

# 1 管人智慧的培养

## 1. 相信自己能成功

领导者如何能为这么多人的生活、工作、或是一家资本数十亿美元的大公司负起责任？领导者如何能为国家前途，甚至是整个人类的未来负责？领导者又如何领导成千、甚至是数百万的男女完成某些事业。领导者在从事这些伟大任务时，似乎毫无恐惧和犹豫，他们是从哪里得到这样坚强的自信心？

一本有关领导学的美国空军训练手册上说：“一个不能说服自己相信他能做好所赋予的任务的人，不会有自信。”

这句话一点不假，你要知道你能做好某件事，然后你才有自信去做。但事实上，你也有失败的可能。所以，问题就在：在你还没有尝试做一件事以前，你如何知道你一定会成功？

李梅将军将美国战略空军发展成一支前所未有的强大武力，后来他又担任过空军参谋长。在第二次世界大战前，他只是一位三十岁的空军上尉，职务是 B-17 轰炸机的领航员。正式说来，他领导的只是自己一个人：五年以后，他就升到少将，领导着数千人。他不但要为这些人的生命和福祉负责，而且也要为影响战争结果的重大任务负责。

在第二次世界大战初期，李梅以上校大队长的身份被派到欧洲作战。在李梅抵达以前，轰炸作战的成果糟透了，这是德

军集中猛烈防空炮火对付轰炸机的结果。

那些老资格的轰炸机人员告诉李梅说：“你无法直线平飞几秒钟，要是勉强这样做，你一定被打下来。”

当时的轰炸机必须缓慢的直线平飞，精确的选定瞄准点，计算好风向、风速，然后丢下炸弹，才能命中目标，这段时间至少要十五秒，不然，炸弹就绝不可能击中目标。

李梅注意到飞机的损失，同时也注意到轰炸成果。由于成果太糟，轰炸机就不得不为同一个目标来回两三趟。

没多久他下达一项新命令：“每架飞机在丢炸弹以前，必须直线平飞十秒钟。”有些专家对他提出警告，他这样做也许会使全军覆灭。李梅虽然是将专家的话听在耳中，心中却肯定自己是对的。

实施以后，炸弹果然都能精确的命中目标，虽然平均每次任务损失的飞机数量增加，但摧毁目标和损失飞机的比率却大量下降了（因为不用再为同一目标来回两三趟）。后来，李梅因此升了准将。

两年以后，李梅又以少将的身份派到太平洋战区，领导B—29轰炸机对日本作战。B—29是值得谈的机种。它是“超级空中堡垒”为设计构想，各种角度都有火力可以掩护；它的四具马力强大的引擎，可以飞到任何防空炮火射击不到的高度；精密的压力舱和供氧系统，再加上其他的设备，可说是当时最理想的高空轰炸机。

性能优越，造价当然昂贵。因此，陆军航空队总司令艾诺德将军告诉李梅，对待B—29轰炸机，千万不能像对待其他造价较便宜的飞机一样。艾诺德认为，不管是在作战或平时飞行，只要有一架B—29遭到损失，都应举行一次特别调查。他告诉李梅，处理每架B—29损失的态度，要像海军处理一

艘航空母舰或主力舰的损失一样郑重。

李梅开始展开对日本的轰炸作战。轰炸成果糟透了。问题当然不是出在日本的防空炮火上；问题是在风的切变：B—29 九飞行高度的风势，和低空飞行时完全不一样。对炸弹至目标的影响时间也比低空为长，准确度因此很难控制——他们会击中任何地方，就是炸不到目标。李梅研究这种情形，并听取幕僚人员和实际作战机员的建议，然后自己作出决定。他下令将机上所有舱和氧气设备全部拆除，并命令将防护炮拆走，没有炮，当然也就不带炮手。减少了这些装备和人员以后，就可以带更多的炸弹；然后他命令他属下的 B—29 飞行高度不得超过七千英尺——而不是原来的二万九千英尺。

