

后浪

逆境 成长

坚韧人格养成手册

STRONGER

Develop
the Resilience
You Need to Succeed

[美] 小乔治·S. 埃弗利
George S. Everly Jr.
道格拉斯·A. 斯特劳斯 著
Douglas A. Strouse
丹尼斯·K. 麦科马克
Dennis K. McCormack

丁瑶 译



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

后浪

逆境 成长

坚韧人格养成手册

STRONGER
Develop
the Resilience
You Need to Succeed

小乔治·S. 埃弗利
George S. Everly Jr.
道格拉斯·A. 斯特劳斯
[美] Douglas A. Strouse 著
丹尼斯·K. 麦科马克
Dennis K. McCormack

丁瑶 译

江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

Table of Contents

版权信息

序

前言

致谢

第一章 积极乐观，梦想成真

坚韧人格的定义

坚韧人格的五要素

坚韧人格的生理基础

积极型乐观主义

坚韧之人，将失败视为礼物

害莫大于心毒

危机与积极型乐观主义

积极型乐观主义与自证预言

积极型乐观主义养成指南

第二章 勇于决定，敢于担当

果断决定和承担责任的效力

晕轮效应

责任感赋予你力量

决断力和责任感的七大障碍

决断力和责任感养成指南

第三章 道德罗盘：诚实、正直、忠诚以及坚守道德

道德罗盘的四个要点

遵循道德罗盘，铸就坚韧品格

诚实

正直

忠诚

坚守道德

道德罗盘在领航

道德罗盘遵循指南

第四章 不屈不挠，永不放弃

通往成功的最佳途径：坚持到底

坚持不懈：过程往往比目的更重要

坚持到何时

坚持不懈培养指南

第五章 从人际支持中获取力量

人际凝聚力与人际支持

关键时伸来的援手能够改变你的世界

为什么要帮助他人？什么是合作与支持的基石？

避免碰壁

人际关系建立指南

打造坚韧社区

第六章 坚韧人格养成宝典

1.越简单，越有效

2.五条要素循序渐进

3.任何年龄都可以学习坚韧

4.自我效能感为学习坚韧五要素提供了有用的框架

5.记录变化很重要

6.研究过去，倾听坚韧之音

版权信息

COPYRIGHT

书名：逆境成长：坚韧人格养成手册

作者：【美】小乔治·S.埃弗利;道格拉斯·A.斯特劳斯;丹尼斯·K.麦科马克

出版社：江西人民出版社·后浪

出版时间：2018年3月

ISBN：9787210100195

本书由后浪出版咨询（北京）有限责任公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

【关注公众号】：**奥丁读书小站（njdy668）**

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，**15**本沟通演讲口才系列，**20**本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
- 4.也可以加微信【**209993658**】免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

序

《逆境成长》是一本引人入胜的书籍，它研究了在身处逆境以及种种不利条件之下时，那些成功应对的人的表现。作者认为，坚韧可以被定义为在逆境中能够适应或是回弹（rebound）^[1]的能力。这一特质对我个人影响巨大，对我的军事生涯也影响极大，我曾作为海军军官在舰船上执行任务，曾在五角大楼、越南、德国服役，曾作为海军水下爆破队队员和海豹突击队队员接受训练。

面对逆境，人会做出怎样的调适，哪些核心要素能够使人渡过难关？这些是作者的兴趣所在。作者总结了五大要素，并将其称为“心灵盔甲”：积极型乐观主义、果断的行动力、道德罗盘、顽强不屈和人际支持。

乐观主义排在首位。此条不适用于悲观主义者，因为他们总是安于现状，认为现状没法变得更好。悲观主义者经常想以貌似幽默的方式让乐观主义者泄气，但他们从未得逞。乐观主义者能弄明白事态将如何发展，并会得体地表述出来。其实，乐观主义是有见识的领导人的必备要素。

果断地采取行动而不是埋首于故纸堆中，是组织充满活力的标志。用充分的时间进行研究，确保有几套方案可供实施，从中选定一个，然后开始行动。定下的方案不再做讨论，但对实施中潜在的波折要有准备。有了决心和毅力，坚韧的品质会自然而然地形成。

道德罗盘。西点军校的口号是“责任，荣誉，国家”。这句口号在战争中作用巨大。在企业运作中它同样有用，是行为的道德基石。

顽强不屈。要关注细节，关注目标的唯一性。要有咬牙坚持的韧劲和坚韧的目光才能穿越眼前的逆境。

人际支持就是指团队协作。特种部队中有一条长期坚持的共识，绝大多数任务都需要外部支持，比如空运、船只、后勤，等等。战时行动要想成功就需要团队协作，这同样适用于其他组织。一个运作顺畅的组织得益于强有力的人际支持。坚韧的领导人能够使团队认识到这一点。

这五大要素就是培养个人性格、改善工作习惯和提高效率的关键。无论哪个层次的努力，都与这五大要素密切相关。生活中处处有危机，我们都想知道在面对无法避免的坏消息时，怎样才能安然过关。突如其来的噩耗会让系统瘫痪，想活下去，必须要有快速复原的能力。

《逆境成长》以强大的内容，引领我们踏上坚韧之旅，成功拨开个人生活以及职业生活中的种种迷雾，带我们走出困境。

乔治·R.沃辛顿（George R. Worthington）

退役美国海军少将（海豹突击队队员）

前特种部队助理防御部长

海军特种作战司令部前指挥官

加利福尼亚，圣迭戈

[\[1\]](#)回弹通常指物理反弹，在本文中指个体受到心理创伤后的复原，后文同。——编者注

前言

伟大的棒球运动员小卡尔·利普金（Cal Ripken Jr.）、神经外科医生本·卡森（Ben Carson）、州长马丁·奥马利（Martin O'Malley）、意外事故幸存者帕特·拉莫菲尔德（Pat Rummerfield）、奥运会冠军吉姆·克雷格（Jim Craig）、心理学家阿比·罗宾·蒂勒里（Abbey-Robin Tillery）和美国海军海豹突击队队员“莫奇”·马丁（“Moki”Martin），以上这些人有什么共同之处吗？他们都拥有一种强大无比的品质，这种品质能把你的潜能发挥得淋漓尽致，能使你的幸福感日益增强，能帮助你在生活、事业上获得双丰收。这种品质就是人格的坚韧，我们有时也把这种品质叫作“心灵盔甲”。

1989年，电影《夺宝奇兵3：圣战骑兵》（*Indiana Jones and the Last Crusade*）上映。影片由哈里森·福特（Harrison Ford）和肖恩·康纳利（Sean Connery）主演，讲述了一个为争夺圣杯而殊死较量的故事。传说，饮了圣杯之水的人可获得永生。于是，圣杯成了高于万物的宝贝，无数人追寻圣杯，但即使是影片中的主人公也未能将圣杯带离它的栖身之所。

同一年，另一场殊死较量也在进行。这可不是虚构出来的追求永生，而是在现实生活中许多人求而未得的东西：对过度压力的免疫力。具体而言，当面对疾病引起的压力，以及在生活中遭遇挫折而束手无策的时候，怎样才能抵御压力或从逆境中回弹？与电影中不同的是，这种免

疫力没有国界。全球数以百万计的人都受益于这种被我们称为“心灵盔甲”的人格特征。如果说警察和军人穿着盔甲以保护身体不受伤害，那么心灵盔甲就是我们压抑无助时的护身符。保护身体的全套盔甲由几组部件组成，那么我们相信，全套的心灵盔甲也有它的组成部件。

我们的追寻之旅不是从寻找藏宝图开始，比那要有趣得多：我们从创立健康与疾病的虚拟现实模型开始。我们的合作伙伴是肯尼斯·史密斯（Kenneth Smith）。他是索尔兹伯里大学的一位天分极高的统计学教授，兼任会计和法律研究专业的主任。我们热衷于用虚拟现实模型来记录职场中那些危害心灵的致病因素，并设计了统计模型，试图描绘出因果关系。

让人吃惊的是，我们发现让人萎靡不振、疾病缠身、精疲力竭、精神郁闷、工作满意度低、有跳槽念头甚至产生不端行为倾向的因素并不是职场本身，而是一个人在职场中周旋应对时的心态。我们马上明白我们所追寻的答案的影响力不仅限于职场，它的应用范围要广阔得多。有些职场人士的工作条件、居住环境本身就极易引发焦躁情绪（比如空中交通管制机构、执法部门、国际救援领域以及部队），这也使得这项发现愈发重要。

我们基本无法改变这些场合的潜在危害性。令人振奋的是，如果我们想保护在这些场合里工作和生活的人，并不是非得改变环境不可。当事人的态度及他们的心理特征就有可能使他们获得免疫力和复原力，而这正是我们孜孜以求的答案。这是寻求心灵盔甲的第一步，但追寻并未就此终止。

我们的工作循序渐进，深入到了急救服务和灾难救助之中。这一类服务大多是由志愿者完成的，包括医疗急救、执法、搜救、康复训练、

消防等。做这些工作的人日常所见到的景象是我们这些人永远都不希望遇到的。在紧急救助这一行业，有的人做得长久而有成效，有些人则完全不行。这不同的人群之间有什么区别呢？

我们扩大了追寻的范围，仔细阅读了1998年的畅销书——汤姆·布罗考（Tom Brokaw）的《美国最伟大的一代》（*The Greatest Generation*）。这本书的主角是经历了经济大萧条和第二次世界大战的孩子们。布罗考说：“我认为这是人类社会所能造就的最伟大的一代。”他们团结一心，心怀责任、荣誉、勇气、强烈的家庭认同感和社区认同感，崇尚自我承担。这些就是构成心灵盔甲的核心要素吗？这一代的价值观与所谓的X一代和千禧一代相比，有什么不同吗？这些不同对国家的未来意味着什么呢？

最后，我们还关注军事领域。美国面临的冲突从未间断，自杀和创伤后应激障碍（PTSD）像流行性疾病一样在军人之中蔓延开来，但并不是每个人都被感染了。我们踏进了那些执行特殊战争任务的精英们的世界，想发掘他们保持坚韧的秘诀。这些人冲锋在前，身上装备的不仅仅是超凡的战术，还有处变不惊的乐观精神。无论身处何种冲突，他们都能成功应对。本书中的很多结论和建议都来自于对美国海军海豹突击队的研究。海豹突击队已经成为那些接受过专门训练、能够空降到海面和陆地上执行特殊任务的勇士的代名词。

美国海军海豹突击队被认为是有史以来最精明强干的军队，这不无道理。各类书籍和剧本近期也开始关注他们的卓越事迹。《刺杀本·拉登》（*Zero Dark Thirty*）这部电影讲述的就是海豹突击队是如何追寻奥萨马·本·拉登（Osama Bin Laden）的。海豹突击六队接受了寻找本·拉登的危险任务，独有的乐观精神使他们坚信虽然十多年来这个全世界最

臭名昭著的恐怖分子都躲过了抓捕，但是他们一定能找到他。海豹突击队的成功，有多少该归功于他们独特的技能，又有多少该归功于他们非凡的乐观主义？乐观的态度能作为他们的竞争优势吗——一种坚韧的品格优势？这值得深思。

你知道有多少运动员、商人、学生、艺术界人士，拥有出色的才华、出众的潜能，却没能取得应有的成功？有多少次你听到人们受困于“演出焦虑症”、“职业倦怠”或是因压力而产生的“窒息感”？同时，又有多少人从逆境中奋起，取得出人意的成就？还有多少人背负着压力迎接挑战，终于摆脱失败而成就辉煌？

这样的故事数不胜数，比如说那位名叫安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）的苏格兰移民，从纺织厂的苦力奋斗成世界钢铁业大亨；比如说罗莎·帕克斯（Rosa Parks），在公交车上拒绝让座，以非凡的勇气反抗种族歧视，改变了整个美国；再比如纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）、詹姆斯·斯托克代尔（James Stockdale）和约翰·麦凯恩（John McCain），这些人都以非凡的勇气，赢得了囚禁后的荣耀。我们的问题是：为什么这些人能够化压力为动力，获取成功和个人成长，而其他人却在压力下一蹶不振、无所作为、自我否定，最终在关键时刻身陷败局？我们认为那些能够在逆境中奋起的人拥有坚韧的人格，这使他们在竞争中独具优势。

在《逆境成长》中，我们描述了坚韧人格的五个核心要素，它们能够：

- 1.帮助人们在逆境中坚持（使个体具备对苦难的免疫力）
- 2.帮助人们在压力下做出正确决定

- 3.激励人们做出最佳表现
- 4.在人们受到暂时的打击后，迅速高效地使他们得以恢复
- 5.提高生活满意度及总体幸福指数

最好的消息莫过于这些要素是可以通过学习获得的，并且适用于任何年龄段的人！

本书中的观点主要基于原创性研究、已发表研究的回顾、个人经历、临床观察和作者对异常坚韧的人士所做的访谈（包括正式和非正式的）。

本书在介绍坚韧人格五要素的同时，还提供了把每一种要素应用到个人生活和职业生活中的要领。这些要领结合了科学分析、学术及历史回顾和三位作者的个人观察（一位临床医师、一位企业家和一位战斗英雄）。这三人的生活道路大相径庭，却殊途同归：因为他们都在不懈地追寻、探求逆境之壤是如何酝酿出丰饶的成功之果的。

细加琢磨，我们发现从理想的角度来说，不仅仅该把坚韧的五个要素教给我们的孩子，还该传授给任何渴望不受压力困扰、能够从容应对逆境的人。在迷恋业绩与“成功”的社会中，压力与麻烦似乎无处不在。显而易见，面对压力，如果我们不但能够应对，还能够借力崛起，那么人生会从此不同！在任何存在竞争性的领域内，比如体育竞技、学业排名、奖学金评比、创业比拼、演员试镜、职场升职等，拥有这种能力都是一大优势。前文说过，个人坚韧品质的奠定可以始于任何年龄段，什么时候开始都不晚。这本书并非法力无边，也不是包治百病的灵丹妙药。但是三位作者的年龄加起来超过了一百四十岁，他们的人生经验和洞察力能够改变你的生活。

我们用一句改编过的美国格言来结束这则前言：“明天，是人生的新起点，是天赐的大礼包。”对于这份天赐的礼物，你打算如何处置？有了坚韧的品格，一切皆有可能。面对生活中出现的种种选择，你也许会踌躇不前，那就请记住：“舍不得金弹子，打不下金凤凰！”现在，就看你的了……

致谢

感谢在过去40年中与我分享人生经历的人。他们的故事有起有伏。尤其感谢“美国海军海豹突击队的兄弟会”（brotherhood of U.S. Navy SEALs），美国联邦空中法警局（U.S. Federal Air Marshal Service）和烟酒枪炮爆炸物管理局（ATF）的工作人员，以及在本书中特别出镜的诸位——你们都是英雄。我还要感谢肯尼斯·史密斯博士。50年来，他一直是我的朋友和研究搭档。

——小乔治·S.埃弗利

我要向我的岳父詹姆斯·托耶致谢，他就是坚韧的化身。他对工作、家庭、病人都尽职尽责，为我如何度过此生、如何服务他人提供了榜样。

——道格拉斯·A.斯特劳斯

致昔日的海军潜水员们，今天他们已经成为海豹突击队队员，还有那些将来要加入海豹突击队和战友们一起执行特殊任务的勇士们。特别感谢我的队友哈里·莫纳汉，我们的友谊绵延了55年。感谢我博士期间的同学巴瑞·布尔策和萨尔·塔利亚雷尼一直以来给予我的支持和友谊。

——丹尼斯·K.麦科马克

我们还要集体向唐·亨斯沃克上校致谢。他是一位文学硕士，水下

爆破11队成员，海军基地海军特种作战分队119队成员，已退休海军军人。他对本书倾力支持，做出了宝贵的贡献。没有他的支持，这本书就无法问世。同样感谢杰奎琳·亨斯沃克，她帮助我们构想了本书中的概念，并对本书进行了改进。

感谢莎拉·吉斯尔和戴安娜·格温提供的技术协助。

最后，我们还想对美国管理协会（AMACOM）的工作人员表达谢意，我们对坚韧人格的叙述，有时不够清晰。他们将这些叙述转化为实用的指南，告诉人们在遭遇逆境后如何做一个强者。还要特别感谢：

艾伦·卡丁，责任编辑，她奉上的不仅是精彩的分析，还有富于同情心的指引。

艾丽卡·B.斯佩尔曼，副主编兼技术经理，她锐利的视角使本书更加深刻。

路易斯·格林斯坦，开发编辑——他是这一行里最最棒的！谢谢你，路易斯！

罗恩·西尔弗曼，技术编辑，他的编辑技能出众，有疑必问。

感谢你们所有人！

我们还对海军海豹突击队基地深表谢意。我们将诚心诚意地把基地的宝贵精神发扬光大。

第一章

积极乐观，梦想成真

“当冲突丛生、前景不明时，总会有一个力挽狂澜的人出现。这人本身很普通，而他求胜的意愿却很不普通。我就是这样的人。为了达到目标，我会准备好各种资源。情况再糟糕，我也不会失败。”这些话，出自美国海军海豹突击队队员艾托斯之口，他描述的正是我们都想成为的那类人，也是许多企业都想聘请，并且会很快提拔的那类人。这些人身上有哪些常人不具备的东西呢？

愈挫愈勇的秘诀是什么？40多年前我们开始寻求答案。一个有趣的发现是，人们所有的努力几乎都有挫折、失败相随。

正阅读本书的你们都曾面临困境，每人都至少经历过一次失败。困境和失败本身不是问题的关键，关键在于身陷困境之后——当你处于绝望深渊中时，你的所作所为。成功之士会遭遇失败，幸福之人也难幸免。什么样的逆境并不重要，重要的是在逆境出现后，你表现出的坚韧有多强。

坚韧人格的定义

坚韧的人格，我们有时也将其称为心灵盔甲，是一种回弹的能力，指在一次又一次的失败后，仍能重整士气直至成功，抑或是改弦更张另谋出路。坚韧使你在失败、屈辱、郁闷的深渊中仍能看清自己，并强力回弹超越原来的你，从而收获更大的成功、更多的幸福、更坚强的内心。坚韧——它使你在逆境中坚持不懈，就是它使你在重压之下仍能冷静地做出正确决定，就是它激励你做出最佳表现，就是它使你迅速有效地恢复元气。

科学研究表明，在遭受逆境与创伤之后，人们不仅能恢复，还能获得成长。正如乔治·艾略特（George Eliot）所言：“勇敢做自己，永远不嫌迟。”

坚韧人格的五大要素

我们从研究中总结出，具备坚韧人格的成功人士身上有五大共同要素。正如身着盔甲的人能够不被刀枪刺身，心灵佩戴盔甲的人也能够不被心理痛苦和感情伤害所摧残。我们认为这五大坚韧要素能使个人、机构甚至整个社会在遭遇逆境时屹立不倒或蓄势回弹，能使我们在危机中看到机会，能使我们在颓废的环境中愈挫愈勇。

本书的目标就是与你分享构成坚韧人格的五大要素，告诉你怎样锻造你的心灵盔甲，如何帮助他人培养坚韧人格。尽管我们曾就一些初步发现撰写过文章，但是本书包含了更加令人惊叹的新结论，是40多年研究和实验后的沉淀。

坚韧人格的五大要素是：

1.积极型乐观主义。乐观主义不仅是一种信念，而且能实实在在地带来变化。当别人都在后撤的时候，它能够使你奋勇向前。坚定的乐观主义能使预言变成现实。但要想取得这个效果就必须得有……

2.果断的行动力。仅有乐观主义是不够的，你还得果断地行动。克莱尔·布思·卢斯（Clare Boothe Luce）经观察得出结论：“勇气是一架梯子，其他美德全靠它才能爬上去”。你得有勇气去做艰难的决定。要想让做决定不那么困难，那就得有……

3.道德罗盘。在面对挑战时，用荣誉、正直、忠诚和道德感指引你去做决定。你的决定一旦付诸实施，就需要……

4.顽强不屈。坚持不懈，能让你无往不胜。正如喜剧大师乔纳森·

温特斯（Jonathan Winters）所说：“如果你的船还没来，那就游过去迎接它！”坚持的同时也要知道何时放手。要挖掘出身心中所蕴藏的能量，就得靠……

5.人际支持。谁是你的后盾？

坚韧人格的生理基础

了解了坚韧人格的基石，才能充分领略其力量。可能让你惊讶的是，我们所说的坚韧既有心理基础，也有生理基础。我们来快速了解一下它的生理基础。

1975年，神经学家保罗·麦克莱恩（Paul MacLean）发明了一个术语“三位一体脑”（triune brain），用来描述大脑的三个功能层次：新皮层（neocortex）是大脑中最为复杂的一块，代表着最高层次的功能。这一层不仅处理感觉信号、交流、基于本体感觉的肌体行为控制等活动，其中的一部分——腹内侧前额叶皮层（vmPFC）——还掌管着想象力、逻辑能力、决断力、解决问题的能力、规划力、领悟力以及对经历的理解力，最后一项最为重要。一段经历（不管是真实的还是想象中的）就是在腹内侧前额叶皮层这块区域被贴上了各种标签（有现实中的，也有想象中的），比如具威胁性的、惩罚性的和有回报的。就是这块区域在寻找解决问题的办法，在寻求危险中蕴藏的机会。在看到半杯水时，这块区域使你理解成“还有半杯水”，而不是“只剩半杯水”。基于对经历的理解，这块区域才能激发三层脑中的第二层：边缘系统（limbic system）。

只要讨论到压力和坚韧，就离不开边缘系统，因为它是大脑的情感控制中心。边缘系统被认为是由无数紧密连接的神经结构组成的体系，例如：下丘脑、海马体、隔膜、扣带回和杏仁核（amygdala）。解剖学发现，杏仁核是感受恐惧、害怕、痛苦和攻击等情绪的主要区域，也是

做出“战斗或逃跑反应”的中心区域，这个术语是心理学家沃尔特·坎农（Walter Cannon）于1915年发明的。杏仁核是人体内负责生存的主要机制。因此，它是坚韧人格的生物构成中的关键因素。

脑干（brain stem）和脊髓（spinal cord）代表着三层脑中的最低层次。这一层次的主要功能就是维持所谓的植物性功能，比如心跳、呼吸、血管收缩运动以及脉搏向大脑更高层级的传递等。脊髓是神经元传输大脑信号的中心通道，脑干是驱动全身机能的发动机。

“坚韧”意味着脑电波在大脑正中前额叶皮层和杏仁核区之间优雅地起舞。当面临危险时，腹内侧前额叶皮层会激活杏仁核区，让你做好准备：要么战斗，要么逃跑，要么去化解危机。具有坚韧人格的人似乎能够有效地调节杏仁核区，能在激活它之后让它迅速恢复。这一恢复到稳定状态的过程就是坎农所宣称的“重建动态平衡”。

因此，坚韧之人体内的激素会响应压力而适度增长，比如肾上腺素、去甲肾上腺素、 γ -氨基丁酸、神经肽Y和皮质醇。这让他们能在短时间内做出超人之举。激素的增多，会使人体力增强，感觉敏锐，记忆改善，视力提高，对疼痛的忍耐力更强，反应速度更快。换句话说，你的身体获得了更好的装备，以便迎接任何挑战。

不够坚韧的人无法获得体内平衡，腹内侧前额叶皮层对边缘系统要么激发过度，要么激发不足。过度激发的结果就是焦虑、恐慌、茫然、解决问题的能力下降、暴躁、愤怒甚至诉诸暴力（比如：野蛮驾驶、大闹航班）以及种种不理智的情况。激发不足的结果就是无望、郁闷、愤恨及缺乏动力。频繁或长期的激发过度会使细胞层形成惯性的超敏反应。杏仁核区的神经细胞高度易怒，对本不应该激动的事情反应过度，其效果就像饮用了10杯咖啡。

因此在生理层面上培养坚韧的关键就是训练大脑，让它调整下滑的生理机能，让它以积极的方式理解经历，这样才能激发出更好的表现，迅速达到动态平衡。研究表明，旨在提高韧性的训练可以使神经肽Y这种神经递质增加。改变心态是关键，最为强有力的心态恐怕就是乐观。

