

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

前 言

大千世界，芸芸众生，为人处世之道，堪称奥妙无穷。

为人处世乃立足之本。人在世上，不可能独立于社会之外而生存，在生活和事业之中，怎样艺术化地处理复杂的人际关系，使自己有机会帮助他人，使他人为我所用，是生活能否幸福、事业能否成功的关键因素之一。

有人将人比作冬天里的刺猬，如过分疏远就会各自觉得寒冷，但过分接近又会相互刺伤。人与人之间倘能保持不即不离的距离，做到君子之交淡如水的地步，就能在纷繁多变的人际关系中如鱼得水，游刃有余。

《卡耐基成功全集（第三卷）·为人处世哲学》从多角度、多层面、多方位地展示了卡耐基的为人处世艺术。卡耐基所处理的各种关系都是每个人尤其是企业家、经营者可能遇到的，他为我们提供了正确认识和处理这些人际关系的成功范例。从他身上，我们不仅可以看到他的人格魅力，更可以看到他运用自如、从容不迫的为人处世艺术。

从《卡耐基成功全集（第三卷）·为人处世哲学》中，我们可以更真切地学习到卡耐基独特的人生观，它对于引导我们的人生实践，无疑是一面高扬的旗帜；我们可以更全面地掌握应付生活的办法，挖掘出那些蕴藏在身心之中，尚未习惯地加以运用的能源及财富；我们也可以抛开传统，在实际行动中重新进行自我思考，设计出一种全新的人生。

一九九八年六月

卡耐基成功全集

第一章 卡耐基的人生观

导言

我们常会无条件的接受一些大众所认可的观念，却很少考虑到它们的真实性。例如，我们相信每个人都有一项——且仅有一项——最适合自己的工作，找出这项适合自己的职业固然要经过痛苦的自我分析，和无数次错误的尝试，然而一旦找到了，其他的一切就会各就各位，一个人也就可以倾全力去追求自己的目标。

这个假设的本身就有缺点，因为它忽略了一项重要的特质，那就是工作性质在不断的改变。各种职业的待遇和声望因时代的不同而有所消长；新职业的迭起，也使得某些旧有的职业式微，甚至从此消失。

传统的职业观念建筑在静态的世界观上，未曾考虑到：（1）一个人在40年工作生涯中所产生的性格变化；（2）职业市场需求的改变；（3）上述两项因素的交互影响。

许多人都使用这种偏颇的观念来批判自己。即使他们已经做了职业的抉择，他们仍不断地对他人和自己解释，转业并非意味着人格的改变，只是谋生方式的改变罢了！

经过25年的长期研究，我们却发现，即使一个人在转业时仍保有他第一天上班时的个性，但假以时日，新的工作足以使他的性格产生变化。在选定对象做这项长期研究之前，我们对这个事实也一无所知。我们以为，大多数的人都会选择某一种职业，并且终身固守。回顾起来，这些假设实在过于天真，然而在讲求稳定和安全感的50年代，这些假设却十分合理。事实上，和现在一样，50年代也有不少突然转业的现象存在，只是当时社会上流行的思潮却把这种行为视作是离经叛道，是身居主流者所不屑参与的行动。

不论是过去或现在，我们都可以在人们的工作环境中发现一个极富启示的事实：不同职业的人会有不同的思想、言行及外表。就算是在同一个行业里面，人们也会因职务内容的差异而展现不同的风貌。举例言之，一些医生就告诉我们他们可以很快区分出整形外科医生（外向、严厉、像个军人）及实习医生（安静、喜思考、充满书卷气）来。同样地，一些开业多年的律师也说他们能很快看出哪些人是法院律师（好表现、具侵略性、有演戏细胞），哪些人则专留在办公室内，替一些公司行号做顾问，处理法律事务（行事谨慎，注重细节）。由此看来，每一个行业里的人不但可以一眼就识别出自己行业里的成员，而且还能根据各人的专长做出更细微的区分来。

既然如此，何以当某人要进入某个行业以前，心理学家却无法给他明确的指示呢？一个很重要的发现可以做为这个问题的部分答案：大多数的人在加入某一行以前，他们的外表或行为看起来都不像那一行的成员；日后他们看起来就会像了，因为这一个职业会逐渐地塑造、同化他们。

在一些大学毕业后转入企业界的人身上，我们可以看出这个发现的真实性。当这些人还是大一新生时，他们之中很少有人会想到自己有一天会走进实业界。这一点可以从他们在学校里选修的科目中看出来。在50年代，人们并不像今天这么热中于选修商业课程；事实上，他们不屑选这些课程。大多数我们在50年代末期调查过的学生都有一个想法——人文学科能够提供他们在知识界扬眉吐气的最佳机会。对他们而言，做阿诺德·汤恩比及爱德蒙·威

尔逊是一个比经营“通用汽车公司”更值得追求的目标。

尽管如此，我们从一开始就认清了一点：不论这些有野心的年轻人是否情愿，他们之中大多数的人最后终会踏入企业界，因为没有其他行业具有足够的空间来容纳所有学有专长的人。在这种情况下，他们在学生时代所公开倡导的反商情绪很可能会带来麻烦。我们的问题是：这些麻烦是在什么情况下产生的？譬如说，他们是否会觉得替一个商业团体做事对他们而言是大材小用，或者更明确地说，是“降格以求”的行为？另外一个相关的问题是：他们是否能逐渐克服这种情绪，如果能的话，要花多久的时间？

当那些喜爱人文学科或主修自然、社会科学的学生，最后仍免不了踏入企业界时，他们原先那种“一个人仅有一项适合自己的职业”的看法就注定要受到严厉的考验。无疑的，不论当初他们选择的是历史、生物化学、社会学、英国文学或数学，他们都曾尽量试着采取这个领域所专有的研究态度与方式。对他们而言，他们选择的不仅是一个学科，也是一个可供他们栖息终生的场所。他们本以为他们已找到自己命定要从事的“唯一”行业。

在这种情况下，当这些学生离开学校，并发现一切都必须从头开始时，会有什么反应呢？他们会坚守自己原有的“天职”，抑或是重新找寻另外一个？如果人们一生中真的只能有一项最适合的职业，而他们可能早已找到这个职业，那么他们的一生也就无法再找到另一个适合的职业了。假使情形真是这样的话，我们大可预期随着时日消逝，会有一大批受过高等教育的成年人觉得，不管他们怎么努力，都无法再有学生时代那种专注的热忱；不论是对他们的雇主或他们日常的工作，他们都有疏远的感觉。

