

第一部

让兔子跑个痛快：一个寓言

让我们大家一起来想像，在一片美丽青葱的草原上，有一只鸭、一条鱼、一只老鹰、一只猫头鹰、一只松鼠以及一只兔子。它们一致决定要办一所学校，好让大家都能更聪明，就像人类一样。

凭借一些年事较长的动物们的协助，它们设计出一套课程，相信可以训练出全能的动物。这些课程包括：

跑步；

游泳；

爬树；

跳跃；

以及飞行。

开学的第一天，小兔子仔细梳好了耳朵上的绒毛，便蹦蹦跳跳地去上跑步课了。

它在班上简直就是一颗明星。它卯足全力尽快地奔上小丘又回来，实在感觉棒极了。它不免跟自己说：“简直不敢相信！我居然可以在学校里做我最擅长的事。”

老师说道：“小兔子，你确实拥有跑步的天分。你的后腿肌肉强劲，再多加训练，你能跳得更高些。”

兔子说：“我好爱上学噢！我可以在学校做我喜欢的事，而且可以学习做得更好。”

下一堂课是游泳课。兔子一闻到漂白粉的气味就说：“等等 兔子可不爱游泳。”

老师说：“你也许现在不喜欢，可是再过五年，你就知道学会游泳有多好了。”

在爬树课上，它们把树干倾斜三十度，这样大家才比较容易爬得上去。小兔子非常卖力，以致弄伤了腿。

上跳跃课时，兔子表现不错。到了飞行课，它碰到了麻烦。老师为它做了心理测验，发现它需要接受基础飞行训练。

接受基础飞行训练时，兔子必须练习从悬崖边缘跳下去。它们告诉它只要努力，就一定

可以成功。

第二天早晨，它又去上游泳课。老师说：“今天我们要跳水。”

“等一下，昨天我和我爸妈讨论过游泳课的事。它们从来不学游泳，我们兔子不喜欢把自己搞得湿湿的。我要退出这门课。”

老师说：“你不能退出，加、退选课程的时期已经过了。现在你只有一个选择：跳下去或是被刷掉！”

兔子只好跳下水去。可是它立即就惊慌莫名，它沉了下去，水中浮出了气泡。老师看它真的快淹死了，只好把它拉上来。其他的动物可从来没见过比一只湿兔子更可笑的事了，它看起来就像一只没有长尾巴的老鼠，大家于是笑得东倒西歪、前仰后合。兔子这一辈子都没有这么羞辱过。它一心只巴望早点下课，放学时，它真的很高兴。

它回家时，心中相信父母一定会了解它，而且能帮助它。它一进门，就告诉父母：“我讨厌上学，我只想能够自由自在。”

“你一定得拿到证书，才能为兔子争光！”

它们回答说。

小兔子说：“我不想要证书。”

它父母回答它：“不管你想不想，都得把证书拿回来。”

它们起了争执，最后，爸爸妈妈终于把小兔子送上了床。第二天早上，兔子去上学时，跳得十分迟缓。接着，它记起校长曾经说过，有什么问题，都可以去请教辅导老师。

它一到学校，就直接蹦进了辅导老师身旁的一把椅子上，大声说道：“我讨厌上学。”

辅导老师说：“为什么？”

于是，兔子把经过说了一遍。

辅导老师说：“小兔子，我了解你的意思，你说不喜欢学校，其实是因为你不喜欢游泳。我想我的判断不会错。让我告诉你我们应该怎么办。你的跑步很好，根本不需要再练。你需要的是把游泳练好。我会安排你不用再上跑步课，两节都上游泳课。”

兔子听到这里，不免当场反胃。

兔子离开辅导室时，抬眼看到它的老朋友智者猫头鹰，后者昂头说道：“小兔子！人生实

在不必如此。我们应该有一些学校及公司让人们可以专心做自己擅长的事。”