自我评估

孙子，这位中国伟大的军事战略家曾写道：“知己知彼，百战不殆。”那我们就从更好地了解自己开始吧。在这本书的每一章里都有一份简单的对“坚韧”的自我评估表。你可以评估出自己具备了坚韧人格（心灵盔甲）中的哪些要素。这样的自我评估有几个目的：

- 让你快速了解坚韧五要素目前在你身上的状况。
- 就像监控器一样，帮助你评估压力可能带来的影响。
- 当你开始按照本书的指示操作的时候，让你看到你的努力所取得的成效。

自我评估表1

说明：按照你的同意程度在相应的数字上画圈。

1.对于生活中的积极面，我真心感激。

1—强烈不同意

2—不同意

3—同意

4—强烈同意

2.我希望自己生活得幸福，付出即有回报。

1—强烈不同意

2—不同意

3—同意

4—强烈同意

3.我期待生活积极向上，充满回报。

1—强烈不同意

2—不同意

3—同意

4—强烈同意

4.我不会坐等好事上门，我会用行动争取。

1—强烈不同意

2—不同意

3—同意

4—强烈同意

5.当遭遇挑战甚至失败的时候，我知道未来我一定会成功。

1—强烈不同意

2—不同意

3—同意

4—强烈同意

这份自我评估表并不用于临床诊断。它只是个调查表，用来激发你对乐观态度的思考。完成这份调查表，把你所圈答案的数字加起来。得分最低5分，最高20分。得分越高，说明你越积极乐观。这一章的后面还会有更多调查。现在，我们来近距离看看乐观主义的内涵，看看它是

怎样使人更加坚韧的。

积极型乐观主义

永远乐观，相信自己，坚守目标，心怀大志，激情昂扬，信心满满，这样你就会迸发出无穷的力量。

——科林·鲍威尔（Colin Powell）

我们先前说过，把五个要素结合在一起，你的力量就会成倍增长，你的效能就会大大提高。这些特征让那些坚韧的人具备了独特的优势。第一条特征就是积极型乐观主义。

乐观就是对事情持有最积极、最有利的看法——相信会有最好的结果，相信邪不压正。

乐观的价值不仅仅是怀着美好的心情期待玫瑰色的未来。研究表明，乐观主义者不仅更快乐，和那些悲观的兄弟姐妹相比，他们也更成功。

乐观主义者总是对明天充满期待，他们更有毅力，他们不仅比悲观人士更坚韧，也更能够承受苦难，有更明确的目标，更加能够付出。而且有一点在意料之中：乐观者的抑郁情绪远少于悲观者。

如果我们问别人他们是否乐观，大多数人都会回答，是的。为数不多的那几个人更愿意称自己为现实主义者，而不是悲观主义者。有鉴于此，我们通过组织正式和非正式的访谈把真正的乐观主义者和乐观主义的崇拜者区分开来，受访人士中还包含一部分海豹突击队成员。我们不仅仅询问他们是否乐观，还要了解他们具体的做事方式。访谈的结果很能说明问题。它呈现出了一个有趣的二维模式：原来存在着两种乐观主

义——消极型和积极型。

消极型乐观主义者希望事情能变好，也相信事情会变好。但这些人仅仅是希望，仅仅是相信，他们将局面的控制权交给了别人。而积极型乐观主义者会用行动来使事态好转。我们认识的那些海豹突击队成员将这种乐观主义称为“为创造积极的未来而‘行动’”。

我们来仔细看看积极型乐观主义的典型表现。前面说过，海豹突击队成员拥有一种共同的特征，那就是积极的心态和对成功的强烈渴望。对海豹突击队队员来说，成功和失败的区别就是生与死的区别。在他们看来，成功从来不是碰巧发生的，而是由自己造就的。他们对成功有乐观的期待，因为他们有不懈的准备，有对牺牲和执着决心的深刻理解。海豹突击队队员的成功源于积极型乐观主义——以积极的行动去改变世界。

当然，并非所有积极型乐观主义者都用力这么猛，但他们都认为自己能够带来改变。他们选择掌控局面，往往也掌控自己的生活。他们从不退出战场。哪里有哀号，哪里有绝望，他们就冲向哪里，因为他们相信自己能够带来改变。他们能在逆境中发现机会，因此是解决问题的能手。像“莫奇”·马丁这样的积极乐观主义者，不但期待成功，还创造成功。

菲利普·L. “莫奇”·马丁，美国海军海豹突击队队员

菲利普·L. “莫奇”·马丁，1942年9月16日出生于夏威夷。他生于水边，长于水中。在大海中游弋、跳跃的能力对他来说就像呼吸一样与生俱来。在海中畅游时遇到的挑战，使他乐在其中；而且他发现挑战的难度越大，越是能激发出他一心求胜的天性。

大海中莫测难驯的洋流和波浪，培养了马丁积极乐观的态度。他坚信无论大海展示出怎样出乎意料的挑战，他都能够化险为夷。这就是所谓的“自我效能感”。“失败”这个字眼在大海中就意味着死亡，但对于马丁来说不存在。这种强大的心态使他的一生格外坚韧，屡摧而不折。

当美国陷入东南亚的纷争时，马丁实现了自己的梦想，成为海军海豹突击队的一名潜水员，顺利地完成了被许多人认为是全世界最严酷的军事训练。在服役期间，马丁被派往越南，迎来了他一生中最大的挑战。

马丁的战时经历作为机密，被保守了35年，最近才为人所知。1972年，他隶属于美国海军海豹突击一队阿尔法分遣队，驻扎在冲绳岛。当年6月，阿尔法分遣队接到命令，参与代号为“雷暴云”的绝密行动。

行动的第一步是派遣在菲律宾苏比克湾的潜艇“灰鲸”号集结海豹突击队成员。改装潜艇“灰鲸”号被用来协助海豹突击队执行秘密任务，还协助使用特种舟艇的水下爆破分队。特种舟艇有时也被昵称为“微型潜艇”，它的空间通常只能承载一位驾驶员、一位领航员和两位海豹突击队队员。

集结完毕后，任务的下一步就是用“灰鲸”号搭载的特种舟艇把海豹突击队队员运送到越南民主共和国沿岸的一个岛屿上。海豹突击队队员要在那里寻找两位美国战俘，这两位战俘逃出后，将沿着红河向北部湾行进。

这两位战俘是飞行员，被羁押在越南民主共和国河内附近的一所军营内。美方计划对河内进行空袭以转移对方的注意力，好让飞行员们趁机逃脱。他们需要到达红河岸边，设法搞到一只船，顺流而下来到北部

湾，然后登上等待营救他们的直升机。

1972年6月3日，为了给这次有预谋的逃脱做准备，海军上尉梅尔文·斯宾塞·德里率领着包含准尉马丁在内的一支海豹突击队，试图在越南民主共和国控制的领土内进行秘密侦查，这块区域靠近中国领土海南岛。当这支队伍离开“灰鲸”号后，一股强大的洋流使他们偏离了预定目标。

这几位队员被从海面上救起并被送到了“长滩”号核动力导弹巡洋舰上，打算两天后乘坐直升机回到“灰鲸”号。这次回归需要他们在夜里跳落至潜艇附近的海域。在给直升机飞行员的简短指示中，德里上尉和马丁强调下跳时的最大极限为20/20（高度6.1米，飞行速度37千米/时）或与此等值的数字组合。

海面波涛汹涌，“灰鲸”号取消了这次集结行动，但载着四位海豹突击队队员的直升机却没有收到这条指令。飞行员向突击队队员们发出了起跳信号，他认为彼时的高度正是6.1米，速度正是37千米/时。但实际上飞机的高度超过了15米，强大的顺风使速度完全失控。根据海军的死亡报告，德里上尉因受严重的颈部创伤当场死亡。另一名队员严重受伤并丧失知觉。马丁的这一跳让他受伤，但并未令他丧命，他便开始搜寻队友。他找到昏迷的队友，并给他的救生衣充上气，最终救了他一命。

之后，马丁和队友找到了德里的尸体，给他的救生衣也充上气，用牵引绳拉着，向海里游去等待救援。

痛失朋友、队友，使马丁心情异常沉重，但他知道重任在肩。风急浪高的海面阻碍了救援，但他警觉的目光仍然穿过茫茫黑夜，未有懈怠。“我不会抛下一位队友的。”马丁如是说。

敌人的舰船还在这一区域巡逻，马丁得把队友带到安全地带。由于越南民主共和国在监听他们的无线电波段，通过无线电与“长滩”号核动力导弹巡洋舰上的救援直升机联络是非常危险的。尽管如此，马丁和队友在海上度过了漫长寒冷的一夜之后，还是与“长滩”号建立了联系。

一架HC-7直升机在黎明时分救起了他们，并把他们送回“长滩”号。因为这次任务的保密性，美国海军部直到2008年2月才将德里的死亡认定为战斗牺牲，并因他的英勇追授他青铜星章。他是美军在越南战争中最后一名战死的海豹突击队队员。

马丁的一生都洋溢着信心与乐观的光芒。他为队友鼓舞士气，带领他们从敌人控制的水域一直游到了安全区域。他们能够安全地回到“灰鲸”号上，马丁的乐观主义和无私的领导力是主要原因。

回到美国后，马丁于1976年被任命为海豹突击队的教官，驻扎在加利福尼亚州圣迭戈海湾对面的科罗纳多岛。他回归到常规生活，其内容之一就是坚持锻炼身体。今天的铁人三项赛的早期倡议者中就有马丁。

1982年10月一个雾气浓重的清晨，在连接科罗纳多岛和帝国海滩的75号公路上，马丁正在海滨的一段11千米的路段上骑行时，与从对面来的自行车选手迎面相撞。马丁的脊柱受伤，四肢瘫痪，余生都要在轮椅上度过了。

马丁没有被灾难摧毁，主要是由于他的积极型乐观主义。同样的积极心态还曾使他成为夏威夷世界级的游泳选手、海豹突击队的精英成员、战争英雄，以及在日后成为一名可靠的丈夫和父亲。

马丁知道他肯定能回归正轨，他的生活仍将继续。马丁从海军退役了，这种退役被称为积极退役。

他重回大学，拿到了应用艺术与科学专业的学士学位，并成为一名画家。圣迭戈州立大学一位教授、画家珍妮特·库林（Janet Cooling）说：“一直以来，马丁的真诚、对艺术和生活的开放心态、对思想的急切渴望都非常令我感动，他是一位深刻的艺术家。”对那些相信自己的人来说，逆境中蕴含着机会，一扇门关上的同时，另一扇门将会开启。

马丁从他人的支持中受益，在他能为别人提供支持和引导的时候，在他能为困境中的人树立榜样的时候，他会毫不迟疑地伸出援手。

马丁一直参与社区事务，随时准备提供帮助。在过去的35年中，他通过在加利福尼亚科罗纳多的超级海豹铁人三项赛和超级海豹马拉松比赛，不遗余力地为退伍老兵和军人家庭筹款。他还挤时间重拾训练海豹突击队队员的老本行：他在科罗纳多的海军特战中心做“越战心得”的演讲，他是海军特战“超级蛙”铁人三项赛的赛事总监，他还在超级蛙铁人三项赛公司中担任职务。

2008年3月18日，马丁因战争中的英勇表现被授予海军及陆战队奖章。他不但救助了两名负伤的海豹突击队队友，还保全了德里上尉的遗体。在颁奖仪式上，马丁说：“我代表阿尔法先遣队的全体队员来领奖。这块奖牌属于大家。”

时光快进到今天，一位海豹突击队队员站在一群军事学员面前，要教会他们如何用匕首在格斗中制胜。他冷峻的目光似乎穿透了学员。他深知要在匕首格斗中获胜，除了需要技巧，还需要信念。他深知必须克服对受伤的恐惧。他的讲话简短而有力：

“我要教给你们的，是如何在一场生死格斗中成为胜利者。你们会被刺中，会流血。但牢记一点：你和对手之间，不是你死就是他亡！”

此时，教官要激起学员的斗志，要让他们明白获胜需付出代价。在

格斗中很容易受伤，但对受伤的恐惧比受伤本身更具杀伤力。被对手刺中，仅是胜利之路上暂时的挫折。

无论在生活中的哪个方面，当你面临困境、遭遇挫折的时候，马丁的故事都有着特别的意义。逆境有时会暗暗将人摧毁，战胜逆境关键是你如何理解逆境。绿湾包装工橄榄球队的教练文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）曾经说过：“我们没有输掉比赛，我们只是没有时间了。”

坚韧之人，将失败视为礼物

失败居然被描述成礼物，这可有点匪夷所思。但在那些坚韧不拔的成功人士眼中，失败确实能成为礼物。

艾伦·纽哈斯（Al Neuharth），《今日美国》出版帝国的创立者；小卡尔·利普金，有史以来最伟大的棒球运动员之一；迈克尔·乔丹（Michael Jordan），被娱乐与体育节目电视网（ESPN）评选为20世纪最伟大的运动员；还有托马斯·爱迪生（Thomas Edison），20世纪最伟大的发明家，他们都认同：失败，是成功的必要前奏。

纽哈斯的第一份报纸以破产告终，而《今日美国》（*USA Today*）也是在亏损了数百万美元之后才获得了成功，并为新闻出版业带来了革命性的变化。纽哈斯接下来又创办了自由论坛和国际新闻历史博物馆。他在1989年的自传中写道：失败不应该阻止你走向成功。如何应对失败，是使结果迥异的关键。

在棒球明星小卡尔·利普金看来，成功是用来庆祝的，而失败却能够让我们认清自己。篮球明星迈克尔·乔丹对于失败的反思已经成为耐克广告的流行语，今天从公司会议室到孩子们的卧室，都张贴着印有这句话的海报：

在我的篮球生涯中，投球不进有9000多次。打输的比赛将近300场。有26次，我被寄予厚望，接到了决定胜负的制胜球，可是我没有投中。生活让我一次又一次地遭受失败，这就是我能成功的原因。

以皮球为例。为了让它回弹，你就得对它施加压力。压力越大，皮球回弹得越高。显而易见，并不是压力使得皮球回弹，而是皮球本身的构造和特性。球的材质是问题的关键，压力是引发回弹的触发剂。

以力量训练为例。举重能让人强壮，让肌肉增长。其中的奥妙是什么呢？举重的压力使得微小的肌肉纤维产生了裂缝，身体随之调用体内的蛋白质、代谢激素等营养物质来修补损伤。如果这些修复充足，肌肉的尺寸与强度就都能获得增长。不管是举轻物还是举重物，都能使肌肉增长，因为使肌肉增长的并不是重物本身，而是体内的生理机制和营养来源与举重这一触发剂相互作用的结果。

一位头发花白的奥运会举重教练曾说：“人们在离开运动馆时比踏入运动馆时疲弱。扎实的训练让人疲弱，但第二天醒来时，你已比前一天强壮了许多。”有时候，欲强还得先弱。

应该说明的是，超大的压力会损坏皮球。同理，你在负重之后如果没有充分地休息，没有让肌肉得以恢复，你的身体就会受到损伤。但大多数时候，压力、逆境和失败会使你更加强壮、更加成功，是它们造就了强者。

害莫大于心毒

1989年，我们和肯尼斯·史密斯教授合作，致力于确定职场倦怠的警报。倦怠是身体上、心理上、感情上都精疲力竭的一种状态，紧随这种状态的往往是事故、离婚、工作和家庭的不如意，甚至是职场中的不诚实行为。

我们和史密斯教授一起调查了几种情况：对工作满意度低、工作表现差、有辞职打算（如果这个人的职位很重要，那么老板将付出高昂的代价）。之后，我们花了20年时间，使用统计模型模拟这些人的健康和疾病状况——我们得到的结果清晰而稳定。

我们发现，与工作中的冲突、不明确的工作指令与氛围和沉重的工作负担等实际的职场环境因素相比，反复的焦虑和负面情绪等心理因素更能预测职场倦怠、较低的工作满意度、糟糕的工作表现和离职倾向。而且，让我们吃惊的是，这种心理状态似乎还能预测出一年以后身体的疾病。我们的发现与英国作家大卫·盖梅尔（David Gemmell）的奇幻小说《追寻消逝的英雄》（*Quest for Lost Heroes*）中的主人公沙雷奥斯（Chareos）的话遥相呼应：

“别说自己不行，这些话会被藏在你体内的勇士听到，会削弱他的战斗力。你强壮勇敢，内心高贵，心怀这些想法，你就会表现出色。”

我们的研究也表明，一个人对待工作的态度，有可能也是他对待生活的态度。和工作、生活本身相比，态度的重要性有过之而无不及。态度可以成为毒药，也可以成为护身甲。这些发现都和古希腊哲学家爱比

克泰德（Epictetus）的名言高度一致：“人不是被事物本身困扰，而是被他们关于事物的看法困扰。”类似的名言还有弥尔顿（Milton）的经典著作《失乐园》（*Paradise Lost*）中的话：“在心灵这处居所里，天堂能变成地狱，地狱也能变成天堂。”

有些工作的性质就是压力高、危险大，但这样的工作总得有人做。有时候，生活中会出现难题甚至伤痛，可这并不是你的过错。你要怎样做才能经受住逆境中的考验？怎样才能在灾难面前屹立不倒？我们的研究表明，态度是关键。令人欣慰的是，通过学习，态度可以被改变。

危机与积极型乐观主义

“crisis”一词在汉语里用“危机”两字来表示。“危机”中的第一个字意为“危险”，第二个字意为“机会”。因此，“危机”代表危险中的机会——但只有眼光独到的人才能看到机会。这种眼光就是积极型乐观主义。

积极型乐观主义的本质在危机中才能展现出来。积极型乐观主义者能够发现危机中隐藏的机会并加以利用。这种眼光能把机会转化为竞争优势。如果危机中确无潜力可挖，乐观主义者就会保存实力（减少损失），耐心等待下一次机会。延迟满足，掌控能力之内的，搁置能力之外的，这种方式至关重要。

成为创业者是有风险的。根据美国劳工统计局的资料，49%的企业生存期超过5年，34%的企业生存期超过10年，只有26%的企业生存期超过15年。

无论按照哪条标准，创业者都是冒险者。那么，也许你要问，为什么他们要冒险呢？很简单，因为他们不觉得自己是在冒险。这就是积极型乐观主义在起作用，像安德鲁·卡耐基这样的创业者肯定是积极型乐观主义者。

1869年到1873年间，美国的经济遭遇了严重挑战。1869年9月24日，人们见证了在投机和操纵下，美国黄金市场的黄金价格从1盎司 [\[1\]](#) 143美元攀升到163美元——然后又快速下跌。华尔街的经纪公司因投资人丧失财富而破产，铁路股市崩盘，国家经济一片混乱，个人信用被冻结，主要金融机构濒临破产，商业陷入瘫痪。

1871年芝加哥发生大火，1872年马流感的横行使美国的短途运输无马可用，甚至使传奇的美国骑兵团无马可骑。

1873年9月19日，星期五，内战后的生产过剩和通货紧缩，再加上欧洲经济的不景气，累积成又一场金融风暴。因铁路建设停滞，投资者无法按期还款，纽约证券交易所关闭10天。在这样一个低迷混乱的时代，钢材的价格跌至每磅 [\[2\]](#) 不到1美分。

这显然不是投资钢铁行业的好时候，但卡耐基恰恰就这么做了。从1870年到1872年，他建造了两座高炉。因为预见到经济的复苏和繁荣，在接下来的两年中，他为工业（包括铁路）大规模生产平价钢材。卡耐基理性而乐观，大胆地持续扩张，把他的钢铁企业变为垂直一体化的帝国，并最终发展成全世界最大的钢铁公司，他本人也成为世界首富。具有讽刺意味的是，正是像卡耐基这样的人取得的前所未有的成功，催生了今天许多的联邦反垄断法规。

我们前面说过，积极型乐观主义者在面临困境时，不退反进，哀鸣叹息之声为他们指引了前进的方向，他们坚信自己能改变局面。我们中的每个人都曾经面临困境，但是这本书的作者之一道格拉斯·斯特劳斯和他的家人面临过的挑战却不同一般。

道格拉斯·A.斯特劳斯博士

自杀是沉默的病症，每18分钟就夺去一条生命。每年有3万多名美国人自杀身亡。在15到24岁的美国人中，自杀是死亡的第三大原因。

尽管我的女儿作为大学新生，经历了艰难的适应期，但我从没有想到她会自杀——任何人都有可能，但她不会。

我们通过电话接到女儿的死讯，之后大约10天，我们埋葬了她。那

段时间，我睡不着觉，吃不进东西。我不去健身房（我通常减压的地方），更不去办公室。我尽最大的努力使生活恢复常态，早起，锻炼，工作，但每时每刻都在思念女儿。随便一件东西都会让我想起她，泪水不自觉地涌满眼眶。人们聊天时有时会说“我都想死掉算了”，诸如此类的话立刻就会让我想起女儿的死。为了在这个世界上重新站立，我不断地挣扎。我知道，孩子的死可能会把我压垮；我还知道，许多遭遇丧子之痛的婚姻都以离婚收场。

几个月过去之后，我们全家都觉得我们不该再被动承受。要想不就此沉沦，要想婚姻不就此垮掉，就得自助，同时也助人，哪怕只拯救一个孩子的生命！

尽管我们对夺去女儿生命的疾病一无所知，尽管我们对慈善基金会一无所知，我们决定不再退缩，直面苦痛。我们决定创立一个以女儿名字命名的非营利基金会，使人们关注心理健康问题，减少误解，更好地预防青少年自杀——也许还能挽救婚姻。

今天，克里斯廷·瑞塔·斯特劳斯基基金会已向以下机构捐款150多万美元：约翰·霍普金斯大学精神病学系；在纽约、巴尔的摩、洛杉矶等地的瑞塔项目，通过艺术来帮助那些有过自杀念头的人，帮助那些经历了至亲自杀悲剧的人；美国预防自杀基金会（AFSP）大学电影项目；美国预防自杀基金会筛选项目；美国预防自杀基金会走出“黑暗行动”以及包括抑郁和情感障碍协会在内的其他机构和活动。

回首这十年，我学会了如何让生活继续。回到从前绝无可能，日子只会继续向前。你得往前走，你很容易在它面前屈服。要想不屈服，你就得成长。我学会了做一个带来改变的乐观主义者。这就是我和我所做的事情。

积极型乐观主义与自证预言

预言的终极功能不是说出未来，而是塑造未来。

——W.沃伦·瓦加（W.Warren Wagar），《二十世纪理念中的世界文明预言》（Prophecies of a World Civilization in Twentieth-Century Thought）

积极型乐观主义最有力的来源就是成功的经历。成功能引发更多的成功。你越成功，就越明白怎么做才会成功；你越成功，也就越期待成功。这就是自证预言产生的土壤，而且它也会进一步激发积极型乐观主义。那么，让我们来仔细看看这个非凡的现象。

胜利起初就是一种心态。这种心态四散开来后，命运除了遵从别无他法。自证预言也能转化为巨大的竞争优势。它体现了一个理念：对人类行为的预测可以影响行为本身。你的心理状态真的在起作用！如果你认为自己能成功，你成功的可能性就会大大增加。同理，如果你认为自己会失败，那么你失败的可能性也会增大。

这与我们与肯尼斯·史密斯所做研究的结果一致。回想一下我们的发现：焦虑和消极想法能够预测工作中的困难，甚至身体上的疾病。为什么会这样？这可不是变魔术。如果你觉得你在某件事情上会失败，你就会在这件事情上花费最少的努力、热情和韧劲，你也就心甘情愿地接受刚起步就失败的结果。此外，在你眼里，世界充满了压力，承受的压力越多，你就越有可能生病。比如说，研究显示，压力会降低你的免疫力，细菌、病毒甚至癌症都有可能乘虚而入。

另一方面，如果你觉得自己在这件事情上能成功，你就会投入更多的精力、热情和韧性，你不愿意接受刚起步就失败的局面，你更愿意把这些看作例外，看作你终将成功的先兆，你的身体也更加健康。并且，正如接下来的这个故事所证明的，你的信念会影响你的表现。