在 50 年代末期及 60 年代初期，“疏离感”是一个流行于青少年间的字眼。但如果“一个人一辈子只能有一个职业”的假设是正确的话，这些青少年在成人期所经历到的疏离感程度，应该要比他们少年时期的严重许多。更糟的是，在年轻的时候，他们之所以想要有这种感受，是因为他们可以向朋友卖弄，（“老兄，我感到很孤立，你明白我的意思吗？”）等到长大成人以后，当年互相吹嘘的伙伴都已解散，而他们也不再需要这种感受时，这种感受却依然留在那儿，并长期性地骚扰他们的内心。这种职业上的疏离感不但影响到他们日常的情绪及工作上的成就，而且也影响到他们的婚姻。

我们愈考虑到学生毕业后所必须经历的职业变化，愈相信要解决各类型有关人们与职业的问题，就必须把人们对工作的期望与现实的情况做一番长期性的对比研究。在研究的过程中，我们调查的对象不但包括各个学有专长的人士（他们之中有些人学商、学财务，有些人则以人文或自然科学为主），也包括他们的家人在内，原因是家庭能直接或间接地影响到我们所研究的结果。举例来说，如果不是因为有些父母觉得花钱让子女受高等教育是项值得做的投资，可能许多年轻人根本就没机会上大学。此外，父母本身的教育程度及在社会上的成就，也会影响到子女对自己未来的看法；起码，做子女的会把父母的成就视作是理所当然的出发点。

要找到一群适当的人做长期的研究并不是件容易的事。从其他的研究员那儿了解到这件工作的困难性后，我们觉得最好的办法，是从每个家庭中选出至少一名成员来组成我们的样本空间，而在同时，我们抽取的样品却必须是随机选出来的。要符合这两项要求似乎很困难。幸亏一则报纸上的广告使我们联想到有一种人可以帮助我们做到这一点，他们就是股票经纪人。

股票经纪人之所以有助于我们，是因为在 50 年代末期，有愈来愈多的客

户主动寻求他们的协助。虽然一般人会认为当银根紧迫时，人们用钱自然节省些，但事实刚好相反。由于人们的收入在经济萧条时会往下降，相对就会花费更多手边的钱。举个例子来讲，在经济大恐慌期间，美国人花费的金钱是他们实收薪金的 102%（多出来的 2%来自储蓄或贷款）。另一方面，在第二次世界大战期间，却发生相反的情况；个人的消费额破纪录地低到实收薪金的 75%，其他 20%到 25%薪水都被美国人储蓄起来。而 40 年代末期及 50 年代美国经济的迅速成长又促使个人的储蓄增加 3 倍，总额在 1963 年达到 275 亿美元。总之，到了 50 年代末期，美国人手边已有过剩的现款及足够的信心来投资股票市场。股票市场的投资人数由 400 万一下子跳到 2000 万以上。

乍看之下，把钱由银行转入股票市场大不了只是一项资金的转移罢了，但事实却不仅于此。到银行存款只是一种公式化的交易；除了地址及身份证号码以外，银行对存款人的所知有限。但就另一方面而言，股票经纪人必须对他的顾客有更深一层的认识；这样他才可以知道什么时候该保障一些孤儿、寡妇的利益，不让他们有限的资金被轻率地投资到一些会突然暴跌的热门股票上。

除了股票经纪人比银行了解投资者更多详细的资料以外，另外一个存在于顾客这方面的心理因素，也使我们认为股票经纪人能够对我们有所帮助：顾客觉得有必要和他们的股票经纪人做朋友。他们深信这位股票市场的专家能替他们赚取利益，使他们致富。然而，由于这位经纪人不可能对每位投资者都一视同仁地慷慨，他们希望自己能成为少数几位获得他青睐的人。讨好人方式有很多种，但一般股票买主在不知不觉中常采用的方式是，向他们的经纪人倾诉自己的私事。他们所讲的私事本身也许不足为奇，但重要的是这么做所传达的讯息是：“我之所以把我的一切告诉你，并不是因为我以自我为中心，而是因为我想让你知道一件事——我喜欢你。”言外之意则是：“因此，我的经纪人朋友，你也应该喜欢我，并不惜一切代价帮助我致富。”这笔神奇交易所带来的结果是，人们在股票经纪人面前比在他们朋友面前更容易暴露自我。而在另一方面，为了交换他们讲的私事，股票经纪人被认定该提供给他们一些有关股票市场的内幕消息。至于股票经纪人是否真具备这种使他们在一夜之间致富的神奇能力，就不在他们关切的范围之内了。

一个令人感到惊讶的事实是：在正常的情况下，人们都极端不愿意和一个陌生人讨论他们的私生活，尤其是有关他们财务处理上的细节；但在面对股票经纪人时，他们却很乐意这么做。这是一个不容忽略的情况。

要找到乐意合作的股票经纪人并非难事。但就算这些股票经纪人能提供我们一个随机抽选出来的样本，困难依然存在，因为大多数我们接触过的投资人（80%以上）虽然愿意回答我们提出的一套问题，却不愿成为我们长期研究的对象。尽管如此，在我们坚持之下，一个符合我们需求的样本数目（2000 个人）终于组成了，虽然这花费我们将近 17 个月的时间。对于每一位经纪人及投资人，我们都表明同样的立场：我们想知道在经过一段时期以后，哪些人在股票市场内会赚钱，哪些人会输钱，及其中原因为何。这个题目似乎颇能吸引住每一位与我们谈过话的人，包括那些拒绝做我们长期研究对象的人在内。他们很感兴趣的一个现象是：虽然人们被宣称是生而平等，但事实显示在赚钱的能力上，每个人的天赋有别。对于那些容许我们定期向他们提出问题的人，我们将以什么做为回报呢？答案就是我们在这个题目上努力研究后的成果（1979 年出版，书名：赚钱 = 成功的投资心理。Winning