小兔子受到了这句话的启发。它希望自己毕业后，可以开创一番事业，让兔子可以专心地跑，松鼠专门爬树、鱼儿只管游泳。它一面跃过草原，一面轻叹自语道：“那会是个多棒的地方啊！”

第一章

让我们改正缺点： 一个成见

小兔子绝不孤单。

只要看看我们的四周，就知道是怎么回事了！大多数的公司、学校、家庭以及各种机构都遵循一条不成文的定律：

让我们努力改正缺点，不用去理会优点。

我们整个教育制度的设计，就像个捕鼠器一样，完全针对人的弱点，而不是培养人的优点与长处。

● 公司经理人把大部分的时间用在表现最差的人身上，只求帮助他减少过失。

●父母师长注意的是你成绩最差的一科，而不是你最擅长的科目。

●银行家与信用调查员完全以不良信用记录来判断一个人的信用度。

●几乎所有的社工人员都集中力量解决问题，而非协助人们去自立自足。

到底为了什么，我们一直努力改正缺点，忽视优点？为什么我们总是做一些徒劳无功的事？为什么新年新计划的百分之八十都年年重复、毫无进展？完全是因为一个错误的理由，这个错误已形成了我们社会中的一套迷思。

迷思一 改正缺点 万事正点

人人都有这样的想法，那就是：只要你能改正一个人的缺点，他就会变得更好；只要你能修正一个公司的缺点，这个公司也就会更优良。以此类推，只要能改正所有的缺点 就万事 OK 了。可悲的是 这种推断是完全错误的。改正一个人或一家公司的缺点，只能造就一个平常或平凡的人或公司。

举个最传统的例子来说，譬如写一篇文章。如果所有的拼字文法都正确无误，这篇文章就应该得 A 吗？当然不是！你写了一篇零缺点的文字，并不表示它就是

一篇出色的文章。许多著作等身的文学大师，如海明威、福克纳等等，常常有拼错字或文法错误的情形。伟大的作品能将人伟大的思想形之于文字，一旦以清晰井然的形式将思想转换为文字，接下来的拼字与造句的问题大可交给编辑去处理。只有集中力量在优点上，同时又能处理缺点才能达到卓越，一味消除缺点并不能表现出色。

迷思二：让优点自生自灭

如果一个人在某一方面特别突出，例如：销售、数学、激励他人或是室内装潢，就会产生一种有趣的反应，那就是：我们把这些优点视为理所当然。我们假设优点是会自然发展的，用不着费心。一般人的想法是，如果你真的想要进步，就不要在你的长处上浪费时间，而是应该努力改正弱点，这样你才能完全地发展。

不过，艺术与运动倒是两项例外，人们会在长处上继续努力。你是否常听到有人说：“数学对他不成问题，不过他应该加强历史和英文。”重点在于历史和英文，而不是数学。可是，真正有发展潜力的是什么？却是数学，而不是历史或英文。

我们来举一个有关阅读的例子。内布拉斯加州的教育委员会指派内布拉斯加大学推动一项三年计划，

研究教导速读最有效的方法。这项研究测试了一千多位学生，以了解他们阅读的速度与理解程度。测试结果相当戏剧化。第一 最好的老师 得到的成绩也最好 不过，最有意思的是好老师与好学生之间互动的结果。阅读能力差的学生，以每分钟九十字开始，进步到平均每分钟一百五十字。而最优秀的学生，是由每分钟三百五十字开始，进步到每分钟两千九百字，即使最有经验的研究人员，都对这样的结果大为惊异，因为，他们原来以为进步百分比最大的应该是程度最差的学生。

结果是，阅读速度最快的学生，从更多训练中进步最大，而且获益也最多。

迷思三：成功的反面就是失败

这个标题显示人们相信优点是缺点的反面，生病的反面就是健康、成功的反面就是失败、好的反面当然就是坏啦 其实 并非如此 长处与短处、成功与失败、好与坏，各有各的状况、症候与行为模式。可是我们却一直相信，只要找出缺点，改正它，就一切都没有问题了；只要我们找出弱点，就能设法把它扭转为优点。事实是，一味专注研究缺点，并不能帮助我们认识优点。

