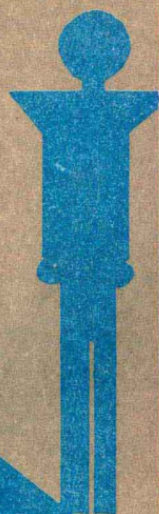


立身之本

——
高效者的七種習慣

〔美〕斯蒂芬·科維

著



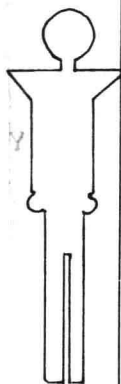
责任编辑：苏汉卿
封面设计：许华

ISBN 7-5011-1646-6/C·14

定价：7.20 元

立身之本

——
高效者的七種習慣



〔美〕斯蒂芬·科维 著

新华出版社

京新登字 110 号

THE SEVEN HABITS OF HIGHLY
EFFECTIVE PEOPLE
Restoring the Character Ethic

Stephen R. Covey

Simon & Schuster, New York 1990

根据西蒙—舒斯特联合出版社 1990 年版译出

立身之本

——高效者的七种习惯

[美]斯蒂芬·科维 著

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京燕山联营印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 插页 2 张 253,000 字

1992 年 2 月第一版 1992 年 2 月北京第一次印刷

ISBN7—5011—1646—6/C·14 定价:7.20 元

译者的话

一个人生活在家庭、社会之中，必然要接触到各种人：父母、配偶、子女、邻居、同事、雇员、上司、顾客……这些人际关系的好坏决定一个人生活的质量。美国洛杉矶领导中心的创始人斯蒂芬·科维所著《立身之本——高效者的七种习惯》讲的就是如何处理这些关系，从而在生活的各个方面取得成功。

科维先生多年来一直是与人打交道的：在大学任教，负责师生关系，帮助公司培训经理人员，提供婚姻咨询……在人际关系方面有着丰富的知识和经验。这位美国的苏格拉底善于用生动的事例、形象的比喻和人所皆知的寓言来说明深奥的哲理。他阐述的许多原则和思想是根本性的，可谓立身之本，同时又是普遍适用的。我们希望读者能够从中得到启迪。

目 录

第一部分：模式与原则

从里到外..... (3)

七种习惯——概论 (40)

第二部分：个人胜利

习惯之一 积极主动 (61)

个人想象的原则 (61)

习惯之二 一开始心中就有最终目标 (92)

自我领导的原则 (92)

习惯之三 把最重要的事放在第一位..... (152)

自我管理的原则..... (152)

第三部分：集体的胜利

相互依存的模式..... (191)

习惯之四 考虑赢/赢 (216)

人际领导的原则..... (216)

习惯之五 首先寻求理解,然后寻求被理解 (252)

移情交流的原则..... (252)

习惯之六 协作..... (283)

创造性合作的原则..... (283)

第四部分：更新

习惯之七 磨快锯子.....	(313)
平衡的自我更新的原则.....	(313)
再次从里向外.....	(337)

第一部分

模式与原则

从里到外

没有正常的生活，
世上就没有真正美好的东西。

大卫·斯塔·约旦

25年来，无论是在企业和大学工作，还是处理婚姻和家庭问题，我一直在同人打交道。我接触到很多人，他们表面上取得了惊人的成就，但内心却在饥渴中挣扎，渴求自身的和谐和成效，渴求与他人保持不断发展的健康关系。

我推测，也许你们也熟悉他们向我讲到的一些问题。

我确定并已实现我事业的目标，同时我正在事业上取得巨大的成功。但这是以我个人和家庭生活为代价的。我对我的妻子和孩子已不再了解。我甚至不敢说了解自己，不了解什么对我是真正重要的。我不得不扪心自问：这样做值得吗？

我今年已开始第五次控制饮食。我知道我身体过重，而我

的确想改变这种情况。我阅读所有的新资料，确定目标，用积极的精神态度激励自己，并鼓励自己说我是可以做到的。但是我没有做到。几周后，我失败了。我似乎根本不能实现自己的诺言。

我一次又一次地参加有效管理培训班。我对我的雇员寄予很大希望，并且努力以友善的态度对待他们，正确地对待他们。但是却得不到他们的忠心。我想如果我生病一天不上班，他们就会把大部分时间用来在喷泉边扯闲篇。我为什么不能把他们训练成独立负责的雇员或找到一些独立负责的雇员呢？

我的十几岁的儿子不听话，还吸毒。不管我怎么说，他就是不听我的话。我该怎么办呢？

要做的事情很多，但却总没有足够的时间。我受到压力，经常争吵，一天到晚如此，每天如此，一周七天如此。我曾多次参加时间安排讲习班，尝试过五六种不同的计划办法。它们对我有所帮助，但是我仍然不觉得我在过着我想过的那种幸福的、有成果的安逸的生活。

我想教我的孩子懂得工作的价值。但是让他们做任何事情，都必须监督他们的一举一动……并忍受他们不停的抱怨。要是我自己做，会容易得多。为什么孩子们不能高高兴兴地做他们的事而不用别人来提醒呢？