= The Psychology of Successful Investing) ——虽然研究某个人在股票市场内是否能赚钱只是我们整体研究的一小部分。

除了成人以外，我们也决定把这些投资人的青少年子女列入我们研究的范围中。我们所提出的基本理由是希望知道这些子女当中，（1）哪些人后来会培养出投资的兴趣；（2）他们日后所从事的活动（职业及业务嗜好）对他们赚钱或投资能力会有帮助，还是会造成阻碍？事实证明我们提出的这类问题不但使人们吐露更多个人的消息，而且还无伤大雅。如果某个投资人的子女根本无意去了解股票市场或金融界的话，他（她）会漠视这方面的问题，并直截了当的告诉我们他的兴趣何在；而他的话对我们不啻是一种美妙的音乐。

第二组样本包括了 1518 位投资人家庭中的子女，他们的年龄都在 13 岁以上。这个样本不但拉低了母体样本的年龄中数，而且帮助我们达成两个重要的目标。首先，在长期研究的过程中，我们面对的最大难题是如何设法不和样本中的成员失去联络。由于这个样本的组成份子与第一个样本来自相同的家庭，使我们节省了许多原该花在做追踪工作的精力与花费。因为人们也许不知道他们的老朋友、老同学或旧同事的近况，却难免经由家族的情报网获知一些近亲的下落或发展；就算他们对这类消息不感兴趣，但我们的兴致却很高。此外，这个样本也百试不爽的提供我们打开话匣子的机会，诸如“你哥哥莱利说你打算念法律”的开场白能使我们省掉不必要的客套话，并在回答者失掉耐性以前，立刻接触到问题的核心。

从统计学的观点来看，在相同的家庭中抽选出两组样本仍有其不利之处；举例来说，一个家庭中的成员多多少少会互相影响。此外，我们虽有兴趣研究一些中上家庭的子女（因为这些子女日后可能身居要职）我们也希望研究一些后天条件没有前者好的青少年（因为他们不得不凭自己的力量闯天下）。基于这些因素，我们又组出第三个和投资世界没有关连的样本来。这个样本的人数和第二个样本差不多，总计 1500 个学生，他们是我们于 1958 ~ 1959 学年度，从 16 家代表美国高等教育界的大专院校随机抽选出来的。就像前两个样本一样，我们也替这个样本研究找了一个表面上的理由：我们想知道哪一种职业待遇较高，那一种较低，及这对人们的生活方式有何影响。许多学生，尤其那些主修教育、艺术或人文学科的青少年，都告诉我们不要把他们的计算在内，诚如其中一个人所言：“我的工作永远不会使我致富。”我们的回答则是：“就算这样，我们仍有兴趣知道你每年的待遇有多菲薄。”幸运的是，这些回答者往往会在随后的谈话中，自行把话题转到他们所做的工作上面，谈论他们个人投入工作中的情况。

有趣的是，随着年岁的消逝，反而是这些学生对我们的问题变得更有反应，主要的原因是他们希望我们能发现一个可使他们致富的捷径来。他们说在采用这个捷径以后，他们就可以做自己真正想做的事了。为了感谢他们的合作，我们也把我们表面上的理由所做的研究成果发表了（1980 年出版，书名：自行致富法。Getting Rich Your Way）。

本书和前两本书的不同处，不仅在于它的结论来自母体样本，而且也因为它所探讨的题目牵涉的范围更广。我们本可在 10 年前就发表它，但一方面觉得有必要先发表前两本书，更重要的是，我们想确定我们在书中所记载的研究成果是正确的。近年来，市面上出现了上百本讨论各类危机的书；但与其警告人们根本不存在的危机，倒不如不要警告他们。否则人们在准备应付

一些被认定要降临但实际不存在的危机时，很容易有挫败感。这些差劲的建议只有使人们变得盲目。

我们特意选出一个足够大的样本，并花费一段足够长的时间研究其成员，最主要的目的是想知道在发展事业的旅途中，人们每隔 10 年可能会遇到那些严重的问题。尽管如此，有些读者也许会发现自己事业生涯的盛衰期并没有在这本书中被描绘出来。由于可供我们调查的人实在是太多、太杂，我们最后组成的样本主要是以中等及中上层阶级的人为主。在 1959 年，这个由 5018 人组成的样本的中数年龄是 23 岁。而以 1982 年的美元价值来算，其成员的家庭收入中数为 5.3 万美元，相对的，整个美国的家庭收入中数就只有 2.02 万元。少数民族（尤其是西班牙裔）之所以只占我们研究对象的一小部分（147 人或 3%），是因为当我们在抽选样本时，他们也只占总人口的一小部分而已。另一方面，如果我们接受一般人的说法，认为女性对事业不感兴趣的话，则我们的母体样本中就不可能有这么多女性成员了（2107 位，47%）。在 50 年代末期，设计我们的样本不但包括年轻的男性，也包括年轻的女性，说来并不难，但实际上对我们而言，却是一种大胆的尝试。另外一点该提的是那些牵涉到不法活动（譬如说买卖毒品）的人已被排除在我们的研究之外，因为他们最可能面对的主要危机将是法律本身。

如果不是现代资料处理设备的日趋进步，要完成这个研究几乎是不可能的事。每一回当我们快要淹没在所收集的资料大海中时，一项在电脑硬体或软体上的新突破又把我们拯救出来。基于这个理由，如何跟得上电脑这一行里的新技术，对我们而言，变得和追踪样本中成员的动向一样重要。结果是作者在出版本书的同时，也出版了一本有关电脑的书（1984 年，书名：Computers Made Ridiculously Easy）。

读者诸君可能很快就会发现我们对“事业”这个字眼所做的诠释，使它所涵盖的职业范围比原义还要广。举例来说，一个厌倦处理法律事务的律师在转行开艺廊时，也许会觉得他“由企业界转入文化圈”，但在我们的眼里，不论是做律师或做艺廊主人都是商业化的行为。同样的，医生、物理学家或小说家也许会告诉我们他们的工作基本上是在“服务大众”，但他们也绝不可能长期忽略掉自己从事的活动所包含的商业意义。总之，虽然那些把他们一生时间花在教书、政府机构或军队里的人可以名正言顺的宣称自己例外，但我们仍觉得“事业”这个名词涵盖了大多数美国人的职业在内。一些人坚持在他们的工作上加上更动听的名称是很正常的做法，但这仍不该使我们漠视人们长期经验所累积下来的共同点，哪怕这些人是在截然不同的领域中工作。

