廉·乔治·乔丹的话来讲“每个人都掌握着一种不可思议的行善作恶力量——他生活的寂静无声、不知不觉和不见踪迹的影响。这只不过是说永放光芒的是人的真正面目而不是他的假相。”

范式的力量

《强人的七种习性》这一书体现了人类效力的许多基本原则。这些习性是基本的、首要的。它们意味着持久幸福和成功所依据的各项正确原则的内在化。

在我们能确实懂得这七种习性之前，我们必需明白我们自己的“范式”和如何进行“范式转变”。

品格伦理学和性格伦理学都是社会范式的范例。“范式”(paradigms)这一词源于希腊语，它原是一个科学术语，今天它得到了更广泛的使用，以表示一种模式、理论、观点、假设或参照系。更为概括地讲，它是我们“观察”世界的方式——观察世界时，我们所用的不是我们的视力视觉，而是我们的领悟、理解和解释。

为我们易于了解起见，理解范式的一个简便方式是将它们看作地图。我们都知道，“地图非实地”。一张地图只不过是对该实地的某些方面的一种解释。那正是范式的真正涵义。范式是一种理论，一种解释或是其他某种东西的模式。

假设你想到达芝加哥市市中心的某个特定地点。一张该市的街区图将大为有助于你到达你的目的地。但假设你拿到的是一张错误的地图，由于印刷错误，一张标有“芝加哥”的地图实际上是一张底特律地图。试图到达你的目的地只会是徒劳一场，这是可想而知的。

你可以在你的举止上下功夫——你可以更为努力地进行尝试，更为勤勤恳恳，将速度加快一倍。但你的努力只会使你更快地到达一个错误的地方。

你可以在你的态度上下功夫——你可以更为积极地思考。但你仍到达不了正确的地点，或许你会不在乎。你的态度是如此的积极，无论到了什么地方你都会快快乐乐的。

问题是你仍然迷失方向。基本的问题与你的举止和态度不相关。问题的根本在于地图错了。

如果你有一张正确的芝加哥地图，那么勤勉就变得重要了，而且当你一路遇到令人泄气的阻碍时，态度就会产生实际的影响。但是，首先和最最重要的是，必须有准确的地图。

我们每个人的心目中都存有许许多多的地图，它们可被分为两大类：事物的真实模样，或现实的地图和事物的应有模样，或价值的地图。我们通过这些内心的地图解释我们所遇到的一切。我们很少对它们的准确性提出疑问，我们通常甚至于不知道我们的内心存有这些地图。我们只不过假定我们所看到的事物模样便是它们的实际模样或它们应有的模样。

我们的态度和行为举止产生于这些假设。我们如何思考和怎么行动来源于我们对事物的看法。

在作进一步的论述之前，我请你们作一个智力和感情的实验。花儿秒钟看一眼下一页上的图画。

好，现在看第 15 页，仔细地描绘一下你所看到的。