想想看有没有以下几种状况：

1. 研究破碎的家庭，并不能告诉我们成功的家庭是如何建立的。

2. 研究吸食毒品的青年，并不能帮助我们了解在什么情况下，孩子有能力拒绝毒品。

3. 研究那些辞职者的理由，并不能使经理人了解为什么有些人继续留任。

4. 研究数学很差的孩童，并不能解释为什么有的孩子数学成绩优秀。

研究失败的原因，往往提供了错误的线索，使得人们在进步的努力上放错了重点。举例来说，当国家遭逢经济不景气的打击时，经济学家与媒体从各个角度记录并报导衰退的状况。公司高层主管与业务经理也以经济衰退解释所有的问题。只不过，把注意力集中在缺点上，并不会带来进步。倒是研究为什么有些公司能在荣枯两景中保持成功，反而能提供某些改进的方法。毫无疑问的是，这些公司能在市场上以其特长取胜。事实上任何经济环境下都充满着成功的契机。

迷思四 只要用心 没有做不到的事

天下无难事 只怕有心人

这个迷思，以各种不同的面貌呈现给世人：

如果你第一次不成功，只要一试再试，必能成功，
不断练习，必臻完美。

只要有信心，必能完成之。

我做不到，你一定也做不到。

这些训诲属于“积极思想的力量”这一派，背后的理念是只要努力必能成功。今天还有成千上万极聪明又有抱负的人们遵循着这条深植人心的哲理，前仆后继地追求成功，而其中有许多人是注定难逃失败与挫折的命运。其中的道理很简单，“任何事难不倒任何人”的观念，是假设所有的人都拥有类似的才干。这一点，当然是不正确的。我们每个人都自成一格，拥有独特的才能。我们并非机器人，只要施以恰当的增强训练，就能去做任何动作。哈佛大学心理学家葛登·阿尔波特博士，以及其他夙受敬重的研究人员的研究报告与论文都告诉我们，这确实是广为流传且误导歧途的一则神话迷思。事实的真相是，我们的确可以（也应该）尝试任何我们想要尝试的事，可是除非我们尽早确定我们基本的才能在哪一方面，否则，我们终必与真正的成功擦肩而过。所以，前面几句励志的话应该改成：

- 你的长处能成就多少，你就能成就多少。
- 如果你第一次不成功，检查一下你是否站在优点的基础上。
- 不断练习发挥优点，必臻完美。
- 如果你有信心完成，并且真的完成了，可能是因为你原来就拥有这份能力。
- 我做不到，其他与我有同样长处的人也做不到。

想要从自己的弱点达致成功，往往会带来负面的自我认知。

杨恩现年三十岁，在一家影印机制造厂担任技术业务训练生。在后援工作上做了几年之后，她决定把对产品的专业知识发挥到业务工作上，而她对业务工作的成就值期望很高。但是半年后，她并未如预期地坐上业务冠亚军的宝座，而只名列第十五。她可以介绍产品，而且说明会办得很成功，就是缺乏勇气要求成交。在成绩揭晓之前，她一直是带动业务士气的人，可是后来她对自己越来越没有把握，也就在团体中渐渐丧失了这种领导地位。不久，这种挫败的影响波及她个人的生活。由于不断在她的弱点上做练习，她对自己的看法也越来越负面。

当我们专注于弱点时，我们的优点将惨遭扼杀。我

们开始为别人的缺点感到惋惜，常常同情别人、提供一些富有哲理的建议。我们想要安慰他 就会说：“如果你觉得自己搞砸了，只要想想街上那些混混比你还惨呢！”只注意失败 会使人觉得更糟糕 而且也忽视了他原本拥有的长处。最有可能成功的机会，是提醒个人或公司他们原来就拥有的优点，并在找出应付缺点之道后，尽快帮助他们回到正途上来。