最后，我们仍要说明两件事。第一，为了要让书中个案的主角能自己讲他们的故事，我们尽量引用他们的录音带谈话（但删掉一些无意义或不必要的俚语）；除了他们个人的谈论以外，我们也让他们对自己在某些重要时期的作为做一番辩白。第二，虽然我们选的个案代表某一群体在某个时期的共同经验，但这些个案的主角却不是综合体，每个人都仅代表他（她）个人。为了明显的理由，书中主角的名字都已变更，但讨论事件的日期、地点及细节大致都维持原状。

一、步出校门，走向社会

寻找立足点

在我们开始访问那些当时只有 20 多岁的工作者时，我们发现，有些人喜欢谈论自己现在的情形，有些人则喜欢谈论自己的未来。有些人会说：“目前我正从事于……。”另外一些人则强调：“我正计划做……。”因此，我们定下一个惯例，要求每一位工作者先谈论他们目前正在从事的活动，然后再谈他们对未来的计划。

把他们谈论的焦点集中于现在，又产生了另一个分歧点，那就是有些人会详细的描述他们的工作及在工作上所遭遇的问题；有些人则把大部分的时间花在观察和批评他们的同事上。当同样的模式连续出现在被访问者的身上时，我们开始怀疑，可能有一个我们事先没有预测到的主要因素正影响着这些人的事业。当时我们并不知道这个因素为何，现在却知道了：人们在 20 来岁时拥有一项秘密武器——在他们实际工作技能的背后，隐藏着一套截然不同的才能。当工作技能不能使他们得其所愿时，多数人会毫不犹豫地使出那套潜藏的法宝。

在我们所访谈的人中，很少人能清楚地意识到他们的“个性”是可使自己实现事业目标的一个重要因素。然而在 20 多岁时，人格确实在他们的生活中扮演一个举足轻重的角色。有时候，个性是可辅助他们达成目标；而有些时候，个性在外观上似乎对他们有相当助益，但却在未来导致严重的不良后果。

“变色龙”的行为

豪德·泰勒在中学时数学很好，所以他念大学时选择电机工程做为主科。肯尼迪总统在演说中讲的话：“博士人才（自然科学及工程）的缺乏是我们国家最严重的问题”，再加上当时市场上对工程师的迫切需要，更坚定了豪德的决心。但豪德主修什么，对他并没有太大的影响，生性外向、友善的他比大多数同学更肯定自己的能力与未来该走的方向：他可不打算一辈子做工程师，而把大部分的时间花在解决困难的公式上面。对他而言，能愈早进入管理阶层愈好。诚如他所计划的，豪德以优异的成绩毕业以后，便在一家主要的金属矿业公司做见习经理。“在大学里修了那么多困难的课程以后，公司所提供的训练课程对我来说实在是太简单了，”他在工作 4 个月以后这么表示，“他们的要求虽然不高，但我知道这样做会帮助我达成我的目标。我相信他们正在训练我做一些更重要的事。”

在工作时，豪德努力使自己的外表还“看得过去”。他不惜花许多时间来采购西装、衬衫及鞋子，而他的太太艾蜜莉则专门替他买领带及袜子。尽管如此，他总是使自己看起来仍有点衣衫不整的样子，穿的衣服尺寸似乎总是大了一号。在工作表现上，豪德所给人的印象则是一个努力向上爬，但态度却从容不迫的人。“具备实力，但却不露锋芒”正是豪德在工作上的主要指南。他不想让别人认为他是个为了迅速爬到高位，不惜采用任何手段的人。然而，也只有具高度野心的人，才会这样处心积虑地掩饰自己的意图。“我喜欢——也试着——使自己表现出一副泰然自若的样子，”在工作将近一年以后，豪德以自豪的口吻这么说：“我想让人们知道我禁得起考验。”

对于一个 23 岁的年轻人而言，努力摆出一副冷静的姿态是很正常的，这通常是因为他们想掩饰对不确定事物所产生的焦虑感。“这儿的工作环境变化多端”，豪德带着神经质的笑声这么告诉我们。然而豪德并不在意。“我自己的能力很有信心，”在 20 多岁时，豪德经常重复讲这句话，而他真的这么认为。他的自信心使他产生了一个信念，认为他能在任何混乱的局面中脱颖而出。因此，一个组织完善、局面稳定的公司要比一个局面混乱的企业更令豪德感到忧心。他深信轻度的混乱能提供他一个绝佳的机会，来显露自己的真本事。这种惟恐天下不乱的心理，导致他在未来的岁月中，刻意在工作环境里制造出许多混乱的局面来。

由于豪德在 4 年的大学生涯中，早已修过财务及管理方面的课程，所以他发现公司提供的训练计划对他而言，未免稍嫌简单了点。尽管如此，他仍用心吸取这个计划所能提供他的相关知识。在学校的时候，他本来就是个工作用功的学生，现在更把这个习惯应用在工作上。“我尽量奉献自己所学，”有几回豪德这么说，“但老实说，这个工作并不需要我付出那么多实力。”以豪德的工作能力及学识背景来看，只要努力工作，迟早会有成果出现。问题是他希望早一点看到绩效产生——最好就是明天——而这整个世界似乎是图谋好了不让他称心如意。“我觉得做这个工作对我而言，是大材小用，”在他工作的第 2 年及第 3 年，豪德感慨地说。对他而言，在这家公司往上攀爬的过程，缓慢得令人感到痛苦。

“我想如果我到别家公司工作的话，可以升迁得更快一些，”当他在这家公司工作到第 4 年时，豪德做出了这样的结论。他有一位学化工的老同学也在这一行里的另一家公司工作，豪德每隔几个月，就会和他交换彼此的工作心得。当这位老同学在连续几次的交谈中，得知豪德强烈想换工作的欲望以后，便安排他到自己的公司面谈，结果豪德被雇用了。豪德的新上司——班对他的这位新属下感到很满意。“这个家伙会很有前途的，”在豪德接受这份新工作后没几天，班这么告诉豪德的朋友。

个性这个东西并不像身高、体重或数学能力那样，能一下就被探测出来；没有适当的环境，它是不会完全展露出来的。在一个充满威胁的环境里，人们为了安全起见，往往不轻易显露自己的个性，只在内心默祷着好日子能早点来临。但在一家新公司里，面对一个毫不隐避对自己未来期望的上司，豪德很明显地开始表现出和以前相反的举动来：他觉得安全，而且变得格外有表现欲。“在这儿，我比较能放松自己，并渴望能获得成功，”他在 26 岁时这么说。