两位朋友在打高尔夫。他们站在高处的发球区，俯瞰着160码^[3]外的标准杆三杆洞。在发球区和果岭之间有一个池塘。

第一位高尔夫球手从包里掏出了一个旧一点的高尔夫球，第二位球手问他在干什么。

“我用个旧球，万一打到水里了呢。”第一个球手说道。然后他开始击球——没错——果然打到水里了。而第二位球手把球安全地打到了果岭上。

他们向果岭走去，第二位球手问道：“你知道自己为什么打到水里了，是吧？”

“知道，”第一位球手回答，“那一下，我没打好。”

“不是，”第二位球手回答道，“你之所以打到水里，是因为你已经做好了打到水里的准备。你有打到水里的心理预期。我准备发球的时候，根本就没有注意池塘，我眼里看到的就是果岭。”

信念对身体生理机能的影响甚至超过免疫系统。几十年以前，有个引人注目的研究：研究者将被诊断患有惊恐障碍的被试随机分成两组，要求两组被试呼吸含有二氧化碳的空气，二氧化碳的浓度足以引发惊恐发作。A组被试被告知他们可以拨号呼救，一旦拨通，二氧化碳的浓度将会降低，以减少惊恐发作的可能性。而B组被试没有这个选项。

不出所料，A组被试中只有20%的人惊恐发作，而B组被试的发病率达到了80%。有趣的是，A组的拨号呼救其实并不起作用。这组被试

认为自己没再呼吸二氧化碳，实际上他们呼进的二氧化碳含量与B组是一模一样的。所以，阻止惊恐发作的是被试的心理预期，而不是拨号呼救。这种抵抗惊恐发作的能力就是一种自证预言。

可悲的是，许多人一直用这种自证预言贬低自己。他们学会的是准备迎接失败。

当我们还是孩子的时候，经常有人告诉我们“不要期望太高”，或者“尽力而为，别太失望，毕竟，胜利者只有一个”。家长如果教孩子不要期望太高，失败也能接受，那就会毁了孩子的成功。家长的意图很好，想要让孩子不承受失败的痛苦，让孩子逐步适应。问题是这些早期的信息会造成非常有害的、对平庸和失败的心理预期。有时候，孩子因为被忽视或者被辱骂，终生都陷入自我否定、自暴自弃的泥潭，鲜有机会翻盘。但阿比-罗宾·蒂勒里是个例外。

阿比-罗宾·蒂勒里博士

临床心理学家阿比-罗宾·蒂勒里的故事就是自证预言的实例。她毕业于国际学士学位课程项目，被美国陆军委任为上尉，还取得了博士学位，所有这些成就都在她26岁之前完成了。她在军事心理学、坚韧人格、早期干预等领域做出了巨大贡献，使不计其数的美国诊所、工作组、国家支持计划和境外心理援助项目等革新举措如雨后春笋般出现。

蒂勒里今年34岁，作为美国国防部的一名心理学专家，她在政府部门担任要职，为美国的国防情报和在世界各地的使馆安全带来了革新。但是，从数据来看，蒂勒里本来没法完成这些成就中的任何一项。

蒂勒里的童年孤苦无依，没有稳定的、能给她关爱的家庭。她的童年长期充满了性侵犯、父母的忽视和心理紊乱。15岁那年，她经历了一

次不可思议的信仰飞跃，勇敢地决定解放自己。在同学和老师不知情的情况下，她多次更换居住地，终于从高中毕业。

一家私立大学录取了蒂勒里，但因为没有任何父母的支持，她没法入学。不过，她看到了另一个近在咫尺的机会，进入了优秀的科罗拉多州立大学。刚一入学她便大出风头，创立了多个组织、项目和联谊会，引起了顶尖教授的关注。她做这些的时候，并没有一个可以称为家的坚强后盾。

她用3年时间获得了学士学位，并被一个隶属于斯坦福大学的博士项目录取。进入研究生院刚一年，她就开始创业，与人合作建立了对急性应激障碍进行早期干预的诊所，这使她的学术生涯与众不同。这个由她发起的合资企业的合作方有门洛帕克市和帕罗奥图市退伍军人医院、斯坦福大学和帕罗奥图大学。

但是职业上的成功并未带来人格上的成熟，她虽然聪明过人，却陷入一段被施虐、被利用的关系，由此开始了她人生最黑暗的时期。

虽然在学校里她的学业突飞猛进，但她却陷入了双重生活。一方面她不断刷新纪录，赢得奖项；另一方面她却受人控制，不能自拔。她被胁迫交出她贷到的所有钱款，被迫在读研究生的同时做三份兼职工作，只为了能够活下去。三份兼职工作的收入还不够维持她在旧金山湾区的生活，在开始博士学习一年以后，她陷入了无家可归的境地。

蒂勒里不愿意放弃，不愿意回到会毁掉她的混乱生活中去，她要追寻她心目中的人生。她设法搞到了一艘帆船，从此以船为家，虽然不一定合法，但她可以完成学业了。船上没有自来水，不能做饭，没有卫生间；她在教师休息室、学生休息室、医生休息室外进餐，有时候还去周围的酒店享用免费的星期天早午餐。这种摇摇欲坠的生活状态，蒂勒里

坚持了两年。

一天，她在斯坦福上完课后，发现身上的钱不够把车开回去，无奈之下，她在自己工作的实验室的地板上睡了一夜。有些日子，她在小船上氤氲的雾气中醒来，犹豫着是该开电脑还是该开电暖气；有些日子，她得自己把舱里的水舀出去，因为舱底泵坏了。与此同时，对于那些重要项目和人物，她都履行了自己的职责。

在求学的第四年，她意外怀孕了。这是当时那段孽缘的结果。她怀疑自己搭建的纸屋是不是终于要倒了。怀孕期恰好就是她写论文的那一年，她费尽心思兼顾两者。她在斯坦福医院中生下了孩子后，就带着孩子回到船上，与这乱七八糟、深陷泥潭的秘密生活继续抗争。

生命中最黑暗的这段时期倒也拯救了她。2006年，有充分证据表明，那个操控她、对她施虐的人是个骗子。蒂勒里万念俱灰。在被深深地欺骗之后，她不断地拷问自己：她还能称自己为心理学家吗？她还配穿那身军装吗？谁还会尊敬她？

整整两年，她生活在自我否定、痛不欲生的状态中（没错，乐观主义者也有自我否定的时候）。最终，她鼓起勇气向他人讲述她曾经承受的一切，以及她的失足与挣扎。谢天谢地，听众都非常同情她，帮助她重拾自信，重拾梦想，重归自我。

蒂勒里的生活能有转机，一个重要原因是她遇到的那些老师看到了她的天赋，对她充分信任。这些眼光独到的人为蒂勒里提供了一个缓冲区，她才得以在动荡不安的家庭生活和天赐智慧之间游走，与这些老师的共鸣使她的心理先于身体获得自由。支持，有时来自志同道合之士。

进入美国陆军实习项目使蒂勒里开始摆脱被虐的生活。成为一名军官使她的生活变得彻底不同。生平第一次，她拥有了经济安全、实实在

在的事业和光明的未来。身体上的安全和军队提供给她的人力资源，又一次把她从受虐的家庭生活中解放出来，也奠定了她后来的生活基础。军队不经意间成为她人生征途中的歇脚点，让她有能力完全独立，有能力抚养自己的孩子。

我们为这位年轻女性的勇气和决心所打动，她不知道生活该向何处，但她知道，无论生活去向何处，都好于她曾经所在的地方。在蒂勒里生活最黑暗的时候，是积极乐观的想象给她带来希望，最终帮助她逃离深渊，并使她收获成长。蒂勒里一直认为自己与众不同——这种感觉无论从哪个角度说都无法解释，也不合常理。表面上看是错觉，结果却是拯救她的因素之一。

“为自己设想更好的生活是第一步，”她说，“相信自己，相信命运垂青于你。这种信念会让你走得更远。”她这样总结自己的人生之旅：“我们大家都有一种强烈的本能，就是面对所有的磨难，大喊一声‘我能行’。”

自证预言最突出的体现恐怕是在军队中，这会直接影响战斗的成败和生命的存亡。例如，在越南战争中和战争后负责指挥美国陆军的将军哈尔·摩尔（Hal Moore），被选为尚在人世的100名最伟大的将军之一。在《温柔斗士》（*A Tender Warrior*）一书中，摩尔将军讲述了他是如何对麾下的新兵训话的：

我们是一支优秀的部队，但是我们将会变得更加优秀。我会竭尽全力，我希望你们也竭尽全力。我们是……无人能敌的！我们将成为世界上最优秀的步兵营！回到营地，把所有的二等奖都扔掉。从现在起，在

这支队伍里，只有第一名才能得奖，才被接受，才能出头。干我们这一行，如果你是第二，在战场上就会被击败。从现在起，只关注赢了没有！要做到无人能敌！

积极型乐观主义养成指南

描述完积极型乐观主义，我们要提供明确的方法或指南帮助你成为乐观主义者。

积极型乐观主义与斯坦福大学的心理学家阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）提出的“自我效能感”非常相似。1997年，班杜拉出版了关于人类动因的杰作《自我效能：控制的实施》（*Self-Efficacy: The Exercise of Control*）。在这本书里，班杜拉提出，要达成目标，就要能够乐观地信任自己的组织和执行能力，这种乐观可以通过四种模式来学习，通常来说，这四种模式是：

- **个人成就感**。成就感很重要。失败的惯性和痛苦会因此终止。当下的成功预示着未来的成功，会激发出积极型乐观主义。我们需要让自己有成就感，哪怕刚开始是极小的成功。小成功会随着时间的流逝变成大成功，你的信心也会随之增长。

- **观察**。增强积极型乐观主义的另一条方法是观察。看看在你想成功的那些领域，别人是怎么取得成功的。当你看到那些与你相似的人成功时，你会大受鼓舞。“他们都能做到，我就不行吗？”

- **鼓励和支持**。如果你幸运地拥有支持你的朋友、家人和专业的领路人（顾问、导师），他们的鼓励能增强你的积极型乐观主义。接受来自他们的支持。我们经常对赞美和鼓励不置可否，别再犯这个错误，要拥抱赞美，要寻求鼓励。如果没有这样的支持关系，就要积极地加以构建。最佳的构建方式是你要首先设法支持别人，你的主动会使双方都受

惠。

· **自我控制**。学会自我控制能提升积极型乐观主义，也就是说，在面对逆境时保持冷静，积极思考，延迟满足，控制住冲动的念头并保持强健的体魄。

我们仔细来看看，班杜拉的四模式是怎样引导我们获得积极型乐观主义的。

第一条：驾驭情绪

你的乐观精神会随着你每一次的成功而增长。为了让自己成功，你得精心筹划自己的步骤。大多数人的错误在于一开始就选了难度过大的任务挑战自己。有四种方式可以帮你驾驭情绪。

1.把宏大的任务分解为小型的、更易操控的步骤。一次只关注、完成一个小任务。这样执行起来就容易得多。

2.任务太大你完成不了时，记得求援。善于委派是非常明智的做法。成功领导人的一个最大的特点就是知人善任，这样能够达到事半功倍的效果。记住，在需要的时候求援是自信和坚强的标志，而不是软弱的标志。

3.事先演练。心理学家很早就知道演练能增加成功的可能性，可以进行实际演练，也可以在心里预演。只要有时间，就不断练习。要预想到任务中最具挑战性的部分，把你的应对措施和解决办法事先演练。要预料到自己最薄弱的部分，要有策略地避免或最小化可能产生的不利结果。政界人士在采访中无论被问到什么问题，都会以准备好的答案应对。这时候，他们感兴趣的并不是如何回答记者的提问，而是用演练过多

次的答案避免尴尬，突出他想表达的信息。

4.想象成功。顶尖运动员都学过要把每一次尝试都想象为成功表现。比如高尔夫球手，经常在击球之前想象出球在空中的完美路线。电影《角斗士》（The Gladiator）中，马克西莫斯（Maximus）将军对他的部队说：“心在何处，身在何处。”

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做。用上述四种方法中的至少一种来培养你的积极型乐观主义。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

第二条：善于学习

我们认为，培养积极型乐观主义的最佳方法就是首先体验成功，再借势把预言变为现实。如果你从未成功，那另外一条路就是：在你想成功的领域，观察别人是如何取得成功的。

你的观察对象，必须和你有相似之处，或者他的成功诀窍是你也能实实在在获得的。

比如，身高1.83米的篮球运动员观察身高2.13米的球员是怎么打赢的，对他就没多大帮助。他应该看看其他1.83米高的球员是怎么赢球的。同样，以毕业于精英私立学校、接受小班教学和个性化关注的学生为例去激励毕业于拥挤不堪的公立高中的学生，会收效甚微。如果某个进

入精英大学的榜样也出身于拥挤不堪的公立学校，那才有说服力。

加入一个成功的组织、团队、机构，哪怕是个社区，都有助于你培养积极型乐观主义。这适用于各行各业。

约翰·霍普金斯大学的教职员工每天都期待着自己为科学做出重大贡献。纽约扬基棒球队（New York Yankees）队员在每个赛季的开始，都期望自己获得世界职业棒球大赛冠军。优秀高中的学生期望自己进入优秀的大学。同样，优秀大学的学生期望自己在校园以外的生活中也能成功。海豹突击队队员期望自己战无不胜，因为他们已进入顶尖军人的团队，秉承团队价值观，激发个人斗志，誓将团队的卓越发扬光大。

哈佛大学的一名新生忐忑不安地迈进了第一堂课的教室，据说这门课程很难。以严格著称的世界知名教授踏进了教室，他轻轻扫了一眼学生，那一瞬间，时间似乎凝固了。终于，教授说话了：

“请看看周围，看清这些同学，”片刻之后，她接着说：“这间教室里的学生将成为各自领域的领导者，无论是在哪儿，无论是做哪一行。”

那天，许多学生在离开教室时的心态与迈进教室的那一刻比已大不相同。他们环顾四周，看到的人与自己并无二致，就是这些人将成为出类拔萃的佼佼者。“如果他行，我也行！”每个学生心里都这样想。他们对成功的期望已不限于这间教室，他们的底气来自于学校350年的资历。毫无疑问，这就是教授的目的所在。

纽约扬基棒球队无疑是全世界偶像级的球队。在春季训练赛的热身活动中，站在投球区土墩上的投球手，刚20岁出头，怎么也投不出好球。这时，一名注定会进入棒球名人堂的著名选手走近投球区，淡淡地说：“你现在是扬基队队员，像扬基人那样去投！”

成功组织中的成员更易获得成功，不论他处于什么级别。一部分原因就是组织所赋予的强化力量。不过，反之亦然。不成功组织中的成员需要克服的挑战也更大。

以下三条可以帮助你提高这种间接的积极型乐观主义：

参加兴趣团体、俱乐部、运动队，你会看到高手们的表现。一旦你通过观察和练习，达到了高手的水准，那就加入更高水准的团体，向更有成就的人学习。

参加与你想获得的技能相关的活动，比如公众朗读会、演讲、演出等。

了解在你想成功的领域都有哪些成功人士，去读他们的书和文章。如果可能，用写信或打电话的方式对他们进行采访，力求找出他们成功的诀窍。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做。用上述方法中的至少一种来培养你的间接积极型乐观主义。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

第三条：人际支持

他人积极的鼓励和支持也可以培养积极型乐观主义。有证据显示，人际关系带来的支持是坚韧人格的决定性因素。在军队中，团队凝聚力

非常关键。在社交和企业领域，你认识谁、跟谁关系密切会对事情产生决定性影响。人际支持的好处在一个多世纪以前就人所共知了。查尔斯·达尔文（Charles Darwin）在1871年的著作中就指出，成员之间乐于互助，能为共同利益做出牺牲的部落总能战胜其他部落。这当然也适用于团队——不管是社交团队、公司团队还是体育团队。

吉姆·克雷格与1980年创造“冰上奇迹”的奥运团队

阿比-罗宾·蒂勒里敢于做梦，虽然厄运不断，依然梦想生活会有转机。吉姆·克雷格（生于1957年5月31日）也敢于做梦。他和他的美国队友梦想赢得奥运会的冰球冠军，当时所有人都认为这绝无可能。克雷格作为赢得1980年奥运金牌的美国冰球队守门员，成为美国体育史上偶像级的人物。

克雷格出生在马萨诸塞州的北伊斯顿，家中有8个孩子。在马萨索伊特社区大学打了一年冰球后，他转到了波士顿大学，继续打冰球。1978年，他所在的波士顿大学队在全美大学体育协会举办的赛事中赢得冠军。随后他被选为1980年奥运队的首发守门员。

彼时冰球界的最强队伍是苏联队。全世界最佳的职业冰球队在1954年到1991年间的9次奥运会上被这些经验老到的苏联球员一次又一次击败，苏联队7次获得金牌，18次获得世界锦标赛冠军。

1980年2月22日，在纽约普莱西德湖的半决赛上，美国队对阵夺冠热门苏联队。苏联队首先破门得分，许多人都认为失败已不可避免，苏联队射门39次，美国队仅射门16次。

但是，当比赛结束的哨声响起的时候，美国队以4：3获胜。在比赛结束前3秒钟，美国广播公司的体育评论员阿尔·迈克尔（Al Michael）

喊出了那句经典问话：“你相信奇迹吗？”这句话的烙印刻进了所有观看和收听比赛的人的心里，美国队的胜利也因此被称为“冰上奇迹”。这次胜利被《体育画报》（Sports Illustrated）评为20世纪最激动人心的比赛。

在击败苏联队两天后，美国队又以4：2击败了芬兰队，赢得了奥运金牌。这样的辉煌战绩，克雷格居功至伟。

奥运会刚刚结束，克雷格就参加了全国冰球职业联赛，代表亚特兰大火焰队出战。第二年他被交换到波士顿棕熊队，最终他在明尼苏达北极星队结束了自己的冰球生涯。1984年退役的时候，他共打满3个赛季，30多场职业比赛。

克雷格的奥运辉煌并不能直接转化为全国联赛上的成功，更不能转化到生意场上。他得重塑自己。基于他的核心特质和行动力，他做到了。今天，克雷格是《金牌策略》（Gold Medal Strategies）一书的作者，还是金牌策略公司的总裁。那是一家非常成功的市场营销公司。他说他的目标是帮助别人培养实现梦想的心态。

梦想！实现梦想，你需要与他人分享；实现梦想，他人的支持必不可少。“你要学会向别人讲述你的梦想，”克雷格说，“和别人讨论你的梦想。如果有人相信你，愿意教你，你就能做成大事。赫伯·布鲁克斯是那只奥运球队的教练，他能让每个人发挥到极致，他让我们学会承担责任。我们不是梦幻团队，但我們是有梦想的团队。如果你不把自己的梦想告诉别人，别人就没法帮你。你的生活中一定要有能影响你、指导你的人，他能帮你把你的优势发挥得淋漓尽致。不管你需要的是纪律、信心还是勇气，要让自己充满正能量。”

克雷格是这样谈论1980年的奥运会、他最辉煌的时刻的：

“记得最清楚的就是所有队员的无私与倾力付出。赢得金牌是全队的梦想，这比任何个人成就都重要。我为自己是这个团队中的一员深感自豪。”

为了提升你的社会关系：

- 找一个有共同兴趣的团体。团体中的成员很快就会相互支持。对别人感兴趣的东西表示出兴趣，很多人会急切地和你分享他们的知识和热情。

- 如果你还没有导师或顾问，一定要找一个，一定要找家庭成员以外的人。看看在职场中有没有人可以让你效仿，主动去帮他的忙，虽然这都是你职责之外的事。别要求回报，只要你能跟着学习。这种投资的回报之大会让你吃惊。即使没有回报，你所求教之人至少记住了你。

- 人际关系意味着有人支持你。军队中有一条共识：在战场上，谁都不会被抛下。不抛下别人，你也就不会被孤立。在本书后面的章节，我们还会详细讨论这一点。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做。用上述方法中的至少一种来发展你的人际关系，培养积极型乐观主义。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

第四条：自我控制

你见过焦虑发作的人吗？你有过焦虑发作的经历吗？大多数焦虑发作是因为人们害怕事态失控。不幸事件刚有苗头，有的人就开始念叨：“我控制不住了……我好害怕……太糟了……我要死了！”陷入这样的妄想时，身体和心理的不适会越来越严重。不久这些灾难性的想法就变成了自证预言，更严重的惊恐随之而来，其实，没有谁会因为惊慌过度死去。

自控力能够决定下一步的行为。如果你能控制自己的行为、思想，甚至身体反应，你传达出的就是自信与积极乐观。抑制冲动行为能防止你反应过度。如果你把加快的心率当作准备行动的信号，而不是陷入惊恐深渊的前奏，身心的不适反应就不会加剧。要想变得积极乐观，就得学会控制自我否定的思想和反应过度的行为。

生物反馈是20世纪60年代兴起的一种治疗方法，在整个90年代都被广泛应用。这种方法使用电子监控器测量肌肉紧张度和脑电波的活动。有了这项技术，不仅医生，患者自己也可以看到肌肉和脑电波的即时活动。

研究者们了解到，有经验的患者能够控制头痛、肌肉痉挛时的肌肉活动，能够控制放松时的大脑活动，甚至能够控制多动症。今天，人们正在调查生物反馈在治疗抑郁症、头痛、慢性疼痛、高血压、雷诺氏病（Raynaud's Disease）、小便失禁等方面的作用。

生物反馈疗法中有一个非常有趣的现象：不管需要控制的是哪种生理活动，患者一致反映他们的自信和自尊得到了改善。患者学会了控制他们本以为自己控制不了的东西，这种控制力还可以应用于生活的所有

方面。因为控制力的改善，平和的心态也随之产生。一位患者说：“过去那种烦心的感觉烟消云散了。”

下面是改善自我控制的方法，由此你会更加积极乐观。

识别你的身体因为痛苦而出现不适的早期信号，不要大意，尽快减轻这些不适。把你的不适症状记录下来：

有技巧地让自己放松、平静。例如，深深地吸气让腹部鼓起，吸气两秒钟后迅速呼气三秒钟（不要屏住呼吸）。重复做两次，注意别吸到头晕。这种腹式呼吸法简单、快速、有效，能帮你获得平静和控制力。

（顶尖的狙击手受训时，都是先想象目标，深呼吸，然后再扣动扳机。）

三思之后再决定。避免冲动性的错误，最佳办法就是别在冲动之下做决定。如果事情不是真的那么紧急，还是三思而后行。不仓促行动本身就是一种自控力。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做。用上述方法中的至少一种来发展你的自控力，培养积极型乐观主义。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

|要点回顾|

·乐观主义有两种类型：积极型和消极型。积极型乐观主义者深信，自己的行为很有意义，能够带来改变。大多数人属于消极型乐观主义，海豹突击队队员和杰出人物属于积极型乐观主义。

·研究清楚地表明，任何年龄的人，只要应用以下任意一种或者几种策略，就能培养出积极型乐观主义：

——驾驭情绪。如有必要，将任务进行分解；如果可能，将任务分派下去。把握好心理预设的作用，“心在何处，身在何处。”

——善于学习。观摩成功人士。

——人际支持。既引导、鼓励、支持他人，也为自己寻求引导、鼓励和支持。

——自我控制。

·牢记海豹突击队的宗旨：“情况再糟糕……我也不会输。”

回过头来看看你的自我评估表，看看你属于哪种类型的乐观主义者。第一题“对生活中的积极面，我真心感激”，如果你选的是高分项（强烈同意），说明你回首生活时心怀感激，但这并不能说明你展望生活的心态。第二题和第三题“我希望自己生活得幸福，付出即有回报”、“我期待生活积极向上，充满回报”，如果选高分项，就暗示你有消极性乐观主义的倾向。但是，第四题和第五题“我不会坐等好事上门，我会用行动争取”、“当遭遇挑战甚至失败的时候，我知道未来我一定会成功”选择高分项，就意味着你是积极型乐观主义者。这是这份评估表中体现出的最高层次的乐观主义。

[1]1金衡盎司≈31.1克。——编者注

[2]1磅 $\approx$ 0.45千克。——编者注

[3]1码 $\approx$ 0.914米。——编者注

第二章

勇于决定，敢于担当

在无人指挥的时候，我会负责领导全队完成任务。我时刻准备着，为完成任务、达到目标不遗余力……如闪电般迅速，如磐石般忠诚。在佩戴上三叉戟证章的那一刻，我就选择了自己的职业责任和生活道路。