我很忙，的确很忙。但是有时候我不知道，从长远看，我的工作是否有意义。我的确希望我的生活是有意义的，由于我的存在，事情出现了某种变化。

我看到我的亲朋好友取得某种程度的成功或得到某种承认，我笑着对他们表示热烈祝贺。但是在内心，却暗自神伤。为什么我会有这种感觉呢？

我的个性很强。我知道，几乎在任何交往中，我都能控制结果。多数情况下，我甚至可以影响其他人通过我希望的决议。我仔细考虑每种情况，并且觉得我提出的建议通常对大家都是最好的。但是我感到不安。我往往不知道他人对我的建议到底取何态度。

我的婚姻失败了。我们并不吵闹；我们就是彼此不再相爱。我们进行过咨询。我们进行过多种尝试，但看来就是燃不起旧情。

这些都是深层的问题，痛苦的问题，不是什么速效办法可以解决的问题。

几年前，我和妻子桑德拉也为这类问题大伤脑筋。我们的一个儿子当时在学校里经历着十分困难的时期。他的学业很差；他甚至不知如何理解测验的说明，更不要说在测验中取得好成绩了。在社交上，他是不成熟的，往往使那些十分亲近他的人感到很窘迫。从体质方面说，他长得瘦小，动作不协调，例如，他甚至能在别人尚未投球之前就挥动起球棒。别人总是嘲笑他。

桑德拉和我一心要帮助他。我们觉得，如果“成功”在生活的任何方面都是重要的话，我们作父母的就起着极重要的作用。因此我们分析研究我们对他的态度和做法，分析研究他的态度和行为。我们想以积极的精神态度的技巧激励他。“来吧，儿子！你能击中！我们知道你能击中。把球棒握得高些，眼睛盯住球。当球飞近时再挥动球棒。”如果他稍有进步，我们就竭尽全力为他鼓劲。“打得好，儿子，就这样打。”

如果有人嘲笑他，我们就申斥他们。“别干扰他，别嘲笑他。他正在学习。”而这时我们的儿子就会哭起来，坚持说，他永远也打不好，他无论如何也不喜欢棒球。

我们所做的一切似乎都无济于事，我们的确感到担心。我们可以看到这样做对他的自尊心产生的影响。我们设法鼓励他，帮助他，对他采取积极的态度，但是在屡经失败之后，我们最后退回一步，设法从不同角度看问题。

就在这时，我作为一位专业人员，正在与全国各种委托人一起进行提高水平的工作。当时我正以这种身份为国际商用机器公司的经理人员提高计划起草关于交流和认识问题的双月计划。

当我在研究和准备这些讲稿时，我对认识如何形成，它们如何支配我们的看法，以及我们的看法如何支配我们的行为，特别感兴趣。这促使我去研究期望理论和自己实现的预言或“皮格马利翁效果”，从而使我意识到我们的认识是多么根深蒂固。它教导我，我们不仅必须研究我们看到的世界，而且必须研究我们用以观察世界的镜片；镜片本身决定了我们对世界的解释。

在桑德拉和我谈论我在国际商用机器公司教授的理论和我们自己的情况时，我们开始认识到，我们为帮助我们的儿子而做的工作同我们对他的真正看法并不一致。当我们真正审视我们最深层

的感情时，我们认识到我们的看法是，他基本上是发育不健全的，在某种意义上是“落后”的。无论我们怎么努力研究我们的态度和做法，我们的努力都是徒劳的，因为，尽管我们采取了很多行动，说了不少话，而我们真正向他传达的意思则是“你没有能力，需要受到保护”。

我们开始认识到，如果我们想改变局面，首先必须改变自己。而要想有效地改变自己，首先必须改变我们的认识。

个性标准与品德标准

同时，除去对认识的研究之外，我还埋头于对 1776 年以来美国出版的有关成功的著作的深入研究。当时我正在阅读或准确点说是在浏览数百部关于自我完善、大众心理学和自助等方面的书籍和文章。自由民主人士认为成功生活的关键的要点和实质，我可以随手拈来。

当我浏览 200 年来关于成功的著作时，我注意到著作内容中有一个惊人的模式。由于我们自身的痛苦，由于我在许多同我一起工作多年的人的生活和关系中看到类似的痛苦，我开始越来越多地感觉到，过去 50 年的大部分有关成功的著作都是肤浅的。这类著作充满着社会形象意识、技巧和急救法，即用社会创口贴和阿斯匹林解决急症，有时看来甚至暂时解决了问题，但却没有触及内在的慢性病，而使之溃烂，一再复发。

形成鲜明对照的是，在头 150 年左右的时间里，几乎所有的著作都集中于所谓的品德标准上，以此作为成功的基础，诸如正直、谦恭、忠诚、稳健、勇敢、正义、容忍、勤劳、质朴、谦逊及推己及人的