在接下来的日子里，我们当然期望这位精力充沛的年轻人，能在这家新公司里顺利而又迅速地往上升，但事实却非如此。在很多方面，情况反而愈变愈糟，因为豪德的希望虽然因变换工作的环境而升高，但他在新公司里升迁的速度却和在旧公司时一样缓慢。但无可讳言的，这两家公司在基本上仍有很大的差别，而豪德在潜意识里也开始利用起这差别来。当他说他在新公司里比较能放松自己时，实际上正不知不觉地展现一个事实：他正明显地展露自己的个性，并开始在自己的工作环境中利用它。“他说的笑话一点都不有趣，但我却依然笑了。总得有人笑吧。”他在过 27 岁生日的前一个月这么说。

豪德并不是一个虚假的人，而且还会因为有人这么形容他而感到震怒。然而，他仍下定决心要达到自己的目标。既然在工作技巧上他已尽其所能，

而仍不能使自己往上爬得更快些，那么他决定采取另一个可行的方法。

在公司里他变得愈来愈友善，也愈来愈会交际。在他的想法里，他的改变只是因为新的工作环境及其提供的晋升机会使他感到更自在罢了，诚如他所说的：“我在这儿比在以前那个地方更有归属感。”亲切地和大家打招呼；花费更多的时间在走道上、男厕所里、饮水器及咖啡机旁与人交谈；更热衷于表现自己对许多话题的看法——上自政治、社会，下至地毯及墙壁的颜色无所不包——这些都是转变后的豪德的所作所为，而他也希望大家注意到这一点。

这些改变都是下意识产生的。正因为如此，效果才更彰显。豪德并非曲意迎合他周围的人。大体而言，我们仍可看得出来他依然保有本来的面目；而这就是重点所在。他对自己作为的辩白——即他之所以变得这么善于交际，只是反映出他终于在这家公司“安定”下来——毫无疑问地是有部分的真实性。

此外，在他这个年纪，他依然可以戏剧化地转变自己的个性以配合环境的要求。当然，在10几岁的时候，这样做对他更为容易：他可以像变色龙般地在一声暗示之下，立刻摆出不同的举止或态度来。但在20来岁时，这种改变也仍旧相当容易，在做了任何改变之后，他依然有权利宣称：“我仍是我自己。”总之，在26岁时，豪德的个性依然有相当大的可塑性，以致我们不能把他所说的话冠上“欺骗”这个名称。对他而言，这些话的确是真实的。

魅力的效用

虽然听起来有点奇怪，但豪德在工作上的技能却是他最能利用的烟幕。如果一个人完全是在作假，而且根本不配获得他现有的职位，那么要看穿他是很容易。只要鼓励他喋喋不休地谈论一些与工作有关的话题，并观察他在各种工作计划中的表现，那么他的狐狸尾巴很快就会露出来。

矛盾的是，能力愈强的人，反而愈能瞒骗他的雇主——如果他真打算这么说的话。而就我们日后所知，豪德起码下意识地这么做了。为什么我们没有很快注意到这一点呢？这个问题的答案解释了人们如何使自己在事业上陷入困境。

在小说（侦探、谍报故事）或电影里，我们所看到的例子往往是百分之百的欺骗；一个人可以扮演另外一个完全不同的人而不被拆穿，这么做，读者和观众也会因而产生紧张的情绪，而这正是说故事的人想要造成的效果。

但在我们研究过那些想往上爬的人所试图采行的欺骗以后，我们发现虚构的世界和现实仍有很大的差别。令我们惊讶的是，采用这种方式的，往往是那些有才干并受过良好训练的人，为了使自己更迅速地达到自己的目标，他们不惜夸大事实。这些人绝对不是道地的骗子，他们都具备某些方面的能力，也足以胜任他们所追求的职位。由于他们迫切地想发展自己的事业，所以尽力说服自己，认为自己已做好使自己迅速升迁的各种准备。那么是什么阻止他们到达目的地呢？只有一点，他们无法使人信服。对他们而言，这是一个他们必须特别注意的障碍。“我真不明白，他们为什么不放手让我去做，”26岁的豪德这么说着，“我知道我可以创造出奇迹来。天哪，到时候他们会因赚钱太快，而不知该如何是好！”

让我们暂时站在豪德的立场来看眼前的情况。基本上，他是一个诚实、

高尚、天赋不错而且受过良好教育的人。他觉得自己已具备足够的能力，来做比现在还多两倍实权的工作。这一点可从他在 26 岁到 27 岁时所发表的意见里看出来：“为什么我就得把这么多的时间浪费在一些琐碎、低层次的事务上？”“换成是在学校的话，他们早就会让我连跳三四级，升到真正适合我的职位上了。”

就豪德的观点来看，他并不认为自己是蓄意欺骗，因为他觉得自己在那个时候已有资格做大事。他只是在寻求公平，在努力使人们知道他已准备就绪罢了。一旦这种对自我的看法深植在心中，则天下没有不可为的事。只要有必要，欺骗对他而言，只是追求公平的一种手段而已，另一方面，也是他为了追求一个极端崇高的目标，而采取的一个稍微不道德的举动罢了。

“班是一个食古不化的人，”豪德批评他 47 岁的上司。“我一定得找个办法避开他，或者超越他。这个家伙慢得像只乌龟，做什么事都行动迟缓。”

“那你打算怎么做呢？”我们问他。

“做任何事——只要有必要，”他答道。

在经过一段似乎有几个世纪长的等待时间以后，豪德终于在 28 岁那年获得他所寻求的机会。在公司里，不论走到哪里，他都特意摆出一副爽朗、快活的姿态来。最令我们感兴趣的却是一件事，那就是当我们傍晚或周末到他家中拜访，或是当他身旁没有与他工作有关系的人在场时，他这种姿态就不复存在。事实上，这种充满信心的姿态只是他每天早上上班以前，在不知不觉中所戴上的一个面具而已，其目的是想使人对他的印象深刻。“不论走到哪里，我都想让人觉得我很行。”在机会来临的前 3 天，豪德这么说着。

在那些觉得豪德的外表看起来十分可靠的人当中，有一位是班的同事，他就是 51 岁的吉尔，他在这家公司里主管财务工作。现在公司决定要买进别家公司的资产，虽然外面有些征信公司或股票经纪公司会定期的向吉尔推荐卖主，但吉尔却决定自行做一番调查。“你知道吗——”他有一回问班，“如果我们直接买进这些公司的资产，比重新成立一些这样的公司，起码可以省掉一半以上的资金。”