——摘自美国海军海豹突击队章程

坚韧是在逆境中回弹的能力。坚韧中的决断力，指的是在身陷逆境后，或在面对格外严峻的挑战时，能够在一大堆选择中迅速缩小范围做出决定的能力。在第一章，我们讨论了坚韧五要素中的第一条——积极型乐观主义。然而，仅有乐观态度还不足以造就坚韧，不足以让你脱离深渊。正如歌德所言：“仅仅知道是不够的，我们必须运用；仅仅有意愿是不够的，我们必须行动。”美国幽默大师威尔·罗杰斯（Will Rogers，1879—1935）不仅强调决断力的重要性，也强调缺乏行动力的危险。他曾说：“即使你在正确的轨道上，如果你坐着不动，还是会被撞飞。”

自我评估表2

说明：按照你的同意程度，在相应的数字上画圈。

1.即使是艰难的决定，我也愿意自己来做，而不是由别人代劳。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

2.对我而言，做决定没什么特别难的。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

3.很多人觉得我是一个有决断力的人。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

4.很多人觉得我是一个稳健的冒险家。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

5.舍不得金弹子，打不下金凤凰。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

这份自我评估表并不用于临床诊断。它只是个调查表，用来激发你对决断力和责任感的态度的思考。完成调查表后，把你所圈答案的数字加起来。得分越高，就表明你越果断。定期做这份调查表，看看你有没有

有什么变化。现在，我们来仔细看看果断的行动力和个人的责任感，看看它们是怎样发挥优势、塑造坚韧的。

在第二章，我们要讨论果断做决定，以及为自己做的决定承担责任的基本要素。

果断决定和承担责任的效力

在逆境中，不仅要活下来，还要成为胜利者，当下定这样的决心时，你就踏上了脱离深渊的第一级阶梯。很多人觉得，果断行动并为之承担责任是美德，这再清楚不过了。其实人们并不清楚这为什么是美德。果断行动能够：（1）减轻挫折；（2）助力回弹；（3）在经历挫折之后，促进成长。

减轻挫折

2000年前，中国伟大的军事家孙子在《孙子兵法》中就褒扬了果断采取行动的能力。他指出，优柔寡断会耗费军力，浪费宝贵的资源。因此他认为，“兵贵胜，不贵久”，因为“夫兵久而国利者，未之有也”。

想想你自己的生活。有没有因为犹疑不定而浪费了宝贵的时间、金钱或能量？有没有因为久久做不出决定而丧失了机会？

果断有哪些好处呢？先发者制人。老话说“早起的鸟儿有虫吃”，指的不光是早起者，还有率先行动者。机会垂青那些准备行动的人，而不是在旁观望的人。

我们都知道每年的体检很重要。许多病症如果能在早期被诊断出来，后期治疗的复杂度和费用就能减少很多。对那些患有可能威胁到生命的疾病的人而言，早期干预更是大大增加了生命延续的机会。

以乳腺癌和结肠癌为例，筛查检测能发现早期肿瘤甚至癌变。在癌细胞扩散以前就进行治疗，结果会非常乐观。据美国疾病防控中心2008年的报告，在结肠癌早期，当病变还仅限于肠壁时就进行治疗，治愈率

接近100%。大卫·德鲁诊所是马里兰州的一家疾病预防诊所，致力于对疾病的筛查和早期发现。在这家诊所的报告中，45岁到65岁年龄段患者的死亡率为1%，而全国的平均值为14%。

换个角度，我们都知道，战争中的果决能赢得胜利，而拖沓犹疑会导致失败。第二次世界大战初期的温斯顿·丘吉尔就是行事果决的例子。

1940年5月10日，阿道夫·希特勒的德国军队开始侵略法国及其周边国家。德军有136个师，盟军（法国、英国和比利时）总共只有126个师，但比德军多大概1000辆坦克。法国军队慌作一团，于5月14日开始撤退。虽然战争还远没结束，5月15日法国总理保罗·雷诺就给英国首相丘吉尔打电话，说出了那句著名的话：“我们败了。我们被打败了，我们输了。”

虽然丘吉尔鼓励雷诺说战争才刚刚开始，但法军直到5月25日才真正发起反击，已经太迟了。德军势如破竹，直抵法国海岸线，盟军孤守北部地区。德军乘势向北进发，打算消灭剩余的盟军，丘吉尔命令英国军队从法国的敦刻尔克撤离。

丘吉尔做出了一个艰难的决定，命令受伤的士兵最后撤离。他的理由是，当时的情势十万火急，一定要让能战斗的士兵先回到英国，以防德国对英国发动攻击。最终，30多万人的军队从敦刻尔克撤退回英国，第二天便投入了战斗。丘吉尔大胆、一反常规的做法减轻了德军入侵法国的后果的严重性，要知道按照惯例，战争中总是让伤员先撤退。

军事失败之后，法国终于替换掉雷诺，成立了维希政府，这个政府却向德国的希特勒示好，竟然让法国海军舰队听命于德军。丘吉尔又一次面临艰难的抉择，他绝不能让法国战舰攻击英国。

1940年7月3日，在阿尔及利亚奥兰市外的开比尔港，英国战舰包围了法国舰队。丘吉尔让法国指挥官选择，是交出船只不与英国对抗还是驶到一个中立港口，在那里待到战争结束。法国指挥官坚持说他们绝不会让德国人用他们的战舰打击英国，却不愿遵从丘吉尔的要求。与此同时，与法国军官的保证背道而驰的是，维希政府向奥兰派驻了援军。

结果，丘吉尔命令向英国的盟军——法国舰队发动进攻。1200多名法国水兵阵亡。据说，丘吉尔是哭着向下院下达通知的。因为刚刚吞咽过敦刻尔克撤退前失败的苦果，听到首相这一果决的行动，议员们为丘吉尔起立欢呼。英国团结一心，在悲剧的阴影下坚韧抗敌。

果断的企业创造潮流而不是跟随潮流。被称为“数字革命之父”的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）就是一位富有远见的潮流引导者。乔布斯于1976年与史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）共同创立了苹果电脑公司，塑造了计算机操作、个人通信设备、音乐、现代电影制作等领域。他最了不起的地方是他行事果断并坚决执行，直到成效显著。

沃兹尼亚克是苹果电脑的技术灵魂，而苹果产品以及皮克斯（数字电影公司）等企业不断升级的背后，是乔布斯在推动。在乔布斯传记的作者沃尔特·艾萨克森看来，乔布斯能力非凡，他能理解未来的市场，超越目前的局限，造就非传统的商业模式，将技术专家聚拢身旁，引领（有人说是迫使）公司创造卓越，这就是苹果（还有乔布斯从事过的几乎每项事业）成功的诀窍。

在“数字世界”的一次会议上，乔布斯说：“韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）说过一句话，我非常喜欢：‘球要传到哪儿，我就滑向哪儿，而不是滑到球已经传到的位置。’这就是苹果一直在做的事，从刚起步时就是，未来也一直会是。”

乔布斯在敏锐地发现机会的同时，也能敏锐地看出哪些项目没有发展前景。他终止过许多项目，比如开放式文档管理系统和牛顿掌上电脑，苹果前任首席执行官在这款个人数字助手上的投资超过一亿美元。1994年，在接受公共广播公司的采访时，乔布斯说：

在你明白你能够拨动人生机关的那一刻……生活将瞬间在你面前展现，你可以改变它，可以塑造它。这是最重要的。抛开那些觉得生活就是这个样子，听天由命就好的错误观念。你要去拥抱它，改变它，提高它，要在上面留下你的印记。一旦明白了这点，你将从此不同。

1997年，苹果发布了一条新口号，这条口号总结了史蒂夫·乔布斯对待事业和生活的态度：“非同凡想（Think Different）。”

果断和责任感还能减轻衰老的不良后果。在一系列受到高度评价的研究中，哈佛大学教授埃伦·兰格（Ellen Langer）和她的同事发现，果断和个人责任感对健康有积极影响，其中包括长寿。

1976年，兰格和朱迪斯·罗丁（Judith Rodin）在养老院内开展了一项研究，培养一组老人承担责任和做决定，也就是让这组老人照料植物，自行决定哪两个晚上看电影。而另外一组被告知，养老院规定，照顾他们是员工的责任。院方不要求他们照料植物，哪天看电影也是规定好的。

这样的改变持续了3周，第一组的老人和对照组的老人比起来，显得更加活跃敏捷、幸福感更强，也更愿意参加各种活动。

罗宾和兰格在18个月后重访老人院，发现第一组的老人与控制组的老人相比，仍然显得更活跃、更爱社交、更有活力、更主动。而且，在

这18个月里，培养责任感的这一组在整体健康状况上要远好于对照组，只有15%的成员去世，而对照组去世的成员有30%。

助力回弹

果断不仅能帮你减轻挫折，还能帮助你从逆境中恢复。挫折过后往往是抑郁与无望。心理学家们早就知道，如果这类情绪持续下去，会使人意志瘫痪，不再坚韧。

我们来看看创伤后应激障碍。它是指压力下出现的症状，往往在患者遭遇危及生命的创伤后出现。症状包括：对事件不间断地回想、抑郁、焦虑、睡眠障碍、愤怒，甚至出现暴力倾向。

创伤后应激障碍是可发生在健康人身上的最严重的精神障碍。精神病学家弗兰克·奥克伯格（Frank Ochberg）的早期观察表明，创伤后应激障碍的病情被拖得越久，就越难痊愈。他解释说，当遭受创伤时，人会形成一种保护性的“创伤膜”，以减轻进一步的伤害。这种心理盾牌表现为社交意愿的萎缩，甚至连家人也回避，还有情感的麻木。许许多多的越战老兵就是例子，他们退居到美国西北部的森林中，过起了隐居生活，躲避人际交往。

问题当然在于“创伤膜”，它在保护心灵免受进一步伤害的同时，也像一道屏障，阻止了家人、朋友的治愈性支持。同时。这层膜加重了心理瘫痪，使患者很难克服心理惰性，甚至遏制患者寻求心理治疗。

相反，迅速果断地采取行动有益于减轻压力，赋予人们在逆境中反弹的力量。逆境出现后，最有用的自助方式就是做点帮助自己或者别人的事情，来抵抗压力，避免心理回避和心理瘫痪。行动起来，确定一个目标，在积极实现它的过程中积聚力量。

迈出了第一步，就是在为下一次成功积蓄力量。借用物理学中的原理，运动中的物体保持着运动趋势，静止的物体保持静止。第一章中提到过阿尔伯特·班杜拉的结论，经过40年的研究，提升自尊、自我赋权、坚韧不拔的最佳方法就是建立成就感。

心理学家马丁·E. P.塞利格曼（Martin E. P. Seligman）在他深受好评的著作《教出乐观的孩子》（*The Optimistic Child*）中指出：“我们的社会已经从追求有所成就变为追求良好感觉。在20世纪60年代之前，我们教给孩子最重要的目标就是要有所成就。这个目标如今已经被另外两个目标赶超了，那就是快乐和自尊。”

读到这儿，你可能会问：“快乐和自尊有什么错吗？”我们的回答是，没错。但是快乐和自尊要有实实在在的基础，而不是仅有要快乐和自尊的愿望。塞利格曼认为我们并不能把持久的自尊直接教给孩子。他说：“自尊来源于……在这个世界的成功和失败。”自尊要靠自己赢得，而不是被给予。我们需要做的“不是鼓励孩子以让他感觉良好，而是教给孩子把事情做好的技能”。

促进成长

我们已经知道果断行动能减轻逆境的破坏性，助力回弹。在这一部分，我们来看看果断行动是怎样促进成长的。

最近我们了解到，在从逆境中回弹的过程中，你不仅会完全恢复，而且还会变得比遭遇逆境出现之前更强大、更幸福。德国哲学家弗里德里希·尼采在他1888年的著作《偶像的黄昏》（*Twilight of the Idols*）中宣称：“那些无法击垮我的东西，让我变得更强大。”有证据证明尼采的话确实正确。

描述这种逆境后成长的术语叫作“转型压力”或“创伤后成长”。如前所述，这种转型压力不是仅仅回归基线，而是有所提升。经历过转型压力的人报告说，他们感觉被赋予了一种力量，对生活更加感恩，更加乐观，更加欣赏身边的人，有时连价值观都有很大改变，开始重新考虑生命中最重要的到底是什么。

乔治·马西

乔治·马西是得克萨斯州休斯敦市哈里斯卫生系统的执行副总裁和首席运营官。哈里斯卫生系统是全美第三大公共医疗卫生系统，拥有3所教学医院，2所附属医学院，17个大型社区诊所，8500名员工，每年超过13亿美元的可支配预算。

马西40年的职业生涯全部都在从事医疗护理的管理工作。多年的积累使他在坚韧品格、领导素质、人生境遇等方面都有丰富的经验，尤其是他拥有在美国陆军中担任27年军官的经历。他退休时是上校，指挥过连级、营级以及医院里的医疗小组。

“在我的职业生涯中，最能体现坚韧使我渡过难关的事发生在我年轻的时候，那时我是一名上尉，是驻扎在肯塔基州诺克斯堡第194装甲旅医疗连的连长。”

1980年1月，马西刚刚完成了军队医疗部门军官高级课程的学习，踏上了第一次就任连长的征途。他被派往诺克斯堡，担任第194装甲旅B连的指挥官。对于年轻军官来说，担任连级指挥官预示着大好前程。有一条不成文的规定：连级指挥官干得好，有利于竞争高层次的军校，还有可能被提升为少校。干得不好，有可能一个人刚起步的军队生涯要被迫早早终结。

第194装甲旅那时是陆军最大的独立战斗旅，马西刚刚上任，就经历了一次名为“冬狐行动”的大型野外演练。演练的目的是测试全旅的战备情况。B连是全旅唯一的战术医疗分队。马西认为，坦克指挥官们对医疗救护的细节知之甚少，只要求一旦有需要，医疗救助就得被提供。在高层指挥官中，没人负责指挥、控制、引导医疗分队，B连得靠自己。

在马西看来，另一个不利因素是，B连已经太久没有全面运转过了。集合就诊伤员，完成常规守卫任务，这都可以应付，但是在野外作战环境中为部队提供医疗救助保证，那可是另外一回事。

雪上加霜的是，B连大部分的野外医疗设备都被封存起来了。在任何战斗中都很关键的通信设备几乎没被全面测试过。因为野外医疗设备从来没有全部投入使用，野外发电机基本就没用过，更别说开足马力了。现状一目了然，B连没有为这次战斗任务做好准备。

马西不顾军士长和中尉的反对，决定让B连全员加入到“冬狐行动”中。马西说加入的结果完全就是“一场灾难”。B连的士兵被运送到指定地点后，不知道怎样安装野外医疗设备，也不会使用帐篷、医疗器械、无线电和发电机等必需品。

B连的窘况很快就传到了指挥部。不久，旅长亲自来到现场查看。所有的迹象都表明，马西的军旅生涯还没真正开始，就面临结束了。

旅长敦促马西命令连队放弃演练回到驻防区，这对马西和全连来说都是最坏的结果。马西拒绝服从，他说：“我冒着被解除职务的风险，礼貌地谢绝了这个建议。在旅里的指挥官们离去之后，我向全连士兵发表讲话，说明了当时的形势。”

马西认为，前任指挥官没有按照最高要求训练全连，才使得这个连

的士兵对完成任务缺乏准备。

“我们在全旅演练期间留在了野外，而不是选择放弃。”马西说，“我向旅指挥部申请，希望B连获准不参加大型演练，但驻扎在野外直到‘冬狐行动’结束，指挥部同意了我的请求。我决定抓紧这段时间对全连进行基础训练。我们要吸取教训，从错误中学习。”

我们练习野外医疗救助，伤员护送，野战医疗点的建立、拆卸、打包以及运送。我们不分昼夜地训练了整整两周。演练结束后，我们并未停止。回到驻地后，我们策划并实施了模块化培训活动，每个班、每个部门都要能够安装、使用设备并达标。之后进入集体训练环节，整个连全员行动，所有的设备全部投入使用。这套训练我们实施了一次又一次，周而复始，直至精通纯熟。”

1982年3月，第194装甲旅被派往加利福尼亚欧文堡沙漠地带的美国陆军国家训练中心，准备参加代号为“勇敢的鹰”的大规模的陆海空三军联合演习。参加这次演习的有第82空降师，他们将进行美国军队在和平时期最大规模的跳伞演习。

然而在跳伞演习的当天上午出现了意外。对此，马西是这样描述的：

“清晨6点，太阳刚刚升起，在洛杉矶东北方大约209千米的莫哈韦沙漠上方，出现了一支大型飞行中队，驾驶着空军C-130和C-141‘运输星’（重型战略运输机）。在沙漠里的着陆区地带，一缕缕的彩色烟雾升腾而起，用来确定起跳区域和风向。随着地面监测员发出的行动信号，天空中渐渐布满了降落伞。”

数以千计的伞兵刚刚跳离飞机的时候，一阵突如其来的狂风就向他们吹来。地面风速超过了每小时32千米，许多伞兵打算着陆，却被狂风

卷起。狂风将他们吹离了沙漠区，吹到了岩石地带。许多伞兵无法解开连接着降落伞的捆绑带，只能在沙漠地面上被拖曳前行。”

此次行动死伤惨重——156人受伤，还有几例死亡。现场广播里立即传来呼救信息，请求真正的医疗救助。这次不是演习。

B连从训练地点被调至着陆区。全连将所有的医疗设备安装在现场，医生们熟练地治疗受伤的伞兵，为需要进一步治疗的伤员做好初步处理。因为这次表现，B连被第194装甲旅授予奖章，也得到了第82空降师的褒扬。

马西的故事体现了做决定的艰难与所需的勇气。“冬狐行动”中，在全连演练失败、被上级命令撤回营地的时候，马西冒着毁掉自己的前程的风险，拒绝了上级的命令。但拒绝只是第一步，他还要解决问题。

他站在全连士兵面前向他们说明，没能很好地完成部队需要的医疗救助任务，并不是他们的错。做好这步铺垫之后，在全连驻扎在野外的两周时间里，他们不分昼夜地训练。回到驻地后，训练继续进行，直至最终能够成功地完成野战要求。

现在，我们再来说说史蒂夫·乔布斯。虽然他很早就表现出极佳的抗压能力，成功却并未早早垂青他。1985年，乔布斯被迫从公司辞职，而这所公司正是由他和沃兹尼亚克创办的。2005年，在斯坦福大学的毕业典礼上，乔布斯发表演讲，回忆起自己曾经“被炒”，他认为这是他人生中的最佳经历之一。

“作为成功者的重压被要成为创业者的轻松所取代，我对一切都不再那么确定。”他说，“我自由地进入到一生中最富有创造力的一个阶段。”他还说：“可以确定，如果我没被苹果公司解雇的话，之后的一切就

不会发生。这是苦口的良药，是必施的疗法。”

离开苹果公司后，乔布斯迈入了苹果之前从未碰触过的领域，其中就有数字电影。具有讽刺意味的是，乔布斯1985年被解雇时，他的身价不到1亿美元。而2011年他去世时，其传记作家沃尔特·艾萨克森估计，这个数字已超过80亿美元。美国诗人罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）说过：“自由源于勇敢。”

勇敢的人做出勇敢的决定，世界为之改变。本·卡森就是这样的人。

本杰明·S.卡森爵士，医学博士

本·卡森，出生于1951年，是全世界最有成就的神经外科医生之一，也是真正具有远见卓识的人之一。基于他的事迹写成的书有好几本，还有一部电影《恩赐妙手》（Gifted Hands）。

卡森成长于密歇根州底特律市一个赤贫的单亲家庭。小时候，卡森的成绩很差，脾气暴躁，自暴自弃。尽管早年面临种种挑战和局限，卡森却一直奋斗到全世界最优秀医疗机构的最高层。他身上的坚韧品质可不是运气带来的。

很小的时候，卡森就受妈妈的鼓励开始阅读，他很快就发现知识是力量的源泉，并为之着迷。这种痴迷使他穿越知识的荒原，以优异的成绩于1969年从高中毕业。卡森本科就读于耶鲁大学，之后在密歇根大学获得医学学位。

从那时起，他在约翰·霍普金斯医学研究所专攻神经外科学。33岁时，他成为小儿神经外科学的主任和约翰·霍普金斯颅面中心的副主任——约翰·霍普金斯研究所有史以来最年轻的主要部门主任。刚从霍普

金斯主刀医生的职位上退休，他就被任命为神经外科、肿瘤学、整容外科、小儿科的教授，还被选为美国国家科学院医学研究所成员。2008年，总统乔治·W·布什授予卡森总统自由勋章，这是美国平民能享有的最高荣誉。

卡森在霍普金斯研究所任职期间表现卓越，由他操刀的前沿手术改变了整个医疗界，这之中当然不无风险。他的职业生涯可以作为典型案例，来说明无畏的乐观精神在艰难抉择中的作用。

1985年，卡森为一位患有难治愈型癫痫病的孩子成功地施行了脑半球手术（摘除大脑外层的一部分），手术危险系数高，争议非常大。这类手术虽然在40年前就开始施行，却因为效果不好而恶名在外。卡森没有被别人的失败吓倒，他坚持完成手术，给了患者第二次生命。

这次手术之后，他扬名国际。1986年，他主刀一个极为前沿的子宫内手术，为尚未出生的婴儿消除颅内的液体压力。1987年，一对7个月大的颅部寄生胎联胎婴儿（这种病人也被称为“暹罗双胞胎”）的父母从德国联系到他。这对连体婴儿名叫帕特里克·班德和本杰明·班德，他们的头部相连。因为连接处在后部，两个男孩有功能独立的大脑，卡森乐观地认为，可以通过手术把他们分离。这类手术的主要问题是，在手术过程中患者经常会大量失血，从而导致死亡。

卡森咨询了一位心脏外科医生，决定采用一种叫作“深低温停循环”的技术。为了降低头部血液流量，使失血量降到最低，患者的体温将会被降低。卡森领导着一支由70个人组成的外科团队，连续工作了22个小时。最终，他成功地分离了这对双胞胎，使他们可以独立生活。这次手术的成功格外值得关注，因为这是枕骨相连的连体婴儿第一次被成功分离并存活。

1994年，卡森来到南非分离另一对连体婴儿。这次手术的结果是场灾难：两个婴儿都死亡了。尽管有这一次失败，1997年，卡森和他的团队在赞比亚又分离了一对叫作卢卡·班达和约瑟夫·班达的男婴。这次的手术异常艰难，因为这对婴儿相连的部分是头顶。之前的这类手术都以失败告终。

卡森永不言败的乐观精神使他接受了这项别人不会接受的挑战。手术进行了28个小时，两个男孩都活了下来，他们的大脑都没有受到损伤。如果卡森因为1994年那次不成功的手术放弃这次尝试，那么班达兄弟就得终生连在一起。

尽管这10年里取得了无与伦比的成功，在2003年卡森又一次遭遇了失败的打击。卡森和他的百人团队尝试分离拉丹·比亚尼和拉莱·比亚尼，一对来自伊拉克的29岁的成人双胞胎。手术进行了52个小时。但悲哀的是，兄弟两人在分离后不久都死去了。虽然如此，这是有史以来第一次分离成年的颅部寄生胎联胎。失败没有吓倒卡森，他仍然乐观地认为他能发挥作用。确实如此，他取得了一系列意义深远的突破。

2002年，卡森得面对来自于自己身体的挑战：经诊断，他患上了前列腺癌。在成功地接受手术治疗之后，卡森继续着改变世界的努力，只不过是通過慈善活动和政治举措的方式。

看看本·卡森博士传奇的一生，我们能学到些什么呢？他相信个人、社会乃至国家都应该拥有自我决定的信念。他曾说乐观精神是从逆境中反弹的利器。但是仅有乐观主义精神还不够，还得勇于行动，勇于承担风险。卡森认为没有谁是注定平庸的。