箴言。本杰明·富兰克林的自传就是这类著作的代表作。这本书基本上是叙述一个人为将某些原则和深藏在他的性格中的习惯溶为一体而做的努力。

品德标准教导说，世界上存在着有效生活的基本原则，只有当人们学习并将这些原则溶进他们的基本品德之中时，才能享受真正的成功和持久的幸福。

但是在第一次世界大战之后，对成功的基本观点从品德标准变为所谓的个性标准，成功在很大程度上成为个性的作用，公众形象的作用，态度和行动，技术和技巧的作用，这些有助于人际关系。个性标准基本上走了两条路：一条是人和公众关系的技巧；另一条则是积极的精神态度。这种理论有些是以鼓舞人心的，有时是正确的箴言表述的，如“你的态度决定你的高度”，“微笑比皱眉更能赢得朋友”，“心想事成”。

个性标准的其它部分明显是玩弄手法，甚至是欺骗性的，纵容人们使用手段获得他人喜欢或装作对他人的爱好感兴趣，从他们身上取得他们自己希望得到的东西，或摆出“强有力的架势”，或在生活中以恐吓扫清道路。

有些这类著作承认品德是成功的组成部分，但是往往将它分成几个独立的部分，而不是将它看作是基础和起催化作用的东西。当提到品德标准时，多数情况下只是说说而已；基本的目标是迅速产生影响的技巧，实力战略，交往技巧和积极的态度。

我开始认识到，这种个性标准是桑德拉和我企图用于我们儿子的解决办法的下意识的根源。当我更深入地思考个性标准和品德标准之间的差异时，我认识到桑德拉和我过去因为孩子的美好举止而得到社会的赞誉。而在我们的眼中，这个儿子根本不行。在我们心中，我们自己的形象和作为一个体贴入微的好父母的形象

要比儿子的形象更深刻，它们影响了他在我们心中的形象。在这个问题的看法和处理后面，远远不只是我们对儿子福利的关心。

当桑德拉和我谈话时，我开始痛楚地感到我们的性格和动机以及我们对他的看法所产生的巨大影响。我们知道社会比较动机与我们较深的价值是不协调的，它可能导致有条件的爱，而最终则导致我们的儿子减少自身的价值感。因此我们决心集中力量检查我们自己，不是检查我们的技巧，而是检查我们的深层的动机和我们对他的看法。我们不是千方百计去改变他，而是设法处于旁观地位——与他保持距离，以便感知他的特性、个性、独立性和价值。

经过深思、祈祷和重温我们的信念，我们开始从儿子的独特性的角度看待他。我们从他的身上看到层层潜能，这种潜能将以他自己的步调和速度调动出来。我们决定放松，不妨碍他，让他自己的个性发挥出来。我们认为我们自然的作用就是肯定他，为他高兴和对他作出评价。我们还认真地检查我们的动机和培养起内心的安全之源，以便使我们的价值感不取决于我们的孩子们的“可接受”的表现。

当我们放弃我们对自己的儿子的旧的看法和形成以价值为基础的动机时，新的感觉开始出现。我们发现我们为他高兴，而不是对他进行比较或对他评头论足。我们不再千方百计地以我们自己的想象去塑造他，或根据社会的期望去衡量他。我们不再设法慈爱地、积极地操纵他，使他符合一种可接受的社会模式。因为我们认为他从根本上说，足以能应付生活，我们就不再保护他，使之不受他人的嘲笑。

他一直是在这种保护下长大的，因此在停止对他保护后，他经历了一些痛苦。他表现出来，我们也承认这是痛苦的，但是当时没

有必要作出反应。我们没有说出的话是：“我们无需保护你，你从根本上说能行。”

周复一周，月复一月地过去，他开始感到内在的信心，而且肯定了他自己。他开始以他自己的步调和速度成长。根据标准的社会标准(学术的、社会的和体育的)衡量，他已以远远超出所谓的自然发展进程的快速度成为出类拔萃的人物。随着一年一年的过去，他被选入几个学生组织的领导岗位，成为一名州级运动员，并开始将全优成绩报告卡拿回家。他形成一种可爱的正直的个性，使他以无威胁性的方式与各种人物交往。

桑德拉和我认为，我们的儿子“在社会上取得的令人难忘的”的成就，与其说是对社会奖赏的回答，倒不如说是他对自己感觉方面的意外收获的表现。这对桑德拉和我来说是一种惊人的体验，并且对我们同其他孩子打交道和扮演其他角色，也是有启发性的。这使我们亲身体会到成功的个性标准和品德标准之间的关键差异。赞美诗作者充分表达了我们的信念：“辛勤搜寻你的良知，从中会产生生活的答案”。

主要的成就和次要的成就

我在处理儿子的困难时取得了经验，我研究了认识，阅读了关于成功之道的著作。这些综合起来就创造出生活中的种种“啊哈”经历之一，突然万事就绪。我突然看到个性标准的巨大影响，能够清楚地了解到下述两个方面的微妙的和往往有意不加鉴别的差异：一方面是我知道是事实的事情，这些事情很多年前当我还是孩子时，人们就是这样告诉我的，是我感到很有价值的东西；另一方