这对班当然不是新闻。但他却希望吉尔行事更谨慎一些，以免公司的资金及向银行的贷款被用在错误的交易中。“一次的错误会耗掉我们许多的金钱及时间来做弥补工作，”他告诉我们，“我情愿按部就班地慢慢做。”几天以后，吉尔建议把豪德列入他组成的一个小组内的成员，专门负责调查适合的卖主。

班对这个建议一点都不感兴趣，在脑海里，他早已替豪德想好一条通往管理阶层的路，吉尔这个建议等于是使豪德走离正道。“我敢打赌没有多少负责企业购并 (Acquisitions) 的人最后能做到总经理或董事长，”班说道。但豪德听到这个建议时，却感到很兴奋，因为他觉得这是一个能使自己大显身手的机会。他私心里一直认为：假使他能多遇到一些新面孔，再加上购并过程的混乱与其中可能产生的戏剧化事件，他有办法使自己成为一个明星。总之，局面愈是混乱，他脱颖而出的机会就愈大。“这个职位将使我更能发挥自己！”他兴奋地告诉我们。

“怎么讲呢？”我们问道。

“如果我找到一家很不错的公司，他们很可能买下它以后，派我负责掌管它。这并非不可能的事啊。”

令我们感到困惑的是，当初吉尔怎么会想到要豪德加入他的购并小组？

我们向豪德提出质询，他耸耸肩答道：“这想必是因为我的魅力，我迷人的笑容吧。”接下来，为了使自己显得更正经一点，他说：“我的意思是说，我们以前从来没有一起工作过，吉尔甚至不知道我会不会加法。”

但吉尔却明白地告诉豪德他很适合做这份工作。“你看起来就像是那个说做就做的人。”他对豪德这么说。这是豪德摆出笑脸攻势与积极姿态以来，所获得的第一回合胜利，往后他仍会获得更多的胜利。就如他原先期望的一般，搬出他潜藏的才能，好使人人感受到他个性上的魅力。事实证明果然产生了效用：他获得一个自己渴望的职位。

更妙的是，由于个性比工作技巧更难以捉摸，也较不明确，它可以为他开创出一些工作技巧所无法开创的机会来。它的暧昧正是它占优势的地方。不同的人会以不同的想法来衡量它。在豪德的心目中，以为把重心从工作技巧转移到个性表现上，应该会产生奇迹般的功效。想到自己的事业从此可能会大幅度地扩展，就令他乐昏了头。“我希望他们知道做任何事都可以依赖我，”他在同一天说道。

披着个性外衣的“现代采矿者”

在接下来的4年当中，因为工作性质的关系，豪德一直风尘仆仆于道路上。“我觉得自己就像是现代的采矿者，正在淘金。”他在30岁时快乐地说。

在豪德的心目中，这个新职位除了带给他更大的发挥机会以外，也使他在公司处于一个特殊的位置：他不必再像以往那样受到诸般的限制。诚如他在31岁时所说的：“因为职务的关系，我不需像一般员工那样凡事按部就班。”

毫无疑问地，豪德是找到了一条捷径。问题是这条捷径会通往何方。豪德希望它能直接通向高阶层的管理职位，但这似乎是不可能的事。要明白原因何在，我们必须看一下一些事业成功的人士，在20来岁时所展示出来的一般行为模式。

对大多数这类型的人而言，20来岁这段时期可以被划分成两个部分。在他们刚从大学毕业的头3年里（一般而言，也就是从22岁到24岁），他们正处于一个对任何事都反应过度的阶段。对于任何加诸于他们的要求，他们在情感上的反应都很强烈。在工作技巧及个性的天平上，他们往往会把任何挫败或升迁减速的情况归咎于后者，而非前者。因为就像豪德一样，他们认为根本是大材小用。

在这种情况下，为了加快自己晋升的速度，他们很自然地就会想到要修改一下自己个性的外在轮廓。在一个战线受挫以后转到另一个战线，本是人之常情。喜欢挖苦的人，也许会说他们已决定用欺骗做为往上爬的手段，因为他们的工作技巧对他们的帮助不大。但这样说却忽略掉这个年龄的男女在个性上的可塑性，尤其是当他们为了求上进而饱受内外压力逼迫的时候。换句话说，当一个人的个性还没有完全定型的时候，我们不能说他因应环境需要而修正自己的个性，是一种欺骗。

总之，对大多数的人而言——不论他们后来是成功或失败——22岁到24岁这3年是个戏剧性的阶段。在这段时期中，为了追求成功，他们会尝试戴各种面具，并尽量散发出魅力、智慧、锋芒及人上人的气质来。

如果未来的赢家和输家都做这样的事，那么是什么因素使他们之间产生这么大的区分呢？在未来的岁月中，人们的事业究竟会扶摇直上还是欲振乏力，主要的因素出现在 25 岁到 29 岁这 5 年的时间里。在这期间，那些最后成功的人在个性上会稳定下来，不再像 3 年前那么善变。在试穿过各式各样的个性外衣以后，他们就会从中找出一件甚或多件比较合身的个性来。这一点相当重要，因为在决定好自己该以何种风貌展示以后，他们能把眼光放远些，而不会老是在那儿操心自己的装扮是否有缺陷这类次要的问题。与其考虑自己是否能呈现出正确的个性轮廓，好开启总经理办公室的门，他们会把注意力更集中在培养必要的工作技巧上，好使自己未来能胜任要职。

有些读者也许会觉得我们不应该把工作技巧和个性做这么明显的区分。理论上，要使一个人成功，这两者应该相辅相成，而且在理想的状况下，彼此配合得天衣无缝才对。但实际上它们却经常产生冲突，理由是：它们带领人走向两个完全不同的事业途径。举例言之，如果豪德仍把他的工作重点放在琢磨工作技巧上的话，他的事业很可能会朝向生产及管理方面发展。可是由于他对个性的表现日渐着迷，他已经在不知不觉中踏上另一条路，一条通往推销的路。

他是否察觉自己在玩什么牌，这一点并不重要；重要的是他在玩这张牌，而人们也根据他玩的这张牌对他产生反应。与其希望人们对他的工作表现喝彩（而这要花费很长的时间让人们慢慢评估他），他情愿自己的个性能即刻成为众人注意的焦点。在豪德 31 岁的时候，他终于把过去 8 年来一直在主宰他行为的感觉化成言语吐露出来，“我希望人们会因为我这个人而喜爱我，”他在一次访问中脱口而出。