“如果你的大脑正常，你就可能超越他人。”他说，“你的生活取决于你。长大以后，我阅读了关于成功人士的书籍，我发现很多成功人

士起步时并不顺利。我有点明白了，起决定作用的并不是环境，而是你和你的态度。

“我在对贫穷的憎恨中长大，长大后我才意识到贫穷也是自己选的。你可以努力工作，获得你想要的一切。从我还是个十几岁的孩子时起，一直到我的整个职业生涯中，我都对悲观主义者置之不理。我的导师想让我从医学院退学。我开始做以前有人失败过的或从未有人尝试过的手术时，总有人说‘你做不了这个。’以前，70%的侏儒会因为头盖骨挤压脑干而死。我们想办法解决了这个问题。有些人却对此大为光火，他们的观点都基于过去那些不成功的病例。

“因为我们的成功，这些手术目前在世界各地都已成为常规手术。只要你动动脑子，前人的经验、他人的教训都能让你迅速进步。”

在卡森的一生中，有两个决定改变了他的人生轨迹。第一个是他决定用知识获得改变命运的力量。第二个是他决定要控制自己的情绪。

“我的脾气一度出奇地差。”他说，“我打过架，差点伤人，我会因为生气而失去理智。

“那次伤人事件发生的时候，我已经是一个成绩全优的学生。一个年轻人激怒了我，我用一把很大的野营刀刺向他的腹部。幸运的是，他的腰带上有一块很大的金属搭扣，我用力过猛，刀刃碰到金属搭扣时断裂了，那个人吓得落荒而逃。而我比他更害怕，因为我意识到自己差点为了无谓的小事杀人。

“因为这个事件，我把自己锁在卫生间里读《圣经》，读《箴言》。这个习惯我一直保持到今天。踢门，朝别人脸上来一拳，这些做法起不到任何作用，只能暴露你的自私和失控。

“我逐渐明白，那样的反应其实是弱者的标志，因为那样意味着他

人或者环境能够控制你，我决定不能让自己那么容易被外物控制。从那天起，我再也没有乱发脾气。我会让怒气消散，不被对手激怒，这样我就能控制局面。”

谈到坚韧的来源时，卡森说：“我的坚韧来自我的母亲。她拒绝成为环境的牺牲品，她也教导我不要成为环境的牺牲品。她是24个孩子中的一个，她只读到小学三年级，找不到一份好工作。尽管如此，她从未怨天尤人，自怨自艾。她说：‘你长脑子没？别管别人在做什么，别随波逐流。’我成了一名脑外科医生，我的弟弟成了一名火箭科学家。”

晕轮效应

别急，更多精彩，还在下文。我们之前说过，果断是一种稀缺资源，因为稀缺，所以在大家眼里，果断的人肯定还具备其他优秀品质。因此，如果你因为果断得到别人的肯定，这肯定会连带影响别人对你其他方面的评价。

这种认知或感知上的连带结果叫作“晕轮效应”（halo effect）。教育心理学家爱德华·李·桑代克（Edward Lee Thorndike）在20世纪早期发明了这一术语，用来描述心理感知上的连带效应。如果一个人具有他人所不具备的优秀品质，比如果断，那么这个人在大家眼里就显得更有魅力、有勇气、意志坚强、能干或者成功。

大多数人在做艰难决定时都纠结不已。我们通常因为要分析局面而丧失行动力，不把所有相关的数据分析一遍就不会采取行动，或者因为担心有不好的后果而不愿冒险。正如美国作家和心理治疗师维吉尼亚·萨提亚（Virginia Satir）说的：“相比不确定发生的苦难，大多数人更愿意接受必然发生的苦难。”我们意识到自己的失败，对那些能够做出艰难抉择的人表示惊叹，对这些人我们不但加以崇拜，而且觉得他们无所不能。所以如果在别人犹疑不决的时候，你能表现出非凡的果断，你就有可能受益于晕轮效应，成为别人眼中的全能才俊。

一旦受益于晕轮效应，你会用更加积极的眼光看待自己。晕轮效应就有可能进一步发展成为自证预言！有了晕轮效应和自证预言助力，谁知道你能走多远？

责任感赋予你力量

好，现在你已经看到行动果断带来的韧性优势。下一步就是为你的行动承担责任。

马丁·塞利格曼认为，我们为了不让孩子承受失望的痛苦，就告诉他们不用为自己的行为负责。这样做其实使年轻人患上了一种病症，我们剥夺了他们从生活中最伟大的老师那里受教的权利，这位老师就是：为自己的失败承担责任。英国哲学家赫伯特·斯宾塞（Herbert Spencer）曾说：“希望人们远离愚蠢行为，其结果便是让这个世界充满了傻瓜。”只有为自己的失败承担责任，我们才能获得力量追求下一步的成功。

承担责任比果断抉择更需要勇气。毕竟，一旦出错，大多数人都不会就事论事，而会自我否定。万一结果不如所愿，我们往往急于责怪他人，推卸责任。这样我们就放弃了承担失败的责任，同时也丧失了从中获益的可能性。只有承担责任才能让我们学会造就成功，才能造就晕轮效应，才有可能让我们梦想成真。这些成功的前兆，都是由承担责任带来的。

美国内战中最为坚韧的人物之一就是南方邦联的罗伯特·E.李（Robert E. Lee）将军。他是一个为自己行为承担责任的人。

1863年7月，李想要结束战争，他带领北弗吉尼亚的军队来到了马里兰州，这里从表面上看是北部最脆弱的区域。波托马克河的北部联邦军队与李的军队在宾夕法尼亚的葛底斯堡交战。战役持续了三天，第一天李获胜，第二天在乔治·米德指挥下的联邦军获胜。为了赢得这场战

役，进而赢得整个战争，李命令部下从墓园山脊向联邦军队发起冲锋，这个几乎是自杀式的冲锋风险极大。

李最信任的将领都强烈反对这个进攻计划，他们希望说服李，这样做会导致灾难。结果，在墓园山脊发起的这场被叫作“皮克特冲锋”的进攻以惨败告终。有人说南方邦联的失败就是从那天开始的。据报道，在邦联军队撤退的途中，意志消沉的威尔科克斯来到李身边，向他报告自己的旅战败的情况。李打断了他，握着他的手说：“不用担心，这一切都是我的错——是我输了这场战斗，你得帮我收拾残局啊。”

在1998年出版的一本《林肯人生格言》（*The Words Lincoln Lived By*）中，作者吉恩·格雷曼（Gene Griessman）在书中描述了同时代同一场战争中另一位闪耀坚韧光芒的人物：亚伯拉罕·林肯。在格雷曼看来，是林肯承担了内战早期联邦军失败的责任。葛底斯堡战役之后，当联邦军队的命运发生转机的时候，林肯给米德送去了这样一条信息：

尽快追击李，要在他过河之前对他发动进攻。如果失败，这封急件能让你摆脱所有责任；如果成功，你就把这封急件毁掉。

承担责任有助于获取力量。由果断和责任感带来的晕轮会影响你生活和工作的其他方面。温斯顿·丘吉尔认为李是西方文明史上最伟大的将领之一，历史学家们也认为林肯是历届美国总统中最伟大的一位。

坚韧带来的不仅仅是有利的机会和逆境之后的成功，还有人们对你人格印象的全面改观，他们目睹了你在逆境前、逆境中和逆境后的果决，见证了你的勇气、力量和希冀。承担责任是忠诚和值得信任的标识。因此，你能获得他人得不到的机会，你的失败也会被看成非典型的意外

，你会被宽宏大量地对待，并获得更多成功的机会。

迈克尔·乔丹（生于1963年2月17日），被NBA认定为有史以来最伟大的篮球运动员。他还是夏洛特山猫队的老板。

在带领北卡罗来纳大学焦油踵队夺得1982年全美大学体育协会全国冠军后，乔丹在NBA选秀中被芝加哥公牛队选中。1991年、1992年和1993年，他都带领公牛队获得了NBA的冠军。1993年10月6日，乔丹宣布他将从篮球界退役。这使整个体育界震惊，而他也登上了全世界报纸的头条。他说他已经丧失了打篮球的欲望。他热爱这项运动，并在这项运动上大显身手，但1993年7月，当他的父亲在公路边被两个年轻人杀害后，他丧失了对这项运动的兴趣。

似乎是为了纪念自己的父亲，乔丹与小联盟棒球赛签订了合同。在乔丹小时候，他的父亲曾经希望他能成为一名职业棒球运动员。不过他的棒球生涯非常短暂，之后他又回到了职业篮球的赛场，带领公牛队获得了1996年、1997年和1998年的NBA冠军。

大多数人都记得乔丹的成功，却不记得他所经历的挫折，正是这些挫折最终引领乔丹取得了一系列辉煌的成功。乔丹不仅克服了丧父带来的毁灭性打击，还克服了其他失败。乔丹曾说：“我能接受失败，每个人都会失败。但是我不能接受不努力。”在职业生涯结束前，他6次获得了NBA冠军，5次被选为NBA最有价值球员。1999年娱乐与体育节目电视网称他为“20世纪北美最伟大的运动员”。

决断力和责任感的七大障碍

毫无疑问，要做到果决行动和承担责任，得面对很多障碍。请在下表中最符合你情况的项目前打钩。

- ☐1.因为害怕失败而丧失行动力
- ☐2.害怕被嘲笑
- ☐3.拖延，等待太久而不采取行动
- ☐4.不能和他人就与行动相关的细节进行简洁的交流，导致行动的混乱和迟疑
- ☐5.试图取悦所有人，让太多的人参与做决定的过程
- ☐6.因为挑战涉及的范围广阔（或数据庞杂）而迷失，因此在做决定的过程中，不能快速有效地区分高度相关的信息和边缘信息。
- ☐7.实行感情用事、表面感觉良好的权宜之计，丧失了长期目标，治标不治本。

找到解决办法的第一步是意识到问题的存在。这七大障碍中，你身上有几项？反躬自省，这几项障碍的源头是什么？再问问自己：“它们是如何阻碍我的？”最常见的回答是，如果你的目标是安全和平庸，那么它们就能阻碍你。但如果那是你的目标，恐怕你就不会读这本书了。

决断力和责任感养成指南

让我们来看一看上面列举的这些问题的解决办法。

问题1：因为害怕失败而丧失行动力

解决办法：永远别忘了这条简单的行为准则：舍不得金弹子，打不下金凤凰。也别忘了弗里德里希·尼采的话：“那些无法击垮我的东西，让我变得更强大。”

我们在第一章提到过艾伦·纽哈斯。他是先锋报纸《今日美国》的创立者，他说：“每个人在40岁之前都应该至少重重地失败一次。败得越惨，日后的成功就会越大。”

1952年，纽哈斯和他的朋友比尔·波特筹集了5万美金，创办了《南达科体育》，这是一份出版于南达科他州的周报。这份报纸两年之后破产了，纽哈斯把原因归为自己管理不善。30岁那年，他被聘为《迈阿密先驱报》的记者。他在先驱报的母公司骑士报业集团内部一路高升，最终进入甘尼特报业集团。他将甘尼特报业集团打造成全美最大的报业公司。1982年，他创办了《今日美国》，到2013年，这份报纸在全美的阅读量排名第三。

“失败不应阻止你迈向成功。”纽哈斯曾说，“你如何应对失败，是造成结局不同的原因。”他说，如果没有在南达科他州的失败，就不可能有《今日美国》的成功。

所以，迈开步伐，至少重重地失败一次。

问题2：害怕被嘲笑

解决办法：很多人嘲笑别人是因为他们不懂。在2008年的畅销书《异类》（Outliers）中，作者马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）令人信服地论证了与众不同常常预示着非凡的成功。格拉德威尔描述的这些人不仅与常人异，而且拥有被很多人视为缺陷的特质。

以注意缺陷多动障碍（ADHD）为例，这是一种神经机能失调现象，患者很难持续地集中注意力。患者心思游移，最严重的问题是注意力分散。ADHD患者在传统教学环境中会遭遇困难。他们的成绩很差，经常在成年前就中断了正规的学校教育。但有趣的是，他们常常拥有别人不具备的特质，比如创造力、同情心、驱动力及快速高效解决问题的能力，当别人只看见树木的时候，他们却看到了整个森林。他们甚至拥有超人的直觉。

如果这里描述的就是你，那么不要放弃你的梦想，尽管你要面对重重困难，甚至是别人的嘲笑。寻找能够欣赏自己的导师和顾问，如果做不到和别人一样，那就想想麦莉·赛勒斯吧 [\[1\]](#)：没能毁掉我事业的东西，会使我更强大。

问题3：拖延。等待太久而不采取行动。没有十足的把握就没法决定，这种惰性本身就很难克服，再加上犯错的风险，采取果断的行动就更难上加难了

解决办法：我们经常不明白，几乎所有的机会都是有时间期限的。在等待十足的把握的时候，我们也看到，机会之窗开得越来越小，直至完全关闭。用马克·吐温（Mark Twain）的话来说：“我总是在机会错过了之后才发现我曾有过机会。”

如果你拖延是因为任务大得让你无从下手，那就使用“瑞士奶酪法

则”（Swiss cheese technique）吧。这条法则是时间管理专家阿兰·拉金（Alan Lakein）在《如何掌控自己的时间和生活》（How to Get Control of Your Time and Your Life）里推荐的。别因为感到无从下手就逃避一件事情，把它分解为较小的、更易操作的任务，一次只做一件，先挑容易的做。这样任务最终能被全部完成。设立能够到达的里程碑，使用“瑞士奶酪法则”能够有效地帮你应对那些貌似无法完成的任务。

问题4：不能和他人就与行动相关的细节进行简洁的交流，导致行动的混乱和迟疑

解决办法：使用专属的坚韧交流模式。当向别人说明做出改变的必要性或需要关注的问题的紧迫性时，谨遵以下守则：

- 说明行动或变化的必要性，不管这是个人问题，是市场条件的改变，是资源的改变，还是突如其来的危机。
- 说明造成问题的缘由。
- 说明问题的结果，这结果可能已经发生，也可能是预期中的。
- 明确说明将要采取的行动。
- 说明将要采取什么措施以避免同类问题的再次发生。

问题5：试图取悦所有人，让太多的人参与做决定的过程

解决办法：管理风格的研究显示，在没有时间压力的情况下，大型决策小组能够更有效地找到解决问题的办法。但是，在千钧一发之时，小型决策小组才更加有效。有时你得独当一面，自己做决定。

问题6：信息太多，范围太广，时间太少，以至于无所适从

解决办法：牢记“二八法则”：80%的问题来自于20%的潜在资源，这是幂次法则的偏态（非正态曲线）分布。比如，生命最后20%的时间

内的医疗花费是一生中全部医疗花费的80%。80%甚至更多的尾气污染排放来自20%的车辆。一次恐怖袭击中，80%的伤亡都是心理性的，生理性伤亡占20%。没错，与其面对无处不在的问题束手无策，不如应用“二八法则”去解决。着重关注潜在的少部分，也许就能解释表面的大部分。然后，集中资源解决那20%。马尔科姆·格拉德威尔认为通过这种方式，你可以切实解决问题，而不仅仅是扬汤止沸。

应用“奥卡姆剃刀理论”（Occam's razor，也叫作最简定律）：当面对几种行动方案或互相矛盾的结论时选择设定最为简单的一个。

为了进一步简化，还需要弄明白问题的性质。这是拼图式难题（puzzle）还是一个谜题（mystery）？

马尔科姆·格拉德威尔认为有确定答案的问题就是拼图式难题，它所需的信息量是有限的，你需要找到所有的碎片，然后完成拼图。

而谜题意味着这个问题当前还没有答案。仅靠发现还不足以解开谜题，你需要对不确定性做出判断，去推断，去预测，而这些都是基于假定之上的。

找到奥萨马·本·拉登就是拼图式难题，预测股票市场就是谜题。格拉德威尔认为人们常犯的最大错误就是把谜题（比如预测未来）当成拼图式难题，你会没完没了地去追寻可以解开谜题的“事实”，而实际上这些事实可能根本就不存在。格拉德威尔认为在对谜题的追寻中，你获取了太多的信息，这使你不知所措，或使你误入歧途。

预测股市走向要用到描述性统计和推断性统计，这叫作技术分析（technical analysis）。技术分析假定基于当前的股市数据，可以预测出未来的股市动向。换句话说，它假定预测股市未来是拼图式难题，可以通

过分析价格趋势、推测学、销售量和和其他推定出的预测指标来解决问题。但预测股市是谜题，而非拼图式难题。对于2007年—2008年的股市崩盘，技术分析的失败简直是灾难性的——既没能预测出崩盘影响的程度之深，也没能预测出崩盘持续的时长。

问题7：实行感情用事、表面感觉良好的权宜之计，丧失了长期目标，治标不治本

解决办法：应用“帕斯卡赌注理论”（Pascal's wager），也被称作“最好/最坏分析法”。如果你要做的决定很有挑战性，可以问问自己如下几个问题：

- 如果我做了，最好的结果会是什么？
- 如果我做了，最坏的结果会是什么？
- 如果我不做，最好的结果会是什么？
- 如果我不做，最坏的结果会是什么？

然后做出选择。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，注意培养你的决断力和责任感。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

[\[1\]](#)童星出身的美国女歌手，经历过数次转型。——编者注

第三章

道德罗盘：诚实、正直、忠诚以及坚守道德

在第一章，我们已阐明积极型乐观主义是坚韧人格的基础。真正坚韧的人能乐观地把预言变成现实。在第二章里，我们说明仅有乐观是不够的。当被生活击倒的时候，要想韧性反弹，就得果断采取行动。但是我们明白，要在遭遇困境之后果断行动，是非常难做到的。

在第三章里，我们将介绍哪些理念能使抉择不那么艰难。我们认为，在漆黑一片的深渊中，如果将道德罗盘作为指路明灯，你就能更快地脱身。在开始之前，再来做一次自我评估。

自我评估表3

说明：按照你的同意程度，在相应的数字上画圈。

1.说实话很重要。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

2.隐瞒消息（半遮半掩）是不诚实的行为。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

3.行事重在始终如一，做人重在可靠踏实。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

4.时势虽变，忠诚不改。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

5.多数人的需求重于少数人的需求。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

这份自我评估表并不用于临床诊断。它只是个调查表，用来激发你对道德罗盘的态度思考。完成这份调查表，把你所圈答案的数字加起来。得分最低5分，最高20分。

第一题和第二题是关于诚实这个概念的。“说实话很重要”这一题反映出诚实在你心目中的重要程度。我猜你会选“同意”或“强烈同意”，这也就意味着你不认同撒谎的行为。

第二题“隐瞒消息（半遮半掩）是不诚实的行为”要复杂一些，意在检测这种行为是否在一些人眼中是可以接受的，而在另外一些人眼里就是蒙着面纱的不诚实举动。这主要看行事者的意图。在我们看来，如果

意在欺骗，那么半遮半掩就是不诚实。

第三题关注的是正直。正直很难被确认，所以这里我们聚焦的是正直最常见的表现：可靠。最得人心的可靠就是不被收买的诚实。在物理学中，结构完备的物质在受到压力时也不会发生性状改变。而在人类行为中，心灵内部的完备是为人可靠的基础。有人会问：“怎么看待那些一贯不诚实的人呢？”一贯不诚实并不能使人变得坚韧，知道哪些人一贯不诚实，可以帮助你寻求帮助时避开他们。

第四题和第五题是关于道德原则的，有道德原则的人会为多数人谋取利益。虽然肯定会有例外，但有原则的人很少当墙头草。而且，这些人也认同多数人的利益高于少数人的利益。

现在，我们来看看诚实、正直、忠诚和坚守道德与坚韧人格的关系。

“我为荣誉而战……毫不妥协的正直是我的准则。我矢志不渝，坚守荣誉，恪守承诺。”美国海豹突击队章程里的这些话以清晰简洁的方式总结出了遵循道德罗盘的坚韧美德。1901年马克·吐温在布鲁克林绿点基督教长老会青年协会发表的演讲中将之概括为：“坚持做正确的事。这会让一些人满意，让其他人惊奇。”吐温后来说，身体上的勇敢很常见，道德上的勇敢很少见。

道德罗盘的四个要点

我们选用“罗盘”来做比喻，是因为当你身处绝望的深渊，面对种种诱使你抛弃原则、坑蒙拐骗、利用他人甚至营私舞弊的诱惑的时候，道德感就像罗盘一样为你指引正确的方向，让你不必日后懊悔抱歉，并最终引领你从黑暗之渊走向光明之地。“道德罗盘”就是指具有引领或指向作用的美德（英语中的“美德”一词源自希腊语，指善良、积极的品质）。

在这一章，我们要讨论与坚韧相关的四种美德——诚实、正直、忠诚和坚守道德，无论你的生活多么混乱，这四种美德将为你导航。尽管这几个词经常交替使用，我们还是认为它们之间存在着重要区别，而且互相依存。

这些品质在我们所崇敬的英雄身上闪现，为这个社会所推崇，也是我们自己在努力争取的。为什么我们如此强调这些品质？为什么它们可以帮你建起心灵盔甲，使你倍加坚韧？这优势从何而来？让我们仔细看看。

遵循道德罗盘，铸就坚韧品格

我们认为道德罗盘不仅使你品行高尚，而且在你遭遇困境时，能使你加倍坚韧，在生活的各个方面胜过他人。诚实、正直、忠诚和坚守道德是我们所崇敬的，也是社会所推崇的，因为它们是社会黏合剂。有凝聚力的社会和有凝聚力的组织才能有效运转。有了这些品质的支撑，才有创新和合作。而且，这四种品质也是我们在他人身上寻求，希望他人具备的。

诚实、正直、忠诚和坚守道德这四种品质有助于消除工作和生活中的风险。由这四种品质构建的人际关系稳定可靠，稳定可靠会带来安全感，而安全感能带来信任感。无论是在职场上还是在私人关系中，只要你具备这些品质，别人就不担心你会在他们背后放冷枪。当你在别人眼中值得信任时，你就会被赋予更大的责任，因而也就拥有了更多机会。

现在我们来看看构成道德罗盘的四大品质：诚实、正直、忠诚和坚守道德。

诚实

诚实可以是实事求是，也可以是真诚坦率、不欺骗、不欺诈、不刻意歪曲。

不诚实就是不坦率。如果为了一己私利，故意欺骗，伤害了他人，这就是不诚实。靠不诚实得到的好处都是不牢固的、短暂的。急迫、冲动和贪婪会滋生不诚实的行为。很多人的不诚实行为都和所处环境的压力有关，也和缺乏坚韧品格有关。因此，所谓的测谎试验往往并不准确。

职业体育界最近的20年在一些人看来是充斥着欺骗与造假的20年。2012年6月4日的《体育画报》（*Sports Illustrated*）登载了一篇咄咄逼人的文章，作者是汤姆·韦尔杜奇（Tom Verducci），文章的标题是《欺骗，还是不欺骗》（*To Cheat or Not to Cheat*）。在这篇文章里，韦尔杜奇记录了雄心勃勃的职业棒球运动员在大联盟赛事中为了获胜是如何使用类固醇药物的。

之后，娱乐与体育节目电视网也将这个时代称为“类固醇时代”。据称这一时期，在美国职业棒球大联盟赛事中，许多声名卓著的选手都使用了能提高成绩的药物，所以才取得了破纪录的突出成绩。从2005年到2013年，共计44位大联盟棒球选手因为使用违禁药物被禁赛。

再之后，知名度极高的自行车选手兰斯·阿姆斯特朗赫然中招。

兰斯·阿姆斯特朗

环法自行车赛起源于1903年，是全世界声誉最高的体育赛事之一，

恐怕也是最耗费体力的一项赛事。比赛持续时间为23天，共21个赛段，赛程约3218千米。比赛的路线每年都会有变化，但总会穿越比利牛斯山和阿尔卑斯山，最终到达巴黎的香榭丽舍大街。

兰斯·阿姆斯特朗从1992年开始成为职业自行车手。1996年，他被诊断患上了睾丸癌，而且癌细胞已扩散到脑部和肺部。经过艰难的治疗，1997年阿姆斯特朗的癌症被治愈，1998年他重回赛场，成为癌症患者的励志偶像。后来他还成立了慈善机构“活得坚强”，帮助那些癌症患者和幸存者。