那些专家又警告李梅做错了。他们就这样做会弄得全军覆灭。同时他们说，放着花了大笔经费制造的高空设备和防护火器不用，让机员去冒生命危险，艾诺德会撤换他的职务。

李梅要机员在七千英尺投弹的命令的确有效，对日本所造成的灾难大得难以形容。他所达成的战果远超过空军史上任何一个战役。

## 2. 重视小成功

是什么使李梅敢作这样冒险的决定？为什么他有这么大的勇气和自信？在前不久，他才只指挥一个大队，再往前追溯不久，他所指挥的只是他自己一个人，他哪来这么大的自信心？

毫无疑问，李梅在下达这项命令以前，就知道他会成功，是什么想法使他相信自己会成功？

有句老话说：“没有比成功更能导致成功。”这句话的意思是说，成功会制造成功；成功的人会变得更成功。换句话

说，你在过去成功，就会有更大的机会在未来得到成功。

但在你没成功以前，你如何达到成功呢？这就像是鸡生蛋、蛋生鸡的问题。没有蛋就不会生鸡，但没有鸡又哪来蛋？

幸运的是，你可以在一次大成功前，先得到一些小成功。不要小看小成功，对培养自信心，这些小成功和大成功同样重要。因此，你能在做某方面的事时先赢得一些小胜利，你就会培养出一种心理：自信能完成更大的事情。

很多领袖就是这样训练出来的。他们由于领导的团体越来越大，得到成功的次数越来越多，而培养出自信和自尊。每前进一步，他们相信自己会成功的信心就增加一点。正如我们所见到的，这种认为自己会成功的信心，乃是培养自信的要件；而自信又是成功的必需条件。

一般人都会这样想：这些领导者在工作上有发展，是因为他们在每件事上累积的技术经验和生产知识。不过，在如今这种技术专门化的年代，你不可能在你的工作上样样精通。这是说，培养你的自信比专门知识更为重要。

在企业界有个很好的例子

约翰·史考利，他在百事可乐做得很成功，后来担任苹果电脑公司总裁，也干得非常出色。虽然电脑和软性饮料的产品性质完全不同，但史考利仍然在这两个领域上都做得非常成功。

### 3. 随时做好当领导者的准备

不幸的是，有很多人却没有这种领导大团体的训练机会。有的人有此能力，却因为太受上司重视，无法离开现职；有的人终生怀才不遇，直到事业生涯的末期才受到重用。因此，他

们必须随时做好当领导者的准备——不管他们是否领导过较小的团体。

现在我们举一个例子，我们可以看看艾森豪威尔将军。在艾森豪威尔被选为美国总统以前，他的确已有过领导大团体的经验。但是在他成为将军以前，他却缺少某些一般人认为重要的经历。

直到 1940 年，艾森豪威尔还只是一名中校。在第一次世界大战期间，他虽然多次请求派到海外作战，但在整个大战中，他只是在国内训练部队，连战争是什么样子都不知道。在两次世界大战之间这段时间，他担任的是各种不同的参谋职务。他在参谋工作上极受上级的重视，使他简直对改派指挥职务已完全绝望。

1941 年，艾森豪威尔升上校，调到参谋本部，直接在陆军参谋长马歇尔下面服务。马歇尔接连升他两级，升到了少将。一年以后，他完成了欧洲盟军联合作战计划，马歇尔派他到伦敦担任欧洲战区司令。在他指挥联军在北非作战的一年后，他就成为进攻欧洲大陆的联军统帅，最后他升到了五星上将。

请注意：艾森豪威尔担任过这么多年的参谋工作，从来没作过战，最后却能一下子就成功的领导三百万战斗部队，而且这些部队是来自多个不同的国家。后来他更成为总统，领导这个世界上最强大的国家。