每个人多少都有类似豪德这样的感受，但主修科学或工程的人通常会持不同的看法。他们情愿用职业上的成就，而非个性，做为自己在事业上的进身之阶。事实上，如果他们只是凭着上司的偏爱，而非工作上的表现获得晋升的话，他们会觉得欺骗了整个工作制度及他们自己。他们会觉得这更像是一种施舍，而非胜利。他们的态度可以从他们经常讲的一句话中看出来：“我情愿让我的工作表现来说明一切。”意思就是说：“请用客观的角度来看待它，并衡量它的价值；我想你会感到很满意，甚至印象深刻。”他们的态度正好与豪德相反。当豪德说“我希望人们会因为我这个人而喜爱我”时，他脑海中甚至没有想到他的工作：除了他以外，就是一群假想的观众。

如果豪德能觉悟到自己正朝那个方向走的话，他或许会试着缓下自己的脚步，或停止自己正在做的事，起码他会想个办法来填补他在事业生涯中日渐扩大的一条裂缝。毕竟，他仍是学工程出身，而且仍接受这套训练的一个原则：重要的是结果，而非魅力或受欢迎的程度。就某种程度而言，他也认清一点：虽然我们在私底下希望别人仅是因为我们本人而爱我们，但在工作场合里，我们却得拿出具体的东西来让别人衡量我们。尽管豪德有这种认识，但是私人的偏好，再加上急功近利的心理，最后仍是加速地把他推向一条完全不同的路。他仍宣称自己想做个经理，但他走的却是推销员及业务开发的路子。

如果豪德有洞烛先机的能力，情况也许会改观。可惜他没有，而时机也终于消逝。在发展事业的过程中，自以为是凭工作表现，但实际上却用个性做进身之阶的人，几乎都会经历一个可预测的危机。事实上，除了这个危机之外，他们所承受的一些小挫败也可追溯到他们以往对这个问题的认识不

清。在豪德 34 岁的时候，他长期跨立的那个深沟终于把他吞噬掉了。

魅力永恒吗？

在豪德的协助下，他的公司不断地买进别家公司的资产。由于交易进行得很顺利，公司的知名度也大幅度增加，那些行政主管也乐得让豪德放手去做。但在这一方面搞了 4 年以后，豪德又开始觉得他做够了。“那么你想改做什么呢？”在他 32 岁生日过后没多久，我们这样问他。他一刻也不犹豫地回答：“我想再走管理的路线。”

班正好能帮助他。在这 4 年里，他们彼此接触的机会不多，所以班依然很喜欢及尊重豪德。更重要的是，他觉得豪德仍很有前途，只是当初走离正路罢了；“我想看着你走向正路上，”当豪德找他帮忙时，他这么说。班的看法其实有点一厢情愿；如果豪德在这 4 年里仍在他手下工作，他恐怕早已看出这个年轻人的长处和短处了。但就因为实际情况并非如此，他仍看好豪德的前途。“在这儿，我不能替你做什么事，”班说道，“要在我们这种规模的公司里升迁往往要耗费很长的时间。但我知道有一家规模较小，而且更大众化的公司正在物色一位总经理。”豪德事后说道：“当我听到这个消息时，简直高兴得要从椅子上跳起来了。”他迫切地渴望获得这份工作。

由于能言善道又风度翩翩，他终于获得这份工作；如他当时所说的（虽然他并没有领悟他自己话里的含意）：“我在面谈时的表现很好。我成功了。我没有以此维生真是可惜。”负责与他面谈的人很喜欢他，但仍有点保留。其中一位告诉班：“他并没有多少管理方面的经验。起码，履历表上看不出来。”但班却使他们定下心来，他重复自己常从豪德那儿听来的一句话：“他可以替你们创造奇迹。”这句话从班的口中说出来等于是一句高度的赞美。他们第二天就雇用了豪德。

在接下来的两年里，豪德的生活陷入一阵兴奋的旋风与永无止境的忙碌中。“我想激起这公司的活力，”在他工作 3 个星期以后说。于是他扩大了生产线，雇用了更多的推销员；花在广告、宣传上的经费增加了 10 倍，而豪德又开始计划起一连串新的冒险事业来。他不断地用一个名词来形容他的策略：成长。现在回想起来，他在新公司所采用的经营哲学倒不如形容成：“我们必须要有东西——用产品或服务来取悦每一位可想像到的顾客。”在豪德的指挥下，这家公司有 26 个月的时间不断地朝着各个方向扩展，使财务及生产部门的人苦不堪言。“他们都是一群笨蛋，”在这家公司工作的第 2 年，豪德恼怒地告诉我们。“他们看不到自己鼻端以外的事。他们没有远见。”

在这段期间的结尾，由于经济再度不景气，这家公司开始发生周转不灵的现象。“我们投资的这些事业很快就会产生成效的，你们等着瞧吧，”豪德说，但心中却感到自己被逼入死角。尽管如此，他仍然做了一小笔交易，买下一家公司的资产。“我很骄傲，”他笑着说，“没有我，他们绝对做不到这点。这简直是一笔意外的收获。”但这笔交易所需的资金只有使公司的债务负担更加沉重。在下次定期召开的董事会议中，平常友善的气氛已被敌意所取代。董事会开除豪德，并做下一个不得已的决定：向法院申请破产。“你不是一个管理人才，”董事会的主席当着大家的面告诉他，“你是个搞殡仪馆的人。”豪德的自尊心一下子就被击得粉碎。“你们不能这样待我，”他告诉他们。“我是你们唯一的希望。”面对一大堆财务上的赤字，豪德的

说服力量显然再也起不了作用。“他们只是大笑，”几天以后，他说。

那次会议距离现在已有 10 多年了，但豪德受伤的自尊心至今尚无法痊愈。更糟的是，他对这个不幸事件做下错误的结论，并念念不忘。就如当时他在盛怒中所说的：“这是我最后一次和一个没有足够资本做大事的公司发生关联。”