阿姆斯特朗自1999年获得环法自行车赛的冠军后，又创纪录地连续6次获得冠军，这样的战绩超乎常人。2012年6月，美国反兴奋剂机构指控阿姆斯特朗使用违禁药物。当年8月，该机构判决阿姆斯特朗终身禁赛。2013年1月，阿姆斯特朗来到奥普拉·温弗里的脱口秀节目上，回答了温弗里提出的五个问题：

- 1.阿姆斯特朗服用过违禁药物吗？“是的。”
- 2.药物中有促红细胞生成素吗？“是的。”
- 3.他使用过血液回输术吗？输过血吗？“是的。”
- 4.他使用过睾酮、可的松和人类生长激素吗？“是的。”
- 5.在所有他赢得冠军的环法自行车赛中，他都服用了违禁药物或使用了血液回输术吗？“是的。”

阿姆斯特朗想为他的行为辩解，他说他不认为自己是在作弊，他只是想创造公平竞争的机会。娱乐与体育节目电视网2013年的一期节目表示：“兰斯·阿姆斯特朗承认他不是这个世界上最纯良的人，如果重来

一遍的话，他还是会使用血液回输术，因为其他选手都在使用。”

“我知道其他选手在做什么。我们（他所在的美国邮政队）没他们那么过分。”阿姆斯特朗在接受娱乐与体育节目电视网的专访的时候说，“我们比较保守，所以我们从没有被抓住过。”

“最后这个结果是因为我树大招风，因为我容易得罪人，因为我太好斗……我听很多人说过：‘你把钱都挣走了，你把名也都挣走了，你活该。’听到这些话，我就明白了那些人的想法……”

阿姆斯特朗觉得他是被枪打中的出头鸟，他最终被剥夺7届环法赛事冠军头衔也是因为他强烈反抗对他的指控。

你怎么认为呢？在所有人都不遵守规则的情况下，你也不去遵守规则，这算不算作弊呢？假定阿姆斯特朗说其他选手都服用违禁药物的话是真的，那么阿姆斯特朗使用药物算不算作弊呢？同样，假如大批的棒球运动员都使用了违禁药物，那他们是在作弊吗？

为了寻求答案，我们来看看职业高尔夫球手布莱恩·戴维斯（Brian Davis）的故事。

高尔夫球和棒球类似，都有着繁复无尽的规则，但最重要的规则是自我约束下的诚实。例如，规则13.4规定如果朝后挥杆时碰到了散置障碍物，就要被罚多加2个杆数。2010年4月18日，在南卡罗来纳州希尔顿海德举办的“威瑞森”杯最后决赛中，英国选手布莱恩·戴维斯在打第一个球洞时就让自己接受了规则13.4的处罚。为了打个保险球，戴维斯使用后挥杆击球，他觉得自己碰到了露在沙地外面的一根芦苇，他马上询问观察员是否发生了碰触。观察员没有看到，于是调用了高速摄像机进行慢速回放，从回放中看到戴维斯确实碰触到了芦苇。戴维斯要求对自

已加罚杆数，将冠军拱手让给了对手。戴维斯这么做，丢掉了一次在美国职业高尔夫球巡回赛中获胜的机会（还有第一名的102万美元奖金），但他赢得了许多人的尊重，因为高尔夫是一项“有古老皇家传统”的运动。

好，现在轮到你了，我们来讨论讨论自己吧。

在你的工作或者生活中，有没有人（包括你自己）做过不诚实的事情，试举一例：

在你的工作或生活中，有没有人（包括你自己）即使在非常困难或充满挑战的情况下，仍然表现诚实，试举一例：

在这一部分结束之前，请思考以下案例：

你正在面试一名23岁的求职者。作为安全评估的一部分，你需要询问他之前有没有过不良司法记录，你特意问到他有没有被逮捕过，他回答：“没有”。

你觉得他的资质够格，就聘用了他。3个月过去了，这位新雇员表现不错，比你预想中还要好。他很喜欢这份工作，与同事相处得很融洽，你很高兴有这样的员工，同时他有很不错的发展潜力。

聘用筛选程序中有一道程序是向雇员的邻居发放问卷。因为这名雇员的一个邻居把表格放错了位置，所以表格没有被及时寄回来。问卷显

示，这名雇员曾经被捕过。你把这名雇员叫来，他承认在21岁时因为在商店偷窃而被捕，那时他只把这当作兄弟联谊会的一种恶作剧，而且这一纪录已经被删除了。他的律师解释说他的案底已被封存，其效果就等同于从法律角度上讲，他从未被逮捕过。

这似乎是他的真实理解。你问他为什么不实话实说的时候，他回答如果他说了，肯定就得不到这份工作了，更重要的是，律师的话让他相信，从法律角度上讲他并没有被逮捕过。

那么，你会如何回答下面的问题呢？

- 你认为这名雇员在面试中的表现诚实吗？
- 他应该因为不够坦白而被解雇吗？
- 如果留下他，该对他采取什么惩戒措施吗？
- 这件事有损你对他的信任吗？以后你还会信任他吗？

正直

现在我们来查看道德罗盘的第二点，正直。正直有时也被等同于诚实，我们把它看作基于诚实的可靠和专一，意味着值得信赖，不会被收买，不会妥协，忠心耿耿。

英语中的“正直”（integrity）一词源自希腊语integra，意为“完整”。哲学家乔治·桑塔亚那（George Santayana）的著作《德国精神：一种哲学诊断》（*The German Mind: A Philosophical Diagnosis*）中说：“我们的品格.....预示着我们的命运。越正直的人，他的命运就越简单、越高贵。”和桑塔亚那说的一样，正直，在我们看来就是“富贵不能淫”。

在消费者新闻与商业频道2013年7月9日的节目中，霍莉·艾利亚特报告了有史以来最大规模的针对腐败的民意调查。那一年，“透明国际”组织调查了100多个国家超过11.4万人。调查显示，55%的被调查者认为个别利益集团对政府施加了不当影响。报告表示：“在全世界范围内，本该驱动民主进程的政治党派被认为是最为腐败的组织。”

沃伦·巴菲特（Warren Buffet）是全世界最富有的人之一，他白手起家，却建立了一个国际投资帝国。很多人将他视作商业成功的典范。关于正直，他有一条个人守则，也是他对公司的诫令：“花费20年建立的声誉只用5分钟就可以毁掉。怀着这样的念头，做起事来就会不一样。”站在公司的角度，他说：“你要雇用的人得具备三种品质：正直、聪明、精力充沛。如果有人不具备第一种品质，那么他的另两种品质可能会置你于死地。”

2014年5月19日那一周，福克斯新闻频道的主持人尼尔·卡夫托（Neil Cavuto）关闭了一个关于成功的谈话节目。他说学生们经常问他成功的秘诀是什么，而他的回答总是令学生们失望。他说成功的秘诀就是为人要可靠，准时赴约，言行一致，切记一旦承诺，永不反悔。

好，又轮到你了：

在你的工作或生活中，有没有人（包括你自己）有不正直的行为，试举一例：

在你的工作或生活中，有没有人（包括你自己）即使在非常困难或充满挑战的情况下，仍然表现得非常正直，试举一例：

忠诚

道德罗盘的第三点是忠诚，也就是忠贞不贰，尽心尽力。美国海军陆战队1883年选用拉丁短语“semper fidelis”作为座右铭，意思是“永远忠诚”。在英格兰，忠诚被视为重要品质至少有200年的历史，那时，它不但是贵族家庭，还是整个城市的座右铭。

忠诚是一种稀缺品质。到底有多稀缺，从美国历史上本尼迪克特·阿诺德（Benedict Arnold）将军不寻常的一生中就可以看到。在1990年出版的阿诺德传记《爱国者和叛国者》（*Patriot and Traitor*）中，作者威拉德·S.兰德尔（Willard S. Randall）探讨了忠诚的脆弱性。

许多历史学家都认为萨拉托加大捷是美国独立战争的转折点。那年秋天，英国将军约翰·伯戈因（John Burgoyne）大胆进攻，发起了一场意在把新英格兰和南部的殖民地分隔开来的战役。英军打算通过这种做法把殖民地的军队都孤立起来，最终通过消耗战取得胜利。

伯戈因9月19日在萨拉托加小胜霍雷肖·盖茨将军，但损失惨重。10月7日，他再次进攻美军，被英勇善战的美军将领本尼迪克特·阿诺德将军击败。10月17日，伯戈因被迫投降，因为他的军队被数倍于自己的美军所包围。

萨拉托加大捷被认为是最重要的战役，阿诺德的指挥才能功不可没。伯戈因投降是使法国加入战争支持美国的关键因素。在这次战役中，阿诺德胯下的战马被射中跌倒，阿诺德的一条腿也因此受伤。乔治·华盛顿赞赏阿诺德的英勇战绩，大陆会议却因为几年来的一系列争吵不愿

承认阿诺德的功绩，阿诺德又以脾气急躁闻名，这导致了大家互不尊重、互不信任。

萨拉托加大捷之后，英军撤退了。华盛顿将军将费城交给阿诺德掌管。阿诺德在费城结识了佩吉·希彭并和她结婚。很多人都认为佩吉·希彭是英军的支持者。1779年，阿诺德认为大陆会议要合谋迫害他。怀着对大陆会议的仇恨，他开始和英军谈判，中间人是希彭以前的密友英军少校约翰·安德鲁。阿诺德同意在纽约的西点投降，那里由他指挥。作为交换，他将得到大笔金钱，以及在英国军队中的任职。

安德鲁的被捕导致阿诺德的背叛被及时发现。阿诺德和他的妻子逃往伦敦。安德鲁作为间谍被判处绞刑。虽然英军和美军中都有人替他求情，但乔治·华盛顿还是拒绝免除他的死刑。甚至对于很多人提出的由火枪队射杀安德鲁的要求，华盛顿都予以否决，坚持要将他绞死（绞刑被认为是对军官来说最耻辱的刑罚）。而阿诺德虽然得以在英军中服役，但据说，他从未被真正地信任过。他于1801年死于英格兰，4年后他的妻子也死去了。

虽然在独立战争中，阿诺德的英勇为最终击败英军做出了贡献，但没有一块纪念碑是为本尼迪克特·阿诺德树立的。他的名字与背叛和变节联系在一起。据记载，乔治·华盛顿禁止“阿诺德”这个名字在纪念活动中出现。在萨拉托加国家历史公园里，有一个很有趣的靴子纪念碑，这个形似军靴的纪念碑就是纪念本尼迪克特·阿诺德在萨拉托加大捷中的英勇行为的，但纪念碑上却没有他的名字。前面说过，因为战马被射中，阿诺德留下了一条伤腿。靴子纪念碑上的铭文写着：“此碑于1887年由约翰·瓦特·德·佩斯特所立，为了纪念大陆军中最勇敢的士兵，他在这个地点身负重伤……1777年10月7日，他为自己的同胞赢得了美国

独立战争中决定性的一场战役，并使自己荣升至少将。”阿诺德的叛变恶名昭著，得以被缅怀的只有他的靴子。

时光快进到2013年5月。爱德华·斯诺登（Edward Snowden），一名电脑技术人员，作为博思艾伦公司的雇员在美国国家安全局（NSA）工作。他将绝密文档披露给了英国《卫报》（*Guardian*），致使美国政府和英国政府通过电话和网络监控个人的项目被曝光。

有些人认为这样的监控侵犯了个人隐私权，但也有人认为监控项目是受到约束的，对维护国家安全是必要的。《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）的一篇报告称美国国安局的监控网络能够监控美国约75%的网上交流。

根据情报部门的说法，斯诺登揭发的事实危害巨大，不但损害到了情报来源，而且使美国的潜在敌人改变了交流方式。2013年6月14日，联邦检察官指控斯诺登犯有间谍罪和盗窃罪。斯诺登在他提供的情报被公布以前，就离开美国去了中国香港，最终在俄罗斯得到了暂时的庇护。

斯诺登的行为引发了激烈的争论。俄罗斯给予他庇护，使得俄美两国关系紧张。有些人把斯诺登叫作“一个自恋的叛徒”，而另一些人认为他是勇于揭发的爱国者。有媒体报道说，连美国前总统吉米·卡特（Jimmy Carter）都支持斯诺登的行为。

斯诺登在回应对他的批评时说，他的行为是想让公众知道政府在做些什么。在莫斯科机场发表的声明中，他引用了1945年第二次世界大战后纽伦堡会议上宣布的条款：“个人的国际职责超越对国家的服从。因此作为公民的个人有责任违反国家法律去阻止反和平和反人类的罪行。

”

你怎么看呢？爱德华·斯诺登的行为忠诚吗？如果忠诚，他对谁忠诚？为何忠诚？如果不忠诚，为什么这样就算不忠诚？他是一个爱国者，还是一个叛国者？为什么？

美国海军海豹突击队队员格伦·多尔蒂与泰隆·伍兹

关于斯诺登是否忠诚，这个话题可能永无定论，不过，近期发生的其他事件清晰地向我们展现了勇气和忠诚的含义。格伦·多尔蒂（Glen Doherty）与泰隆·伍兹（Tyrone Woods）都是美国海军海豹突击队成员，2012年在保护美国驻利比亚班加西领事馆时牺牲，已被追授国会金质勋章。他们的勇气和奉献很好地诠释了这里要说的“忠诚”。

班加西是地中海沿岸的一个港口城市。在利比亚是仅次于首都的黎波里的第二大城市。2012年9月11日，美国在班加西的外交使团驻地遭到由反美武装精心策划的武装袭击。据报道，袭击大约从晚上9：40分开始，袭击对象是美国大使克里斯·史蒂文斯所在的领事馆驻地。

海军海豹突击队员泰隆·伍兹是一支安全小队的成员，队伍里还有马克·盖斯特、克里斯·帕朗托和约翰·泰根，他们驻扎在距离领事馆大约1.6千米的中情局附属基地。伍兹一行人要求准许他们援助领事馆内的史蒂文斯大使和其他人员。福克斯英文频道2012年10月26日最初的报道中说，伍兹等人被命令“保持克制”。这一说法遭到了美国国务院的否认。但是，迈克尔·朱可夫（Michael Zuckoff）在《危机13小时：班加西事件内幕》（13 Hours: The Inside Account of What Really Happened in Benghazi）一书中支持了这一细节，这本书的内容是对中情局附属基地幸存人员的深度访谈。

2014年9月，国务院发言人玛丽·哈夫否认有人命令安全小队“保

持克制”，但是承认确有命令让安全小队推迟行动。伍兹和其他成员没有听从命令，冒着生命危险，离开基地来援助领事馆。他们在找到肖恩·史密斯的遗体 and 领事馆的其他幸存人员后，带着这些人返回基地。

在基地，伍兹与一支增援小队会合，其中包括海豹突击队队员格伦·多尔蒂，这支小队在黎波里征用了一架小型喷射机，并要求飞行员将小队载往班加西。多尔蒂和小队成员在机场被利比亚官员耽误了几小时后，于9月12日凌晨5点左右到达班加西。他们刚刚抵达，基地就遭到了炮火袭击。泰隆·伍兹和格伦·多尔蒂据守在基地屋顶上以保护其他人员，二人都因被迫击炮弹击中而身亡。

克雷格·古斯塔夫森（Craig Gustafson）在2013年5月为《圣迭戈联合论坛报》（San Diego Union-Tribune）撰文时，引用了海豹突击队上校杰森·埃雷特的话：“格伦和泰隆是我们这个国家引以为傲的公民和战士……在班加西的那个灾难之夜，他们的所作所为没有辱没海豹突击队的声誉……他们冲向枪林弹雨，他们深知炮火无情，但他们更知道有人需要他们的援助……活着，就应该像他们那样……”

忠诚和恪尽职守并不是海豹突击队队员独有的品质。汤姆·布罗考的畅销书《美国最伟大的一代》是这样向我们介绍那一代的：

1984年的春天，我来到法国西北部的诺曼底，为美国全国广播公司纪念第二次世界大战胜利40周年的纪录片做准备……在那儿的经历令我脱胎换骨。我在沙滩上和一位美国退伍老兵散步，他为周年纪念特意回到这里……他们的奉献精神让我深深感动，无限感激。10年以后，到50周年庆祝之际，我再次来到诺曼底，对那一代人在历史上的意义有了更

深的理解。我相信这一代人是历史以来最伟大的一代人。

昆汀·奥内森（Quentin Aanenson）和老乔治·S.埃弗利就是这一代人的代表，他们忠心耿耿，恪尽职守。

昆汀·C.奥内森

昆汀·C.奥内森（1921年4月21日—2008年12月28日）是美国空军的一名战斗机驾驶员。他是美国第九空军第391飞行中队的一名机长，1942年至1945年期间服役。在诺曼底登陆战役中他驾驶的是P-47“雷电”战斗机。

他告诉我们在那场战争中生还的概率是20%，而最难以忍受的事情就是众多好友的牺牲。和他住在一个帐篷内的战友不断牺牲，最后只剩下了他一个人，这让他非常伤感。在给自己妻子洁姬的信中，他毫无保留地表达了对战争以及对忠诚与责任的态度。

亲爱的洁姬：

两个小时了，我独自一人坐在帐篷里，想着你信中提出的问题，我该怎么回答，又该怎么去做。我一直有意不告诉你我在这儿的的生活，因为我想实情会让你难过。也许我这想法是错的，那我就现在改正吧。但我还是怀疑你是不是真能理解，任何没有亲身经历过的人都是没法理解的。

我的身边充满了死亡。我目睹我的朋友以各种惨无人道的方式死去……比如，起飞时的发动机故障导致猛烈的爆炸，飞行员的遗体残存无几，无从埋葬。再比如，飞机被高射炮射中，飞行员被炮弹击中而死算是很幸运的，但通常没这么幸运，飞行员都是在飞速旋转的飞机中被活

活烧死……你无法想象那种恐怖景象。

到目前为止，我恪尽一名军人的职守。我从未临阵退缩，不管高射炮弹如何密集，我依然向目标冲击。我为未来的梦想而活，但是身处死亡丛林中，这个梦想也已奄奄一息。也许，我能活到战争结束回到巴吞鲁日，但是我已经不是5月3日与你道别时的那个我了。经历了这些之后，没人能保持不变。我们都已经死过无数次了。我们会继续坚持。总有一天，这些都会结束。我准备好了迎接任何结局。

我们问他战争中最令他难过的事情是什么，他说是亲眼看到他的僚机被击落。

“我们的距离很近，机翼几乎重叠。我看到他被击中，开始俯冲，我也随着他俯冲。他挣扎着想松开肩带，但不久就不再挣扎，因为已经来不及弹出了。他知道他要死了，他看着我，朝我笑笑，挥挥手，然后就撞到了地面。最使我难过的是，我知道这是一代人的终结，他是他家里的最后一个男人。”

忠诚和责任对洁姬同样重要。我们问她在昆汀参战时，她是如何挺过来的，她用好听的南方口音淡淡地答道：“我的工作就是支持我的丈夫！这是我该做的！”

在华盛顿哥伦比亚特区的国家航空航天博物馆里，有一幅由威廉·R.法雷尔（William R. Farrell）绘制的《雷电爱国者》（Thunderbolt Patriot），这幅画刻画了奥内森在德国执行完任务凯旋的情景。在他的出生地明尼苏达州的卢文市，有一个用他的名字命名的机场：昆汀·奥内森机场。

老乔治·S.埃弗利

老乔治·S.埃弗利（1916年12月1日—2011年10月25日）一家在17世纪晚期来到美国，在一块土地上定居下来，并在那里耕种了300年。埃弗利长大的这片土地上没有自来水，没有电，他在灯笼下面完成了学校的功课。

但是耕种并不是他的天职。他是家族里第一位上了大学的男性，实际上，他是直系亲属中第一个真正的非文盲。因为极富音乐天赋，他在12岁时成为职业音乐人。那时，大爵士音乐时代刚刚启幕。他还是一位作家，是当时顶尖的音乐杂志《强拍》（Down Beat）的一名记者。

为履行服兵役的义务，埃弗利应征入伍。不久，美国加入第二次世界大战，他先后在冰岛、英格兰、法国、比利时和德国服役，目睹了毁灭和死亡。一次，他在一座法国农舍中建立起无线电通信，一枚德国V-2火箭袭来，他险些丧命，身边有的伙伴中弹身亡。

之后，他又参加了坦克大决战，最终回到美国与凯瑟琳·韦伯斯特结婚，这是他驻扎在佐治亚州班宁堡时认识的姑娘。一回到家乡，埃弗利立即投身于事业——不是音乐事业，而是金融事业。他说虽然音乐是他的挚爱，但做全职的音乐人却无法养家糊口。

按照那时候的习惯，家庭聊天的话题经常是他的军队生涯。孩子会问：“爸爸，打仗时你都做了什么？”他给孩子的回答中没有死亡与毁灭，他讲述的是责任、兄弟情谊以及旅途见闻。他说他没有受到战争创伤的困扰，是因为他专注于做事，总是展望未来，而不是沉浸于过去，他从不困于消沉之中。他还说能挺过战乱，他的宗教信仰起了很大作用。

50年过去了，1994年法国政府向参加了诺曼底战役的老兵颁发奖章，埃弗利起初拒绝领奖，7年之后才很不情愿地接受，他说他不觉得一

块奖章有多么重要。这可能让年轻的一代觉得很难理解，这一代人从小就渴望奖赏，为的是能够在人前炫耀。

埃弗利和他的妻子有一个孩子。他们的生活多年来平淡无奇，是美国中产阶级梦想中的生活。但凯瑟琳患病后，一切都不同于以往。她得的是一种慢性病，这种病慢慢地吞噬掉她的活力、她的幸福、她独立行动的能力，直至她的生命。在这期间，埃弗利的金融事业发展良好。但是，妻子病情的加重使埃弗利决定放弃24小时的护理，由他亲自照顾妻子。后来，他职业生涯中梦寐以求的那一天到来了，他被提名为公司的首席财务官，他为这一职位奋斗了30年。但他选择了拒绝，为了更好地照顾妻子，他决定退休。

埃弗利的一生经受了許多挑战：“大萧条”时期农场的艰难，战争带来的创伤，照顾日渐虚弱的妻子的压力，职业生涯的过早结束。他是被布罗考称为“最伟大的一代”中的一员，我们能从他身上学到些什么呢？

- **可靠**。埃弗利从未有一天怠工。他是一个言必信、行必果的人。
- **责任**。埃弗利明白只有履行了职责，才能心满意足、心安理得。
- **人际支持**。“人际关系融洽很重要，”埃弗利说，“要尊重他人。”
- **乐观**。沉浸于过去毫无益处。他说：“为什么要把时间浪费在唏嘘哀叹上呢？”对于死亡，他说：“来世的生活非常神秘，我对它充满了好奇。”他接着补充道，“我相信未来总会更美好。”

在他的退休仪式上，以及数年之后的葬礼上，埃弗利得到的赞扬都非常简朴——“他是个好人”。也许这就是他和他那代人坚韧不倒的秘诀

，也许他们的伟大之处就在于他们是好人。他们这一代人把人类送上了月球，治愈了许多疾病，着手解决这个社会和国家身上滋生出的种种痼疾，没有什么吓得倒他们。再重复一遍布罗考的话：“我认为他们是有史以来最伟大的一代人。”我们完全同意他的说法。

现在，再来做个练习吧。

在你的工作或者生活中，有没有人（包括你自己）有过不忠诚的表现，试举一例：

在你的工作或生活中，有没有人（包括你自己）即使在非常困难或充满挑战的情况下，仍然忠心耿耿，试举一例：

坚守道德

这一章我们从讨论诚实开始，有了说真话、不欺骗作为基础，坚贞和忠诚的美德才能得以树立。现在，还要加上道德罗盘中最复杂的一条：坚守道德。

道德原则指的是亲社会的一套行为准则。简而言之，道德行为有利于社会，能促进社会发展，能为大多数人谋利益。行为准则经常与道德相连。有道德的行为是与已确立的“公平”价值观相融的行为，也就是做事要正确和公正。早期的哲学家比如柏拉图就已经讨论过这些概念，这对文明社会来说非常重要。