在 20 世纪 70 年代中期就有人研究过集教授、作家、企管顾问于一身的彼得·杜拉克。

和艾森豪威尔一样，杜拉克并没受过正式的管理训练，一生都从事幕僚工作，却一下就成为大公司的主管。他在担任资深行政副总裁时，被董事会选为这家公司的总裁。正如同艾森

豪威尔一样，他首次担任一线主管的工作，<sup>4</sup>领导的就是好几千人。

在做了各种幕僚工作十八年后，又回到指挥职务时，艾森豪威尔将军写了这么一段话：“在部队中服务的短短几个月中，我完全相信自己胜任指挥工作。”

艾森豪威尔当时只是个中校，但他已经有领导较大部队的自信。

领导者要如何建立自信？像杜拉克、艾森豪威尔这种首次就领导大团体的人，又要如何得到这种成功所需的自信心？

以下，我们要告诉你四种建立自信和发展领导技巧的方法。这些方法艾森豪威尔和其他很多人曾经用过。你能采用的话，你就可以借由一系列的小成功而建立起领导者所必需的自信来。每次实行以后，都会加强你成功的信心。你将成为一个强有力的领导者，就和艾森豪威尔一样，能一下就负起领导大团体的责任，因为你有能成功的自信。

这种方法是：

- 使自己成为一个“无冕领袖”。
- 做一个无我的教师并尽力协助他人。
- 培养专长。
- 永远乐观。

## 4. 做一个无冕领袖

培养自信的第一种方法，就是先培养自己做一个“无冕领袖”。不要担心没机会，只要你多加注意，可以保证，每天你至少会遇到一个这种机会。事实上，在你周围，每天都有人向你求助，要你去领导他们，你得抓住这些机会。

记住，你不必是一位经理人，同样可以成为一位领导者。我们在这里要指出，职位和领导有时是两回事。作为一位经理人，必须将事情做对；而作为一位领导者，则必须做对的事情。的确，你并不需要正式的职位，同样也可以成为一位领导者。

#### 寻求或接受领导工作

何谓“无冕领袖”？一位无冕领袖就是在自己正常责任外，寻求或接受对别人的领导工作。作为一位无冕领袖，你也许可以拿到钱，也许分文都得不到；但只要你愿意寻求，就可以在这些额外的工作上培养你的领导技巧和自信。

要想成为一位成功的无冕领袖，首先就必须愉快的接受工作上的责任。你不但要肯负责，而且还应该寻求每个这样的机会。

记得有一位年轻的经理，他获得升级，乃是在他在推销公司债券中做得非常好。这项推销活动就可归于无冕领袖的工作。有机会你也可以和他一样做。这类的机会实在太多了：是否有一份特别报告要撰写呢？老板是否想找个组织公司球队的人或是教练？公司是否需要一部新电脑？谁负责去选择或是购买？办公室是否有定期舞会或周末聚会？担任康乐委员会主席怎么样？每一个发起和组织的机会，全都是成为一个无冕领袖的机会。

这类的事做得越多，你越容易成为领导人物。越来越多的人会将你看成是他们的领导者，你对自己的领导才能也就会越来越有信心。

#### 每个人都在寻求别人的领导

无冕领袖的工作，并不一定是在正式工作上。每天到处都

会发生一些需要立即解决的问题，并且需要有一位领导者来协助别人解决这些问题。

注意看看四周，你就会发现：每个人都在寻求别人的领导。每个人都似乎不知道事情该如何办。你知道该如何办吗？你愿意去试一试吗？假若如此，你将立刻自动升到无冕领袖的位置。

奇妙的是，你常常会发现：这些事并不是没有人知道该如何去做，而是没有人愿意带头做。他们不愿做这些工作，也不愿负起这个责任，但有些工作是必须要人去完成的，在这种情形下，只要你肯带头，你会惊奇的发现，别人很容易接受你的领导。