别想教会猪唱歌——你是在浪费时间，还把猪惹恼了。

曾经有过一幅猪的漫画，标题是：“别想教会猪唱歌——你是在浪费时间 还把猪惹恼了。”这句话太有道理了，可是不论在教育界或工商业界中，我们总是想教猪唱歌。我们总是想要求优秀的业务员变成非常注重细节的人，于是他必须与一堆电话账单奋斗；也常有一些对业务工作毫无兴趣也毫无业务细胞的经理被外派接受业务课程；或是当顶尖的工程人员获晋升为管理阶层时，我们都是试着教猪唱歌。我们在学校里，不能容许学生专注于他们最擅长的科目，其他科只要达到某种基本要求即可，却一味要求他们在各科都应表现优异，我们就等于是为“猪仔们开设音乐课程”。

发挥优点，驾驭缺点。

在 21 世纪的新纪元中，领导人与成功者是否会用另一套新武器来打这场追求卓越的战争？我们绝对相信如此，而他们的策略会是：发挥优点并能驾驭缺点。

第二章

优点理论：发挥优点 及驾驭缺点

奥林匹克运动会乒乓球的金牌，一直是掌握在中国队的手里。1984年奥运会中，中国队再次蝉联冠军，记者访问中国队教练，问他：“请告诉我们中国队日常训练的情况。”

“我们每天练习八小时，把我们的优点练到完美的境界。”

“能不能请你说得详细一点？”

“我们的理论是：只要把你的长处发挥到极致，长处就会压过弱点。我们的金牌选手，你知道，他的特长是只用正手拍。虽然他不会反手拍，他的对手也了解这一点，可是他的正手拍却是所向无敌的。”

这正是优点理论的精髓。

一个简单而有力的问题

“如果我们不再只研究人的缺点，而改为研究人的优点，会有何结果？”这个简单的问题是四十几年前由当时仍是内布拉斯加大学教育心理系研究生唐·柯里顿与同侪一起联手提出的，这个计划可说是历来对人类积极行为与成功的最广泛研究。唐受到其他学者的启发 其中一位是威廉·赫尔教授，他鼓励内布拉斯加大学学生研究并辨识人类良好的行为，以改善人们的心理健康状况。赫尔教授相信心理学如果探讨的是人类良好的行为，其影响力应该远大于只是研究人类的恶劣行径。

研究人类的正当行为，可以带来什么好处呢？最起码，它提供了一幅观察世界的全新视野。

我们将专注于体认及发展个性中的优点，而不再老想着缺点。举例来说：

- 不再专挑小孩或员工做得不对的地方，而是帮助他们发挥长处，处理弱点。

- 不再只把重点放在如何弥补联邦赤字，而是设法加强经济，同时努力处理联邦赤字。

这个问题引发了四十几年来对于成功人物思想与行为的持续研究。研究人力资源素享盛名的世界性研究顾问公司——盖洛普公司，已经深入研究了超过二十五万位各界的成功人士，他们包括销售人员、经理人、领导人、高层主管、教师、医师、飞行员以及运动员。盖洛普的研究目前已扩延到全世界，并包括对一些成功企业的研究，这些企业包括联邦快递、美丽悦旅馆、德州炸鸡、金栏餐厅、花旗银行、默莎东药厂、加太休闲旅馆、通用汽车、富豪汽车、保德信证券、英国航空、阿拉斯加航空、墨西哥速食以及其他数百家公司，另有上千家美国学校也被列为研究对象。

这项庞大的研究计划有下列三个重点：

1. 优点研究创造了人类共通性的一套新理论。
2. 加强优点，处理缺点，可以导致生产力的极大化。
3. 优点研究使人真正了解优良与卓越的分界。

优点研究创造了人类共通性的一套新理论

心理学先驱弗洛伊德研究病人，而发展出他自己的一派学说。结果呢？今天，大多数满十二岁以上的人，就似乎有能力辨识出一些忧郁、酗酒或神经官能症的