坚守道德原则，做出亲社会行为，这可能是道德罗盘中最复杂也最重要的一条；它是将罗盘中其他三条付诸行动的总则。诚实、正直和忠诚必须在道德原则的统领之下才能转化为心灵盔甲。甘地曾说过，有7样东西会毁掉社会：

- 1.不劳而获的财富
- 2.丧失良心的享乐
- 3.没有道德的知识
- 4.没有牺牲的宗教
- 5.没有原则的政治
- 6.没有人性的科学
- 7.没有底线的商业

悲哀的是，无良的商业行为比比皆是。看看下文描述的案例，你觉得他们有没有遵守道德原则？请记住，每个故事都有两面性。

英国石油公司的深海浩劫

英国石油公司（BP）是一家总部在伦敦的跨国石油与天然气公司，是全球第五大公司，在80个国家都有业务，在全世界范围内经营石油天然气的勘探、冶炼和销售业务。

2010年4月20日，英国石油公司在墨西哥湾的深水地平线钻井在东部标准时间晚上11点发生爆炸，造成11名工作人员失踪。4月30日，英国石油公司的首席执行官托尼·海沃德（Tony Hayward）对路透通讯社说：“这次事故不是我们的责任。”然而据美联社报道：“石油连续多天流进墨西哥湾……联邦当局安于让英国石油公司来处理乱局。”5月1日，奥巴马政府指定美国海岸警卫队上将萨德·艾伦（Thad Allen）负责对石油泄漏一事质询，调查的进展才快了起来。

有趣的是，在5月上旬，亚巴马州政府责令英国石油公司停止向亚拉巴马居民分发善后协议，这个协议以一次性支付5000美元的赔偿作为条件，换取当地居民的上诉权。与此同时，海沃德对美国国家公共电台说英国石油公司“全权负责清理工作和对‘合法的’索赔请求的处理”。后来他又对英国广播公司说英国石油公司不应为此次事故负责。“出事故的的不是我们的钻井，不是我们的设备，也不是我们的人员。”

2010年5月16日，据哥伦比亚广播公司《60分钟》（60 Minutes）栏目报道，在4月20日爆炸的前4周，一次未被报告的事故损坏了钻井的防喷阀。英国石油公司拒绝对此报道发表评论。《华尔街日报》5月18日的报道对石油钻探的安全性提出质疑，因为钻井发生事故后缺乏应急

预案，而且这种状况已存在多年。这篇报道表示，在2004年英国石油公司的管理层人士就在行业杂志上提出过警告：“公司没有长期的、24小时运转的应对方案来解决深海漏油问题。”

然而在5月14日，海沃德声称相对于“广袤的”海洋，泄漏的这点石油“相当轻微”（美国航空航天局的照片显示漏油面积和特拉华州的面积相近）。6月1日，海沃德说：“我们为造成的破坏深感抱歉……没有谁比我更希望事故能尽快结束，我真希望时光能倒流。”英国石油公司否认有水下污染带，但有证据显示事实恰好相反。

英国石油公司的股价在这段时间接连下挫。2010年8月，漏油终于被止住，这时海沃德尚未从英国石油公司离职。据联合通讯社报道，2013年3月15日，英国石油公司请求联邦法官限制法院指定的行政官的权力，以免他同意海湾沿岸企业高达数十亿美元的索赔要求。据彭博社报道，英国石油公司曾请求美国地方法官卡尔·巴尔比耶终止85亿美元的赔偿方案，因为行政官对索赔诉求理解有误，导致公司为虚假索赔损失了数千万美元。如果巴尔比耶拒绝这一请求，英国石油公司就将向他提出在虚假索赔最为普遍的几个行业中停止所有的经济赔偿的要求。

英国石油公司的行为顾及到了大多数人的利益吗？你怎么看这件事？

被投毒的泰诺

强生公司在泰诺（Tylenol）被投毒一案中的表现，作为有道德和责任感的企业的典范经常被加以引用，让我们来回放整个事件。

1982年9月至10月期间，芝加哥有7人在服用了泰诺止痛胶囊后死亡，因为药里面被掺入了氰化物。泰诺是强生公司生产的，在那时这款

药是公司销售量最高的产品，也是美国最受欢迎的止痛药物。

案件一发生，强生公司立即宣布大规模地召回产品，并启动免费退换活动，据估计耗资达一亿美元。公司还悬赏100万美元捉拿下毒者。凶手没有被找到，但调查显示投毒的范围非常有限，因此几个月后，泰诺就得以再次销售，但加上了防窃启包装。一年之内，泰诺的销量就完全恢复了。

1982年的这个案例直至今天仍然是企业在遭遇危机时该如何承担道义、表现良知的一个范例。毫无疑问，强生公司因为承担社会责任、为大多数人考虑而赢得了口碑。

有些伦理学家认为没有绝对的对与错。所谓的道德行为就是最有利于社会、有益于大多数人的行为。道德相对主义者认为某种行为是不是道德的，要“视情况而定”。

你是个道德相对主义者吗？

好，再做一次练习。

在你的工作或者生活中，有没有人（包括你自己）有过不道德的行为，试举一例：

在你的工作或生活中，有没有人（包括你自己）即使在非常困难或充满挑战的情况下，仍然坚守道德，试举一例：

最后，挑选一个人，道德原则的所有方面在这个人身上都得到了完美体现。最重要的一个步骤：简单地写下你选中这个人的原因。

为什么道德原则是构成心灵盔甲的重要部件？因为一个人如果具备诚实、正直、忠诚和坚守道德等品质，那么他就会显示出令人折服的人格魅力。他会成为大家的行为模范，他会使未来明晰、确定。这种明晰带来安全感，安全感又激发出信任。对于领导者而言，无论他领导的是一个团体、组织、社会还是国家，信任会带来服从。相反，欺诈、两面三刀和不诚实不仅会损坏信任，还会侵蚀这个组织、社会及国家的效能。人们会倾向于保护自己、防卫他人，而不是以原则为重，他们不会愿意为了群体的目标去冒险。

道德罗盘在领航

对于C.A.“杜奇”·鲁珀斯伯格（C.A.“Dutch”Ruppersberger）和乔纳森·阿德勒（Jonathan Adler）来说，道德罗盘的重要性不言而喻。这两人都以非凡的勇气坚持去做他们认为重要的事情。鲁珀斯伯格选择的职业道路无论对他个人还是对这个行业而言都充满风险。阿德勒对受到不公正控告和起诉的人支持到底。

国会议员C.A. “杜奇” · 鲁珀斯伯格

C.A. “杜奇” · 鲁珀斯伯格（出生于1946年1月31日）目前是马里兰州第二选区的众议员。他于2003年初次当选，是第一位被任命为众议院情报常设特别委员会的民主党籍新成员。他是这个委员会中少数党的高层及资深成员，这个委员会是维护美国国家安全的重要机构。

鲁珀斯伯格初出茅庐时，是马里兰州巴尔的摩县的助理检察官。被提升为犯罪调查科的主管后，他积极调查有组织的犯罪和政治腐败。并不是所有人都喜欢这些做法，他的个人生活和职业生涯也因此处于风险当中。

在调查一起毒品走私案时，鲁珀斯伯格出了车祸，差点丧命。他能活下来，要归功于马里兰大学休克外伤中心的精心治疗。鲁珀斯伯格问中心的创立者R·亚当·考利，他该做些什么来回报救命之恩，考利建议他竞选公职，争取必要的资金来挽救其他遭受严重外伤的患者，鲁珀斯伯格欣然应允。

经历过最初的失败后，鲁珀斯伯格终于被选为巴尔的摩县议会成员

，之后又成为巴尔的摩县的行政长官。尽管有竞选州长的压力，但是鲁珀斯伯格还是决定竞选国会议员，他认为这是他为选民服务的最好方式，2002年他被选为众议员。他还作为监管委员会的成员一如既往地支持休克外伤中心。

鲁珀斯伯格认为坚韧的关键在于态度。“被击倒，再站起来。”他向我们强调。

鲁珀斯伯格的坚韧传奇并非始于那次致命的车祸，他生下来就有哮喘，天性好强的他一直在与自己的身体做斗争。他记得每年夏天都会和家人去马里兰州的大洋城。15岁那年，他看到一群救生员的应聘者在准备游泳比赛，就上前询问自己能否参加。他想做的并不只是完成比赛，而是要击败其他选手。在哮喘的呼啸声中，他做到了，而且获得了这份暑期工作，在大洋城海滩巡逻队做救生员——他是最年轻的救生员之一。

后来，在上高中和在巴尔的摩城市学院期间，他克服哮喘，参加了学校的橄榄球队、游泳队和长曲棍球队。他还参加了马里兰大学的曲棍球常胜队，1967年还入选美国队参加了国际比赛。“我觉得哮喘使我更坚强。”他说，“你得做出决定，要么屈服，要么永不放弃。”

在鲁珀斯伯格眼里，坚韧不仅仅是指有决心，还包括团队精神和正直。一支高效的团队是建立在诚实和忠诚的基础上的。有一种信念支撑着他在家庭农场上劳作，在体育队伍中拼搏，在起诉罪犯时刚正不阿，在为他的选民代言时仗义执言，这种信念就是“你的强大来自于团队的强大”。坚守道德原则是鲁珀斯伯格做人的基石。“有一条原则我奉为金科玉律：己所不欲，勿施于人，”他说，“笃行正道，诸事皆顺。”

有道德感的团队会向需要帮助的人伸出援手。对那些因战争而肢体

残缺或正在经历创伤后应激障碍的老兵，他说：“对于你们做出的贡献和牺牲，仅仅向你们致谢是不够的，我们有义务让你们过上最好的生活，你们也应该要求过上这样的生活。”

鲁珀斯伯格说：“生命是宝贵的，如果你被生活击倒了，你应该相信事情肯定会有转机。我在那次事故之后几乎瘫痪，但我不仅不放弃，还想要恢复，而且恢复得比医生预期得还要快。友谊和信念帮助了我。我相信祈祷的力量，祈祷帮助我走出了休克创伤中心。”

“因为政党政治，国会内部现在一片混乱，”鲁珀斯伯格说，“迈克·罗杰斯是众议院情报委员会的主席，密歇根州的国会议员，前联邦调查局探员，而我以前是检察官，我们两人都是民主党的高层人士。我总对他说，所有联邦调查局的探员都得听检察官的。其实我们俩同心协力，共同合作。起初，因为党派纷争，我们这个委员会几乎就是个疯人院。经过我们的努力，《华盛顿邮报》（Washington Post）撰文说情形已有改变。罗杰斯和我正在使委员会步上正轨。一家重要的新闻网站最近说他们想就情报问题采访我们中的一位——不是两位，因为我们俩的观点太一致了。

想想你能为后代留下点什么。与人合作、相互支持是让人人受益的事。

鲁珀斯伯格说，给后代留下你的正直吧。毕竟你想要让自己的为人处世受人尊重。“我想让人知道，我做这些事都是为了帮助别人，帮助仅靠言语是不够的。永远记着：塑造你的是你的行动，而非你的言辞。”

乔纳森·H.阿德勒

乔纳森·阿德勒说：“胜利并不意味着接受奖杯，胜利意味着心中永远怀着荣誉感。”由此可以推出，“光荣”这一称号并不是给那些占据高位的人准备的，而是给那些让人动容的事迹准备的。

1991年，阿德勒开始在执法部门任职，是美国国税局的一名税务官。税务官为美国国税局征税，当不纳税的个人或企业不合作或逃避时，他们还要负责追究。在采访中，阿德勒说这份工作很不好干。税务官没有配备武器，也没有拘捕权，执行的却是罚款和没收财产的工作。而且，工作量非常大，每个税务官平均负责约150个案子。

阿德勒说，在做了3年的现场税务官后，他学会了灵活地应对日常生活中的麻烦，也更深刻地理解了荣誉的含义。后来他成为一名刑事侦查员，一直干到今天。

不过，阿德勒的坚韧故事并非来自刑事侦查员的经历，而是来自他做的志愿者工作所带来的激情。2008年，阿德勒被选举为联邦执法人员协会（FLEOA）的全国主席，这是美国最大的一个非营利性、无党派、代表着在职以及退休的联邦执法人员的专业协会。阿德勒代表65个联邦机构，领导26000名会员，负责监管协会的全面工作。他的故事中包含荣誉、道德和坚持正道的勇气。

“我担任联邦执法人员协会主席期间陷入过一个低谷，我目睹了对一位英雄人物的不公正起诉，他被卷入到一起家庭暴力案件之中，因为他想救助一位饱受欺凌的女性。”这是一起发生在美属维尔京群岛圣托马斯的案件，阿德勒讲述了整个案件。

2008年9月7日，据美国有线电视新闻网报道，美国烟酒枪炮及爆炸物管理局（ATF）的特工威尔·克拉克（Will Clark）下班后，看到他的邻居在住宅区前争吵。身材魁梧的马库斯·苏特科正在威胁他的女友，

克拉克上前想要使事态缓和，但他的努力没有奏效。体重超过130千克的苏特科用巨石猛击他女朋友的汽车，还叫嚣要去卡车里拿枪来打死女友和克拉克。他从卡车里下来，手持钢制长柄手电筒砸碎了克拉克车子的后视镜，又朝克拉克冲来，克拉克掏出武器朝他射击。在急救人员到来之前，克拉克一直在给苏特科做心肺复苏术，但苏特科还是在医院中死去。在调查期间，克拉克的配枪和警徽按照规定都被收缴。

一个由多部门组成的联邦事故调查组一致认为克拉克开枪射击的行为是正当的。美国烟酒枪炮及爆炸物管理局向他返还了配枪和警徽，并让他复职。然而，维尔京群岛的检察官却以二级谋杀罪起诉克拉克。阿德勒说：“接下去的调查带着极大的偏见，他们对威尔自我防卫的证据视而不见。圣托马斯的探员违背了宪法精神，将有利于威尔的目击者证词搁置一边。他们没有还原犯罪现场，没有进行任何法庭辩论，也没有公布医疗检查的结果，医疗检查显示攻击者当时处于醉酒状态。他们很快给威尔定了罪，罪名是二级谋杀，他们把威尔描述为一个来自大陆的暴徒。

“人们每提出一项动议，法官都会做出不利于威尔的裁决，最后还发表了盖棺定论式的评价。威尔的律师提出威尔在该岛享有豁免权，提议将该案移交联邦法庭。这位法官咆哮道：‘你们的宪法到不了这儿，在这儿它不管用。’

“之后，我向众议院拨款小组委员会发难，责问为什么纳税人的金钱到得了那儿，宪法却到不了。委员会同意中止对维尔京群岛的拨款，但这还是没能阻止法官的判决。最后，这名法官被免职，当地政府在没法自圆其说的情况下，终于撤销了对威尔的指控。

“这个事件对我是个打击，破坏了我作为执法人员的神圣感，这种

神圣感就是对于正义的信仰，我为之终生奋斗。非正义的误判使我无法面对威尔的母亲。幸运的是，威尔最终得以洗清冤屈，在联邦执法人员的护送下和家人一起回到了家乡。

“正义虽然最终得以实现，但这是我担任联邦执法人员协会领导以来最糟糕的经历。我亲眼见到了对一个可敬公民的不公指控。

“但是，联邦执法人员协会从未泄气。整个案件中还是有积极的方面，我们也取得了一些胜利，其中包括使得威尔所在的部门从岛上撤出了所有的资产，尽管司法部长希望他们能留下来。我认为在我们的影响下，第一个法官被免职，这是威尔能够脱罪的关键一步。我们还是有所收获。

“别人觉得我做这个协会的领导吃力不讨好，我自己并不这么看。尽管我跟威尔的妈妈建立了深厚的感情，我为威尔在华盛顿奔走呼号，这一切都让我感到自豪，但我觉得自己做得还不够。

“我亲眼看到这个我为之工作的、宣誓为之效忠的政府，对国家的英雄撒手不管。我逐渐明白，重要的不是你的敌人是谁，重要的是你为谁而战，为什么而战。

“我学会了不忘初心，坚持理想，坚守原则。案件刚开始时，威尔给我的邮件中有句话让我印象深刻，万一他被判有罪，他不为自己担心，但他不想让尚在襁褓中的儿子没有父亲。我向他保证，我不会让那样的事情发生。

“当我的呼吁没能阻止对威尔的审判时，我心中充斥着失败感。在对威尔审判的过程中，虽然我们的努力一再失败，我还是坚持认为他不该得到这样的结局。法官和执法部门似乎有意要将威尔治罪，而我们的政府对此漠然处之，甚至还传递出微妙的信息，要我们别为了威尔的事

大张旗鼓。但是我们没有放弃。

“对所有悉心聆听的人，我想说的是：在实现目标的过程中，不要因为没有什么进展而稍有懈怠。只要有远大的目标，就坚定地去实现；要能够按照需要做出灵活的调整。”

忠诚是阿德勒的重要品质：“为那些需要帮助的人奔走呼吁，既是我的个人追求，也是我的职业追求。自2008年我被选为联邦执法人员协会的主席以来，对工人的赔偿就是我的工作重点。从2008年一直到国会听证日，我定期和受伤成员以及他们的配偶交流。倾听他们的英雄事迹，再听听他们是怎样被无能无情的政府官僚弃之不理的。”

最后，阿德勒强调：“我不是一个极端宗教分子，但我相信我们的坚韧是上帝铸就的。他给我们的后背造了衬垫，所以当摔倒在地的时候，我们还能反弹。当事情未能按计划进展的时候，你感到灰心丧气是可以理解的。自然地接受这些情绪，但不要示弱，深吸一口气，继续战斗。

道德罗盘遵循指南

在第一章我们曾介绍过阿尔伯特·班杜拉的理论，他提出了4种增强自我效能感的方式，也就是相信自己能够带来改变。我们对这4种方式稍加改动，提出了增强积极型乐观主义的4条行动指南。在这一章，我们将继续沿用这一思维，用阿尔伯特·班杜拉的方法养成新的行为习惯。

我们来重温一下道德罗盘的具体要点。

1. 激励来自成功的实践

将道德罗盘置于你的心中。你在一件事情上获得成功，就会认为自己还能获得更多的成功。你相信自己能够遵循道德，你就能够做到。一次成功会带来更多的成功。

效果律是由心理学家爱德华·L·桑代克于1898年提出的。效果律指出，无论是有意还是无意的行为，如果带来了愉悦的、快乐的结果或回应，那么这个行为就很有可能再次发生。如果行为带来了不愉快的结果或者惩罚，那么这个行为再次出现的可能性就会降低。

虽说社会应该奖赏那些行为正直的人，但这种外部奖赏并不总是如期而至。因而，我们应该努力在内心给予诚实、正直、忠诚及有道德的行为奖赏。内心对正直行为的褒扬就是对这种行为的最高奖赏，这种意识是成熟与责任感的体现。美国海军海豹突击队队员身上就明显具有这个特征。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，这件事情要能激发你内心的道德感。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

2. 榜样树立规范

当你看到其他人行为高尚时，你自己可能也会随之高尚起来。这会形成一套令人向往的行为规范，进而形成崇尚道德的文化。你要尽量与那些行为诚实、正直、忠诚并且有道德的人相处。

在遵循道德原则时，要考虑到“破窗理论”。社会心理学中的破窗理论是指如果附近有破碎的窗户没有得到修缮，墙上的涂鸦没有得到清理，那么就会有更多的窗户被打破，更多的涂鸦被制造，甚至升级为犯罪和暴力行为。

1982年《大西洋周刊》（*Atlantic Weekly*）的3月号上，詹姆斯·Q.威尔逊（James Q. Wilson）和乔治·L.凯灵（George L. Kelling）提出了这一理论。作者是这样描述的：如果一个大楼有几扇没被修好的破窗户，就会有更多的窗户被打破，有更大的破坏随之出现。墙上涂鸦、乱扔垃圾甚至暴力犯罪都遵循同样的规律。没被注意到的涂鸦会引来更多的涂鸦，没被清理的垃圾会招致更多的垃圾，没被遏制的暴力会带来暴力的蔓延。

对于诸如修窗户、清理涂鸦、清扫垃圾、遏制暴力这样的正确行为，人们会有懈怠。“为什么要自找麻烦呢？”这样的态度非常普遍。按照破窗理论，不良行为如果得不到制止，人们就会习以为常，司空见惯，更多的不良行为就会随之发生，发展为社会痼疾。

另一方面，如果破窗很快被修好，涂鸦很快被清理，垃圾很快被打扫，暴力很快被遏制，接下来的涂鸦和犯罪就会减少。纽约和波士顿应用了破窗理论，犯罪和蓄意破坏行为大幅减少，生活的总体质量得以改善。这就是通过榜样树立规范并促使人们遵守的例子，从中可以看到环境对人的影响力。

在遵循道德原则时，要观察、模仿那些诚实、正直、忠诚并且有道德的人的行为，这些行为会使你深受感染。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，这件事情是你在榜样的感召下去做的。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

3. 争取他人的鼓励和支持

如果你生活和居住的环境里，人们一直坚定地支持你和你追寻的道德目标，那么你就被赋予了遵循道德的额外力量。

心理学家发现，你的生活在很大程度上会受到同伴（与你共同生活

、共同工作的人)的影响。如果你有十几岁大的子女,你就知道此言不虚。但我们有时会忘记同伴的影响力能持续到青少年期以后的人生阶段。有意去结识道德水准高的人,从他们身上你能学有所获。

但是这条不同于向榜样学习,它涉及主动、有意的支持。你和同伴们要愿意积极地相互支持,这样你才会从中汲取力量。这样,你在遭受失败时就会想要再来一次,挫折在你眼里只是暂时的。口头支持当然挺好,但是能得到行动上的支持就更好了。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情,从下周一开始做,要求你在别人的帮助下完成一件道义之举。记录如下:

现在给自己发送一封提醒邮件。

4.自我控制

学会控制你的冲动和避重就轻的念头,你会获益良多。你的控制力得以提高之后,你会相信你能做到任何你想做的事情。记着,当你掉落深渊时,你很容易经不住诱惑而做出不诚实的行为。

要想遵循道德规范,自控力是必不可少的。为了帮助你控制冲动念头,避免不诚实、不道德的行为,我们给你提供两条简单的建议:想做就做!坦率说“不”!