请注意不要误解我们的意思。在某些环境下，会有似乎人人都想领导别人的情况发生。其中有些例子还竞争激烈，为了争夺领导权，互相勾心斗角，明枪暗箭。

在这种环境中，不管你能不能，别人都不会来请求你领导。我们的劝告是：在这种情况下，最好袖手旁观，隔山观虎斗。假若情况变得紧急，需要采取某些行动时，你才自己下手。尽力帮助你的团体，却不要去争夺领导地位。因为不管你多有领导才能，总不能在每个你参与的场合中都当领导者。但这并不重要，你四周充满着无冕领袖工作的机会。

艾尔·格色斯是一位美国陆战队上校，他就曾经这样说过：“我能领导，也能服从别人的领导。有关领导的事，最重要的是明白何时该担任何种角色。”

#### □ 机会无穷，自助助人

由于周围无冕领袖工作远较领导者为多，所以你无论走到哪里，都会发现这类工作机会。你在你的生活范围内，就能发

现太多的机会。例如：在社区里，你可以发起社区委员会，做些守望相助的工作，协助地方警察，或是美化环境，选举中代为拉票或做其他种种活动。假若你住的是公寓或大厦，太多的委员会需要领导者，你可提供协助。你应专找那些没人愿意做的工作，而且是带着欢欣的心情和态度去做。等到你在领导工作上越来越成功，你的自信也就会随着增加。

## 5. 做个无我的教师和助人者

我们在生活中的成功程度，全视我们帮助别人在生活中成功的程度而定。不管你是位战场上的领导者，或者是在办公室、董事会中，甚至是你在写一本有关领导学的书，这句话都用得着。

假若我们能成功的帮助你在领导上有所成就，也就等于你帮助我们达成了写这本书的目的。人生就是这样在互相帮助，互相成全。

因此，假若你想成为一位成功的领导者，有些事是你必须要做的。你必须献出部分时间、部分资源，以及部分的自我，来协助别人达到成功。

这样一来，你就可以培养自信，在无冕领袖工作上成功。不经过这些努力，你是无法在未来胜任更大的领导工作的。

### □“军官与绅士”的启示

你看过“军官与绅士”这部电影没有？在这部电影里，主角在海军受训时，表现得奇差无比。他反抗和藐视上级；他违犯规定，帮同学擦皮鞋收钱，他惟一做得好的事是障碍训练。在障碍训练中，他的表现的确精彩：本来障碍超越只是一

种公事化的训练，他做起来却似乎是要创纪录的认真。

当他最好的朋友自杀后，他是真正有了麻烦，他向负责训练他们的士官挑战。他已确定要被退训，就在这个时刻即将来临前，他那个班在障碍赛中创下了纪录。

他班上有位女同学，每次作障碍超越时都会在一项障碍物上出问题。正当这位主角拼命跑想创纪录时，她跌倒在这障碍物上。现在是我们主角作选择的时候到了：他应该怎么办？他目前惟一要做好的事是做好这项训练，假若他创下纪录的话，也许他不会遭到退训的命运。

但这位主角退回去帮助这位女同学，虽然明明知道这样一来，他创纪录的希望会全部变成泡影。

也就是他这个帮助别人的举动，使他得以安然毕业，而成为一位“绅士军官”。

这也就是我们谈这个故事的本意。假若你要建立能成为一名伟大领导者的自信，你就得教导别人和帮助别人，哪怕是要牺牲自己。

## □ 教师与领导者

1932年，一本德国军事杂志上发表了一篇讨论美国陆军的文章。这篇文章的作者艾道夫·范史契尔是一位德国陆军上尉，曾在美国步兵学校担任过教官。

他在文章中说，美国常备军官主要的角色乃扮演“教师和顾问”。他接着提出一个重要的问题：“假若美国军官主要是担任教师角色，大部分的时间都花费在训练教导上，他是否有足够的时间和机会培养自己的领导能力？”