这个不幸事件虽然是发生在豪德 30 几岁的时候，但问题的根源却来自他 20 几岁时的经历。在 22 岁到 24 岁这 3 年中，他并不像他同辈的人那样热衷于尝试各式各样的个性外衣。这对学工的学生来讲，是很正常的情况；他们学的科目所需耗费的精力、时间及其训练出来的态度延缓他们这么做。可是当豪德开始变得比较有演戏细胞时，他同辈的人却已迈入 30 来岁这个时期的第二个阶段：他们会选定一个适合在自己工作环境中展示的职业面貌，然后便一直以这个面貌示人。

豪德抵达戏剧化阶段的时间比别人晚，且一旦抵达之后，他停留的时间又太长了。在很多方面，他等于是没有离开这个阶段。很显然的，他严格的工程教育训练不但妨碍他在两性社交关系方面的成熟（“当我的朋友在玩的时候，我却常在念书”），也使他无法做足够的尝试，以便发现哪几种面貌是真正适合自己。因此，直到今天，他仍是脚踏工作技巧及个性这两条船。他对自己本行的兴趣，还没有强烈到使他愿意做一些有创造性或生产性的工作。另一方面，他也没有变成一个足够耀眼的人物，好在演艺事业上求发展，或靠推销产品为生。一般人在豪德这种处境下所经历的事，这时也发生在他身上。那些脚踏两条船的人由于不能两面兼顾，会慢慢变得更着重表面的宣传工作，到后来甚至完全把精力放在自我推销上。

发挥专才

由于理工科的人所学的科目强调“看事”的客观性，所以他们并不知道自己拥有某种日后在事业上能帮助他们的才能，那就是，诉诸人们主观想法的推销技巧。在学校时，为了集中注意力在他们的学科上，他们大可忽略这一点。但在离开校园、进入社会以后，他们就很难忽略自己个性中这种表演的天分了。

我们在这儿所要强调的一个重点是：那些具备推销能力的工作者必须了解，并接受自己这种天赋——哪怕他们决定永不使用它。还好由于理工出身的人像别人一样，在工作上难免会遇到障碍，所以在不自觉中已运用起这种天分来。他们与人交涉的技巧，他们说服人或吓阻对手的力量，在这时都自动显示出来。这种情况在某种时候尤其容易发生：当他们想完全凭客观的工作表现上进，但却屡遭阻挠时。

无法认清自己正在运用天生的推销技巧，是促使人们后来走上歧路的原因。诚然，暂时不把注意力摆在工作上——好克服人为障碍或增加晋升速度——并不会造成伤害；短时期的绕道而行并不是问题。可是一些有野心的人士却一再延长他们在推销路上逗留的时间，以致最后终于陷入难以自拔的境地。这时，他们不再只是暂时抛开自己的工作而已，他们脑海中根本不复有工作的影子存在。在这种情况下，除了继续留在现行的路子以外，他们已别无选择。

有人或许会问，他们有没有可能原本就对销售、推销的工作很感兴趣呢？

对很多人而言，转走行销及公共关系的路子绝非是偶发事件，他们可能天生就该吃这一行饭。这一点并没有什么不对，企业界对推销人才的需求绝不亚于管理、产品发展人才。总得有人负责推销这个国家每年制造出来的大量产品，不然，整个经济制度不崩溃才怪。

总之，像豪德这样的人最后会陷入困境，原因有二。第一，他们并不知道自己真正的才能何在，只知一味地急功近利。第二，就算他们知道，他们也不见得能接受。举例来说，豪德受的是工程师的训练；他不但接受这个领域的科技知识，也接受其价值观。更重要的是，他希望以他的教育做为日后成为高级主管的基础。因此，如果他发现自己一向自豪的“见识”，其实只是他引导别人以“他的方式”来看事的能力，他会感到很不舒服。但就像一位曾在他手下工作的人所作的评论：“豪德是个很聪明、能创新的人。可是不论他走到哪里，他都会留下一堆烂摊子。他从不彻底思考自己的计划，只是随意而为。这个家伙实在该替自己找个经理才对。”当豪德偷听到这段话时，他震惊极了。他想做个经理，而不是需要一位经理。

对于那些在大学时代学艺术、人文或社会科学的人而言，在向上爬的过程中有人为因素存在并非是件新鲜事。有趣的是，在观察过一些主修戏剧但后来却踏入企业界的人士的行为以后，我们更了解到使豪德陷入困境的因素。由于这些人在刚开始发展事业时，并不像豪德一样，早已具备一些工作技能，所以他们会很努力地去学习一些有用、实在，而且能让外人客观衡量他们工作表现的技能。起初，我们把他们这种行为解释成训练有素的演员为了求演戏逼真而做的一种努力。从表面上看起来，他们也是的确是想在企业界的老手面前玩瞒天过海的游戏。但研究结果却证明我们这种解释不只是太酸了点，而且还忽略掉他们在潜意识里早已明白的一件事，即在企业界里，光是会演戏仍是不够的；他们必须培养一些真本事来，好使自己获得加薪及晋升的机会。

就拿道格拉斯·贝克来说吧，他的个案正好可与豪德做一番对比研究。他在大学时代主修戏剧，毕业后踏入戏剧界。但后来却因为这一行粥少僧多，谋生不易，而在离开学校两年后转行进入一家金融服务公司工作。虽然道格具备优异的演技，可是一旦决定好要在企业界发展，他就不愿意再把这套本事显示出来，而情愿在工作上全力以赴。

和豪德相反，道格在刚开始工作时，并没有任何技术背景。事实上，在事业的旅程上，他们两人所走的方向根本相反。可是到了两人都 29 岁时，他们却相遇了。在这儿我们所指的相遇并非是他们彼此见到对方，而是彼此在事业上擦身而过。在这之前，道格已花费了将近 5 年的时间，学习如何以更便宜的价格替他公司买进货品。在采购部门找到一份职位以后，他便努力工作，并想法找到最廉价的供应商，买进上百种公司大量需要的货品。道格的工作也许不需要什么技术背景（别的部门先决定好买什么，然后他仅需决定到哪儿买就行了），可是他替公司省下来的钱却是有目共睹的。在他 29 岁那年，也就是在他被指派采购三分之一左右公司定期使用的产品的头一年，他替他的雇主省下的钱超过 80 万美元。在听到这件事以后，公司的副总经理把道格的薪水提高了。他们两人从来就没有成为朋友，平常也很少接触。可是道格工作上的勤奋，再加上高级主管的赏识，终于使他在 36 岁时成为这家公司的副总裁，年薪超过 10 万美元。

有趣的是，一直到今天道格尚无法正确地使用一些术语——一些换成是