范史契尔的结论是：虽然美军军官的训练是努力使自己成为教师兼领导者，但要训练出又是教师又是领导者的人，事实

上是不可能的。

但不到十年以后，美军所出的领导人才，诸如马歇尔、麦克阿瑟、艾森豪威尔、巴顿和文诺德等人，全都证明范史契尔错了。

很多在民间担任教师的人后来成为优秀的军事领导者，这也许并不是偶然。“石墙贾克逊”这位内战中南军的英雄，在南北战争发生前，就是在维吉尼亚军校担任教授。

在同一场战争中，约书亚·张伯伦上校在盖茨堡战役守住了小圆山之线，解救了南军全军覆灭之危；他在战前就是在波都因学院担任音韵学教授。在战争结束时，他已升到少将。

在南北战争以前，南军统帅李将军是西点军校的校长。战后他拒绝了很多高薪的职位，宁愿就任一个小学院的院长。

第二次世界大战中的一些军事领导人，几乎每个人都曾从事过教职，无论是在西点军校，或者是民间教学机构、步兵学校、或是其他的军事院校。

为什么教师经历如此重要？因为教人就是要牺牲自己去帮助别人。在教导别人的过程中，你会得到更多的成功和自信，这有助你成为一位真正的领导人物。

## 6. 专长与领导

研究表明，有一种能吸引别人自动追随你的重要力量源泉，而使你成为他们的无冕领导者——那就是专长。

何谓专长？所谓专长就是某件事物的高深知识或巧妙的技巧。任何方面都可形成专长。不管是行销、飞行、作战、企管、股票交易、档案管理、投资、买卖车辆、贷款、玩保龄球或棒球。甚至是如何吃、如何穿、或是如何慢跑和修草地，都

可以形成你的专长。人类的一切所作所为都可以形成专长。

接下来，你必须明白专长能力使你成为领导的重要性。任何专长都会使某些人找你当他们的领导者。不过最常见的一个因素是：你的专长正合乎周围人的需要。譬如说你保龄球打得很好，正好你的公司有很多喜欢玩保龄球的人，他们就会找你当领导者；假若这家公司玩保龄球的人很少，你想当无冕领袖就不能靠玩保龄球这项专长，因为很少有人有兴趣！

#### □ 培养团体需要的专长

你可以由自己的专长来衡量自己当领导者的机会会有多少。其次，要利用专长来增加你做领导者的机会，就必须确定你的专长是团体所需要的；换句话说，你要使你的专长符合周围的人的需要。如此，你将增加领导别人的机会，而在领导的过程中，你同时也得到了自信。

第二次世界大战中，有些年轻人刚出高中校门不久，因为他们在各方面的专长，没有多久就升到上校。很多人只是二十岁出头，就因为驾驶战斗机的能力和击落敌机的专长，很快就升为上校。曾任约翰·甘乃迪总统国防部长的罗伯·麦克纳玛拉，在第二次世界大战中，由上尉升到中校只花了四个月的时间，这全靠他在数学分析技术上的专长。

#### □ 巴顿靠战车升将军

在第二次世界大战以前，巴顿所以能升成将军，有一个主要因素是因为他熟悉战车。在第一次世界大战中，巴顿二十九岁就已升到上校。他领导第一支在战场上作战的战车部队，由于预算裁减，陆军必须裁掉若干战车，巴顿又回到骑兵部队去，军衔一下恢复到中尉。到了 1940 年，他又一路奋斗升回

到上校。当时陆军需战车人才，巴顿是少数具有这项专长的高级军官，因此陆军很快又将他升为将军。

有些企业界的平步青云者，因为同样的原因迅速升到顶峰位置。这包括创立苹果电脑的史提芬·杰伯，克莱斯勒汽车的李·艾科，MCI 董事长威廉·麦高文，联邦快递创办人兼董事长佛瑞德瑞克·史密斯，以及其他很多的人。他们都有一个共同的贡献——具有对别人有某种重要性的专长。

假若你认为雷依·克洛克会成为亿万富翁，只是因为他进入到汉堡这一行，那你就大错特错了！在他创立麦当劳以前，已有太多制作汉堡的公司；而当麦当劳每年都在成长之际，其他公司却在亏本。克洛克虽然没有发明汉堡，却为汉堡业开创了新局面，因为他早就培养好这方面的特殊专长。他不但懂得如何做出好吃的汉堡，而且还知道如何让别人认定他的产品价廉物美。他联合运用统一配销、品质管制以及诸如量杯的技巧，即使是一个高中学生也可以制作出好品质的汉堡来。不管是在美国南、北、东、西，麦当劳汉堡品质都是一样的好的。

假若你要人们肯定你，甚至寻求你做他们的非正式领导者，你唯一要做的就是培养他们所需的专长。

#### 五年内成为专家

现在请注意，我们发现求取专长乃是件极有趣的事，不但有趣，而且似乎是个极大的秘密，因为太多人不知道这项秘诀——只需要五年不到的时间，你可以成为任何方面的专家。当然这只是条件之一，另外你还得做努力。

你要提出证明吗？杰伯和伍兹尼克在创立苹果电脑公司时，只不过是两个由大学退学的学生，但后来成了千万富翁。只是，他们在高中时代就已学习如何设计电脑，这段时间使他

们成为电脑专家，时间正好大约是五年。

肯尼斯·古柏博士在防止心脏病突发上，对人类的贡献也许比任何人都要大。当他还是一名空军飞行外科医师时，他就研究发展出有氧训练这个观念。在这方面他写了不少的书，作了无数次的演讲，并在达拉斯设立了有氧训练中心。他协助数以百万计的人走向健康之路，使数以百万计的人免于不必要的早死。他的努力推动了全球的人做慢跑、散步、骑自行车、游泳和其他各种健身运动。

当年古柏首次提出他的研究报告，建议整个美国空军实施有氧训练时，并没有被接受，有些更资深、经验更丰富的飞行医师不相信有什么用。他们不能相信在这样短短的期间内，一个人能培养这么多专长。

你可以猜得到，古柏首次发表他的学说——有氧训练对心脏运动的关系，到成功正好只有五年。

#### □ 桑德斯上校与肯德基炸鸡

假若你还是怀疑我们所说的成为专家所需的时间，你可以作一点研究。希望你能去看一些报章杂志和书籍，研究那些在事业上有所成就的男女。建议你研究那些年轻的成功男女，免得你受了自己的愚弄，将这些人的全部经历都算进去，而不是只算他们获得某项专长的时日。

譬如说，桑德斯上校开始以他的祖传秘方出售炸鸡，建立起全球性的肯德基炸鸡连锁店时，年龄已超过六十岁。

你可能说他是以一生的经验获得了这项专长，你完全错了。在六十二岁以前，桑德斯根本还没开始学习炸鸡的事。

建议你研究那些年轻成功者的事迹，并不是因为年龄稍大的人不能成为超级成功者，他们一样可以。桑德斯和克洛克只

是成千上万这类例子中的两个。不过，要是研究较年轻者成功的例子，你就不会怀疑他们到底花了多少时间获得使他们成功的专长。

请注意，我们并不是说要你专找五年得到成功的例子，有时成功所需的时间或许要长一点。同时我们在这里也不是讨论成功所需的时间，而是谈有关获得专长的时间。你想成为飞行、空手道、舞蹈、行销或经理方面的专家，你是可以做得到的。你绝对可以获得这项专长，而且花费的时间只要五年，或五年以下。

但是你千万别忘记，专长不会自动形成，你必须努力求取。假若你能和杰伯、伍兹尼克、古柏以及其他许多成功的人一样，努力去求取专长，你会得到，人们也就会找你做他们的领导者。

## 7. 乐观想像与自信培养

最后一个培养你做领导者所必需的自信的方法，是训练自己多作乐观的想像。我们可以举出一个例子，让你自己去试一试。

你现在开始想像：有一块两英尺宽、四英尺厚、廿英尺长的硬木板放在地面上。假若放一张五十元的钞票在木板那一头，告诉你只要你走过这块木板，那张钞票就是你的。你不会有什么犹豫，你会满怀信心的走过木板，将钞票捡起来。

假若我将木板升高到离地面十五英尺，情形又会怎样呢？你也许仍然拿到这五十美元，但行动要困难得多。你每一步都会多加小心，走的速度也要慢得多，每走一步都得有所顾虑。这两种情形的差别在哪里呢？距离未变，木板的宽度和厚度也

未变，甚至五十美元钞票和你开始位置的关系都未变——只是木板放的高度变了。这实际上并没任何不同，但真正一样吗？

现在再让我们将木板的高度升到三百英尺，置放在两幢摩天大楼之间，除了高度以外，其他任何条件都未变；木板、距离、宽度、厚度、甚至于钞票的位置都未变。你还想要这五十美元吗？也许至少要一千美元，你才愿意试上一试，也许出再多钱你也不干。即使你肯试，你会非常非常小心。

当然，真正的差异在你的想像起了变化，这是由高度变化所引起的。当木板放在地面上时，我们的想像完全集中在那张五十美元的钞票，不过，当高度增加，我们的想像不再集中在钞票上，而是想到跌下来会产生的后果。

□ “这是他第一次想到会摔下来”

卡尔·华伦达也许是人类有史以来最伟大的走钢索专家。他走的距离远，钢索高悬在半空中，从来不用安全网。尽管年龄渐老，他在索上都不作一点停留，70岁时的表演，依然和廿岁时同样惊人。

最后在1978年，当他在波多黎各一圣约安表演，走在两幢大厦之间的钢索上时，不慎摔下致死。

几个星期后，他的妻子接受电视台的访问，谈到华伦达最后一次的表演：“那次非常奇怪，通常在他作表演的几个月前，除了成功的演出外，他就不想其他的事情。这是第一次他不想自己的成功而想到会摔下来。”

华伦达的妻子又说，这次甚至是他亲自去检查钢索——这是以往他从来没有做过的事情。

毫无疑问的，华伦达悲观性的想像，和他这次失事大有关系。

就像悲观性想像能伤害到你的自信一样，乐观性想像也能大为增加你的自信。

#### □ 想像排演：双料博士的亲身体验

在研究想像方面，有位权威专家名叫查尔斯·嘉菲德博士。他是位很独特的人。我们读到这个数学和心理学的双料博士的作品是在 1981 年的《华尔街日报》上。这篇文章谈到他有关“想像排演”的研究。嘉菲德发现，大多数有效率的工商高级主管都会作这种想像排演，而效率较差的却通常不作。

嘉菲德在他《顶尖表演者》这本书中，描述到他的理论如何由前苏联集团的表演专家于 1979 年在意大利米兰所作的表演证实。

嘉菲德是位业余举重者。有一段低潮期，他几个月中都举不出理想成绩。最后他终于举出他的最佳成绩：二百八十磅；事实上，他在以往经常练举重时，曾经出现过这种成绩。

这些苏联人问他，他认为现在他能举的最大重量是多少。他回答说，他可以举起三百磅。最后尽力而为，真的举到了这个重量。

据嘉菲德自己说：“那很难，真的很难，要不是室内气氛刺激 我怀疑我能做得到。”

然后，这些苏联人要嘉菲德又躺回去，并且放松自己，同时要他做一系列的想像放松练习。然后一面要他缓慢的起来，一面在三百磅重量上又加上六十五磅。在正常情形下，他绝对无法举这么重。

他开始产生悲观性的想像，但在他还未在脑子中固定这些想像前，这些苏联人又开始对他做一系列新的想像练习。

嘉菲德说：“他们坚定而彻底的告诉我做一系列的想像准