1988年,耐克运动服装公司创造出这句广告语:“想做就做!”(Jus

t do it!) 从那时起，这句话就成为克服犹豫和拖延的文化符号。

有时，遵循道德规范的行为会充满了过度分析和拖延性。在这样的时候，你需要“想做就做！”当你面临两难处境时，更要“想做就做，笃行正道”。要避免患上“分析型瘫痪综合征”，避免过度理智。想做就做，不做亏心事，夜里睡得香；心宽没烦恼，感觉特别好。下次遇到类似的困局时，你处理起来就容易多了。还记得高尔夫球手布莱恩·戴维斯吗？他要求对自己进行判罚并因此输掉了重要的比赛，他虽然输了比赛，却赢得了尊重和敬仰。

20世纪80年代，美国曾掀起反对滥用毒品的广告运动，这是美国全国对毒品宣战的一部分。那场运动中有一句很重要的广告语：“坦率说‘不’！”这句话出自当时的美国第一夫人南希·里根（Nancy Reagan）之口。1982年里根夫人参观加利福尼亚州奥克兰市郎费罗小学时，一名学生问她，如果有人主动给自己毒品，该怎么办？里根夫人回答道：“坦率地说‘不’。”因此我们也告诉你，当有人诱惑你做不诚之事时，坦率地说“不”；当有人诱惑你做不忠之事时，坦率地说“不”；当你被逼做失德之事时，坦率地说“不”。对自己和那些你关心的人做个承诺：“我永远不会伤害家人，不会伤害朋友，不会伤害依赖我的那些人。”

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，在完成过程中你要自觉自愿地遵守道德准则。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

第四章

不屈不挠，永不放弃

什么是不屈不挠呢？就是毅力，就是对目标的坚持，就是在出现困难、逆境、打击时，愈挫愈勇的品质。我们在谈到历史上那些坚韧不倒的人物时，不可避免地会谈到不屈不挠。在进入这个主题之前，我们先来回顾本书前面的要点。

第一章讨论的是积极型乐观主义，主张想要“更好的未来”不能仅靠愿望，更要靠行动。有了这条信念，就更容易重新振作。要从逆境中回弹，一定要行动，这点至关重要。

尽管有黑暗诱惑，但你的回弹之路应该以道德罗盘为指引。在它的指引下，困难的决定会变得更加简单。一旦做出决定，就怀抱乐观精神，在道德规范的指引下坚定执行。20世纪30年代，美国第30任总统卡尔文·库利奇（Calvin Coolidge）有一段著名的话，褒扬了“坚持不懈”这种品质，这段话被纽约人寿保险公司印在员工手册上，来激励公司的销售人员。

没有什么东西能够取代坚持。

才华取代不了，怀抱才华而生活潦倒的人比比皆是；

天分取代不了，无处施展的天分司空见惯；

教育取代不了，受过教育的废物到处都有。

只要肯坚持、有恒心，就无所不能；

解决人类的问题，以前靠的是坚持不懈，以后靠的还是坚持不懈。

自我评估表4

说明：按照你的同意程度，在相应的数字上画圈。

1.在成功之路上，坚持比才能更重要。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

2.顽强最终能消除成功路上的所有障碍。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

3.人们在面对挑战时，总是太快就放弃。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

4.大多数人在工作中都缺乏毅力。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

5.生活中的报酬应该是努力挣来的，而不是被给予的。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

这份自我评估表并不用于临床诊断。这只是个调查表，用来激发你对职业操守和坚持的态度的思考。完成这份调查表，把你所圈答案的数字加起来。最低得分5分，最高得分20分。得分越高，你就越具备坚持的品质。现在，让我们对它做更多的了解，明确它在坚韧人格中的作用。

通往成功的最佳途径：坚持到底

很多人失败，是因为没有意识到他们在放弃时离成功有多近。

——托马斯·爱迪生（Thomas A. Edison）

坚韧之人会说失败绝不是一个选项。说到对失败的顽强抵抗，世界历史上最让人无法忽略的一个名字就是温斯顿·丘吉尔，他于1940年至1945年担任英国首相，1951年至1955年再次担任这一职务。

1939年9月1日，纳粹德国的军队入侵波兰，引发第二次世界大战。英国在9月3日对德宣战。接下来，内维尔·张伯伦（Neville Chamberlain）在1940年5月10日辞职，丘吉尔继任首相。

那时，战争的局势非常不利。根据乔恩·米查姆（Jon Meacham）2003年的畅销书《富兰克林和温斯顿：走近史诗般的友谊》（*Franklin and Winston: An Intimate Portrait of an Epic Friendship*）记载，当德国的入侵迫在眉睫的时候，美国总统富兰克林·罗斯福非常关注英国人抗敌的决心到底有多大。丘吉尔明白罗斯福的这种关注，在1940年春天给罗斯福发去一封电报，里面写道：“无论发生什么，我们都会战斗到底……我想象不出有什么能够让我们投降。”之后不久，英国的战局急转直下，30多万英国军队从法国敦刻尔克撤退，以避免被势如破竹的德国军队消灭。

为了不使这次败退变成灾难，为了重申他毫不动摇的决心，丘吉尔发表了著名的演讲：

“我们将在法国作战，我们将在海洋中作战，我们将以越来越大的

信心和越来越强的力量在空中作战，我们将不惜一切代价保卫本土。我们将在海滩作战，我们将在敌人的登陆点作战，我们将在田野和街头作战，我们将在山区作战。我们绝不投降。”

截至1941年10月29日，纳粹军队控制了欧洲，但没能控制英国。丘吉尔在回访自己的母校哈罗公学时发表演讲。这是他最令人难忘的演讲之一，他再次强调要顽强抗敌：“绝不屈服，”他说，“绝不屈服，绝不，绝不，绝不，绝不屈服于任何东西，不管它是伟大还是渺小、庞大还是细微——绝不屈服于荣誉和良知之外的任何东西。不屈服于暴力，不屈服于表面上气势汹汹的敌人。”

1963年，约翰·肯尼迪总统借用知名记者爱德华·默罗（Edward R. Murrow）1942年评论中的话，这样评价丘吉尔：“他使英语活了起来，赋予了它战斗的力量。”事实上，在德国铺天盖地的狂轰滥炸时，英国的顽强抵抗使德国指挥官们很快放弃了原定的进攻英国的计划。从那时起，战争的走向开始改变。

有些人在被告知自己不能成功时，就放弃了。而有些人在被告知不能成功时，仍然顽强地坚持。无论是在工作还是在个人生活中，我们都会有悲观和被拒绝的时候。加里·博内利（Garry Bonelli）和帕特里克·“帕特”·拉莫菲尔德（Patrick“Pat”Rummerfield）很清楚这一点。

海军少将加里·博内利

海军少将加里·博内利出生于1949年。他是美国海军海豹突击队队员，曾是海军特种部队（NSW）第九军的指挥官，现任圣迭戈联合海港区的最高长官，同时还是海军海豹基金会的主席。

博内利在纽约市的布朗克斯区长大的，那时正是动荡的20世纪60年代

。从大学退学后，他一心想着应征入伍，最终于1968年加入了海军。博内利作为海军水下爆破12队的潜水员在越南进行过两次地面作战。1990年，博内利受命参与“沙漠盾牌”行动和“沙漠风暴”行动。他不同凡响，是第一位也是唯一一位担任海豹突击队现役职务的预备役军人。

2006年博内利再次被召回。他先是担任总参谋长，接着担任副指挥官，最终担任海军特种部队的指挥官。作为海军特种部队第九军的指挥官，博内利领导着一支9000人的部队，其中包括海豹突击队队员、特战艇员、任务专家和民用问题专家。司令部是一个拥有10亿资产的大单位，负责全球海军特种部队的战略部署、信念培养和战术运用。博内利于2013年退休，服现役和预备役的时间加起来总共有45年。

博内利的海军生涯就是一部体现坚持不懈与顽强决心的励志故事，他从一名海军三等兵升至少将，最终成为领导着全美海军特种作战人员的指挥官。在这个过程中，他还结婚成家，抚养子女，拥有成功的商业和公共服务事业。

博内利入伍后被送往芝加哥城外新兵训练中心的海军新兵训练营。他回忆道，用不了24小时，新兵就会知道海军生涯中最重要的那个人是士官长，他能给你日后的发展带来重要的影响。

就在他思考自己具备做海军的什么能力时，士官长来到新兵海湾营地，放映了一部老旧的16毫米电影，影片里是戴着水下呼吸器的潜水员。士官长问有没有人自愿参加海豹突击队的训练。博内利举了手，但首先他得通过一系列艰苦的体能测试，比如长跑、游泳和许多挑战身体极限的动作。

博内利通过了大多数体能测试，但是在2.4千米限时跑步中差了几秒钟。面对失败，博内利要求马上重跑一次——他相信自己能跑得更快

。教官允许他再跑一次，但教官知道没有休息就跑，成绩不可能提高。博内利再次开始奔跑，跑完了2.4千米的全程，比上一次慢了55秒。但是，他的决心给教官留下了深刻印象，教官决定让他加入特种兵。

新兵们一加入海豹突击队水下爆破队新兵训练营，就被告知他们是与众不同的。在新兵训练营训练了9周以后，博内利所在的特种连获得了黑色贝雷帽和伞兵靴，而不是传统的海军蓝色水手制服和纸杯状的帽子。其实，博内利和连队里的大多数人都认为他们确实与众不同，他们没有意识到，紧张残酷的海豹突击队选拔和训练才刚刚开始。

1968年末，他到达加利福尼亚圣迭戈的科罗纳多海军两栖训练基地，将接受为期9个月的对心理、体能乃至灵魂的考验，完成艰巨的海豹突击队基本水下爆破（BUD/S）训练，以及闻名遐迩的“地狱周”。许多人都认为这些任务是全世界最艰难的军事训练。今天，只有五分之一的年轻士兵被选中参加BUD/S训练，经过一年多的训练后，只有四分之一的学员能够通过训练最终成为海豹突击队队员。

博内利对训练的准备远没有班上其他同学充分。这个编号为50的训练班有130多名学员，其中包括大学里拔尖的运动员。实际上，海豹突击队中就有曾经得过奖牌的奥运会选手。

BUD/S训练的前4周对学员博内利来说并不好过。每一天，每一个小时，都令他发怵。即使跑步到餐厅稍事休息都令他觉得举步维艰。教官把他归入所谓的“呆瓜队”，“呆瓜”指那些勉强达到高强度体能要求的学员。

为了让“呆瓜”们明白他们有多狼狈，在进行限时跑时，教官让学员冲进冰冷的太平洋里冲浪，之后湿漉漉地在沙滩上打滚，美其名曰“自带空调的远足”。“呆瓜队”的成员们一直处于巨大的压力之下，因

为随时会被淘汰。

第五周——地狱周——开始时，博内利班上的大多数学员都选择了主动退出。博内利和这些伙伴兄弟情深，互相敬重，他多么想和伙伴们一起经历地狱周。伙伴们的鼓励，加上他自己的顽强和决心，帮助他通过了BUD/S训练的第一阶段。地狱周结束之后，博内利觉得自己能够完成接下来几个月的训练并毕业，但是，更大的未知挑战就在几周之后出现了。

训练中有一项内容要求学员穿越科罗纳多银滩上一片曲折难行的障碍训练场，这样的训练一周有好几次。博内利是学员中速度较慢的，一次他想要发力追赶，结果从一个10米高的被叫作“摩天楼”的障碍物上跌落下来，摔断了锁骨。

他面临着两个选择：要求退出BUD/S训练，到舰船上做常规工作；或者从头开始BUD/S的训练。博内利想成为一名海豹突击队队员，和其他学员一道完成挑战，达到目标。

博内利拒绝退出，他再次回到训练营，成为51班的学员，将BUD/S训练的日程从第一天起重头来过。他经历了两次地狱周，中间还有锁骨骨折。1969年他从BUD/S51班毕业，并被立即派往西太平洋，参加了对越南的地面作战。

在第二次作战之旅完成后，博内利的现役期结束，他成为第一支海军特种部队预备役军队的创建人。1976年，在取得大众传媒科学硕士学位的同时，他接受了美国海军预备役部队的直接委任。随后几年，他成为8支海豹突击队预备役部队的指挥官。

1990年，第一次海湾战争期间，博内利被调去支援“沙漠盾牌”行动和“沙漠风暴”行动，成为海豹突击5队的指挥官。

最近，博内利少将又被委任到海军海豹基金会，志愿担任董事会主席这一职务。这个基金会（@navysealfoundation.org）是一个非营利性的慈善组织，为海豹突击队队员和他们的家人提供及时、随时保护。

博内利少将作为主席，需要为基金会制定大政方针并将其落实。他与捐赠者和军队领导人携手工作，不但确保基金会能够满足队友及其家人当前的需要，也要预计未来的发展。

博内利告诉我们他没有什么后悔的事情，言下之意是他很珍视那些塑造了自己的经历。“如果重来一遍，我的所作所为不会有任何不同。过去的每一天都有着特殊的价值。”在回顾BUD/S训练刚开始的那几天时，他说：“不管是让你感到炎热还是寒冷，浑身湿透还是满身沙粒，精疲力竭、苦不堪言还是吓得灵魂出窍，总之这场训练就是要摧毁你的意志。”他说他的一生都在军队中进进出出，他永远记着从少年时代起就镌刻在心中的海豹突击队理念。从中我们可以看到，顽强坚持可以弥补先天的不足。

帕特里克·“帕特”·拉莫菲尔德

据说温斯顿·丘吉尔说过这样一句话：“如果你正经过地狱，继续走。”帕特里克·拉莫菲尔德曾掉落地狱，但他没有止步不前。拉莫菲尔德（出生于1953年9月7日）不仅是活生生的顽强的例子，而且是活生生的奇迹，他是全世界第一例四肢瘫痪并丧失功能后完全康复的人。

拉莫菲尔德出生后在家里遭受虐待，因此被带走并送进了孤儿院。在孤儿院里他学会了顽强和坚持。“我是在争斗中长大的，”他告诉我们，“在孤儿院中长大，你就得学会争取。我一直是个争强好斗的人，‘放弃’一词对我来说并不存在。我小小年纪就知道，如果你想要什么

东西，你就得去争取，去抢夺。后来，我7岁时被人收养。我的养父教给我一定要坚强，无论受到多么大打击和伤害，比如离婚、破产……专注于想做的事情，不要沉溺于消极情绪中。”

1974年9月20日，21岁的拉莫菲尔德和他的一位朋友在去参加单身派对的途中出了车祸，当时他们的车速是每小时217千米/时。拉莫菲尔德的车子偏离了道路撞到了沟里，车上的座椅在巨大的冲力下直接从车里飞了出去。

“我们撞击的速度太快了，我基本上是穿过挡风玻璃飞出去的，我的右眼从眼眶里掉出去，头皮被揭掉，脖子有4个地方受伤（脊椎骨的第3、4、5、6块骨头），身上的每一根骨头都骨折了。从第4块脊椎骨起，85%的脊柱都断裂了。初次检查的结果是我只能存活72小时。一周之后，他们告诉我我是10万分之一里的那个幸运儿，但是在余生中我从脖子以下都是瘫痪的。他们在疗养院里给我安上了四头肌……预期我能活个三五年。”

“车祸后最令我沮丧的事情是我移动不了任何东西。我该怎么办？最糟的是我该怎么照顾自己？谁能在经济上帮助我？这些问题每到深夜就涌入脑海。我记得夜里看到门房在擦地板，要是3个月以前，我会想可怜的家伙，生活对他多残忍……而此刻，我躺在床上，愿意交出任何东西，只要让自己能够在凌晨1点钟擦地板。”

拉莫菲尔德躺在床上，头脑里想着他多么渴望打场篮球，多么热爱驾驶跑车，那一刻他的脚趾动了，这是他恢复的开始。他没有听从医生的建议，坚持每天进行高强度的身体锻炼。

拉莫菲尔德不仅恢复了使用四肢的能力，而且在1992年10月参加了铁人三项赛。这还不够，1997年2月，他成为史上仅有的完成南极马

拉松的82人中的一人。之后，他加入了康复团队，与瘫痪影星克里斯托弗·里夫共同工作。

今天，帕特·拉莫菲尔德是约翰·霍普金斯医学研究所下属的肯尼迪·克瑞格研究所脊柱治疗国际中心的员工。他也会做脊柱康复和坚韧人格方面的演讲。

拉莫菲尔德康复的秘密是什么？

“我不停地对自己说，一切都会好起来的，上帝自有安排，我的生命不会就这样结束。我拒绝放弃，不断朝目标努力，我知道我一定能让目标实现。这目标只是个泛指，并不意味着我就要在铁人赛事中获胜，但我却做到了。每天我都会取得一个胜利，不管是什么样的胜利。”

从拉莫菲尔德的故事中，我们能学到什么有益于培养坚韧人格的经验吗？

“我们失败的唯一原因就是放弃。”他说，“永远不要放弃，永远不要屈服，慢慢地你就具备了钢铁般的意志，从此，你就会常胜不败。这样的话我对自己说了无数遍。你也可以选择沉溺于悲伤。而我很小的时候，收养我的那位绅士就教给我：不要把时间浪费在消极的思想和事情上。

“老想着‘我真不幸’并不能让你得偿所愿。你得不断激励自己向前，不管前方看起来多黑暗，向前的阻力有多大，都不能让自己松懈。在马拉松比赛中，你绕过弯道之后就能看到终点线，这时你需要开足马力冲向那条线。我现在会花时间去帮助他人，帮助那些没有我幸运的人改善生命质量，这就是我过去40年做过的事情，也是我未来40年要做的事情。”

坚持不懈：过程往往比目的更重要

“我永不放弃，在逆境下也要发愤图强。每次被击倒，都要再次奋起。我会用尽全力保护队友，完成使命，直至最后一息。我永不退缩。”这些话摘自美国海军海豹突击队章程，也是对小卡尔·利普金一生的精彩概括。

小卡尔·利普金

小卡尔·利普金出生于1960年8月24日，昵称是“铁人”。他在巴尔的摩金莺队打了21个赛季的职业棒球，最后一个赛季是2001年。

利普金被认为是有史以来的最佳游击手之一。他刚出道时打的是三垒，后来才改做游击手。利普金身高1.93米，体重102千克，典型的游击手都是身形稍小、以速度取胜的选手，而他打破了这一传统设定。利普金因其防守型打法两次赢得金手套奖，两次被美国职业棒球大联盟选为最有价值球员，19次入选联盟的全明星队，最终成为新时代职业棒球中游击手的典范。

虽然有众多荣誉，利普金最为人铭记的其实是他创下了美国职业棒球大联盟连续参赛的记录。1995年9月6日，在利普金连续参加的第2131场比赛中，他打破了由卢·格里克保持的记录。在由美国职业棒球大联盟网站举办的投票活动中，球迷们把这一事件选为“最值得纪念的时刻”。也许是出于对这一运动的热爱，利普金在1998年打完第2632场比赛后，主动结束了为期17年的职业生涯。其实他还能将他的辉煌延续下去，但他觉得无论对于球队来说，还是对于这项运动来说，给年轻选手

成长的机会才是最佳选择。他在2001年赛季结束之后退役。就是在那个赛季，利普金被全明星队选为“最有价值球员”，并被联盟委员会授予“历史成就奖”。

这样辉煌的职业生涯也有低谷期，1988年可能是利普金的最低点。利普金的父亲老卡尔·利普金长期以来一直担任金莺队的教练，终于有机会在1987年和1988年掌管这支球队。但是从1988年的赛季开始，球队却遭遇了六连败，老卡尔·利普金也被解雇。父亲被解雇，身为儿子的小利普金觉得球队背叛了他们，深感失望。那段时期他情绪低落，甚至考虑离开金莺队去别的球队。在一次采访中，利普金告诉我们：

“我想如果父亲一直干到那个赛季结束的话，我就没有时间反思当时的局面了。随着赛季的推进，我有时间仔细考虑对我和我的家庭而言，什么是真正重要的。最终我决定坚持下去，留在金莺队。父亲一直鼓励我要竭尽全力做到最佳。一旦情绪稳定下来，我很快明白那时的我们还是一支强队，我们漫长的重建之旅才刚刚开始。”

具有讽刺意味的是，金莺队在新主教练的领导下，又连输了15场球。但是，在经历了21场连续失败后，金莺队开始反弹。在接下来的一年中，金莺队获得了分区冠军。

1988年的赛事对利普金影响深远，为了纪念这一年，他在2007年写了一本儿童读物《最漫长的赛季》（The Longest Season）。当被问及为什么写这本书时，利普金说：“我觉得这是一个很好的主题，孩子们可以从克服困难的经历中学到很多。我想让孩子们从这本书中学到的是，不要崩溃，不要回避，黑暗的尽头总是光明……以我为例，球队团结一心，一年之后，我们在赛季的最后一周夺得了分区冠军。我想，当你遭遇困境时，你必须从中汲取正能量，让自己坚持下去。坚持会增强你

的力量，塑造你的品格，这些都会在日后使你受益。”

再辉煌的成就也会遭遇诋毁。前面说过，利普金连续参赛2130场，打破了卢·格里克的“铁人记录”。他再接再厉，连续参赛的次数达到2632场。很多人都会奇怪，为什么利普金以非凡毅力和可靠人品打破了格里克的记录，招来的却是批评。有些人觉得利普金连续参赛是自私的行为，因为他并不是每次都表现得很出色。

这些批评者是在颠倒黑白。坚韧的意义就在于竭尽全力地坚持，不管你感受如何，不管你的批评者说些什么，不管你退出的念头是多么强烈，不管你多么想休息一天。“铁人”这一称号不仅仅代表着选手的顽强，还代表着他对球队、对这座城市以及对这项运动的热爱。毫无疑问，如果利普金不是每天都参赛，如果他疲惫的时候得到休息，如果他受伤的时候得到治疗，他的运动生涯还会更长，他的比赛数据会更加好看。坚韧意味着不放弃，意味着稳重可靠，尤其是在局面危困之时。

今天利普金是利普金棒球公司的总裁和首席执行官。《财富》杂志称他为“铁商人”，他是在职业运动生涯结束后转型为成功商人的典范。尽管利普金棒球公司拥有3支小联盟球队，公司真正关注的其实是青少年棒球。回馈社会是利普金公司的核心理念，也是利普金本人的核心理念。无论是在他自己的社区，还是在全美，他都深入参与了许多慈善活动，其中最值得一提的就是老卡尔·利普金基金会。

利普金在赛场上不是那种昙花一现的选手，而是可靠的钢铁长城。与他本人接触，你会被他的谦逊、真诚和悲悯之心所打动。

利普金是值得孩子们敬仰的职业运动员，他是顽强的化身，预示着非凡的成功。

利普金在2007年出版的《投入比赛》（Get in the Game）一书中

，强调了坚韧的力量，认为它是能够预示成功的所有因素中的核心要素。利普金列出了坚韧的8个要点：

正确的价值观——要稳重可靠。既然来工作，那就做好充分准备，专注于自己的工作，而非旁人的工作。

强烈的求胜欲——对胜利的渴望是坚韧的助推剂。

对工作的热爱——不要过分纠结自己在工作中的表现。你自然而然流露出的热情远胜于在恐惧和压力下的表现。

充足的准备——有句老话“场上三分钟，场下十年功”。练习是很枯燥的，但它是你在场上表现的最佳预测器。

预见性——能够预见将要出现的问题。对形势的判断是生活中很重要的技能。

相互信任的人际关系——生活中的很多事情都需要团队协作。发展建设性的、支持性的人际关系，这样你在遭遇困境时可以有所依靠。

把握生活——有些人以为个人生活和职业生活互不相关。其实不然，这两者相互影响。使两者达到平衡后，你才会拥有完整的生活。找到最有利于你的平衡点，不要妄想伤害一方能让另一方获益。伤害其中一方，另一方也必然受损。

对信念的勇气——如果你有坚实成熟的信念，一定要坚守。如果大多数人的观念是错的，要勇于抗拒。当然了，你得脸皮厚点。要知道，人们批评你既可能是因为他们与你观点不同，也可能是因为他们嫉妒你，还有可能是因为他们自己不高兴。

罗伊·麦卡沃伊

小卡尔·利普金的故事中大部分都是辉煌和成功，而罗伊·麦卡沃

伊（Roy McAvoy）的故事是一个虚构的关于失败的故事，生动地展现了过程比结果更重要。

你从没听说过罗伊·麦卡沃伊？他是1996年的浪漫喜剧片《球爱的天空》（Tin Cup）中的人物，由凯文·科斯特纳（Kevin Costner）主演。主人公罗伊·麦卡沃伊是一名失意的职业高尔夫球手，在得克萨斯州西部一家快要倒闭的高尔夫练习场当教练。为了得到一位女士的青睐，他重出江湖去参加美国公开赛。

影片逐步推进，直至麦卡沃伊在巡回赛中还差最后一洞就要夺冠时达到高潮。第一击之后，麦卡沃伊顺利地把球送入了球道，他的球童建议他选用保险打法，先打个短球使球靠近果岭，再打一次使球落入果岭。这样要决出冠军就得进行加洞赛。麦卡沃伊没有理会球童的建议，打算一杆把球打入果岭。球落入果岭，但是滚到了水里。麦卡沃伊又拿出一枚球，再打一次，得到了同样的结果。他不断尝试，直到只剩下最后一枚球。在第12次挥杆时他把球打进了球洞，但已为时太晚，他失去了赢得公开赛，创造历史的机会。

在羞辱中，麦卡沃伊意识到自己的倔强有多么不合时宜，完全用错了地方——这时，他心仪的女士却理解了他貌似不负责任的做法。她说：“5年以后，没有人还记得比赛中谁输了、谁赢了，但是他们会记得你那12次击球！”同时，在球场上他也没有全部输光，因为他的排名进入了前15名，他自动获得了下一年参加公开赛的资格。

不管是小卡尔·利普金的真实经历，还是虚构的罗伊·麦卡沃伊的故事，都告诉我们结果当然重要，但有时过程比结果更重要。我们这个世界仅看重结果，甚至到了结果高于一切的地步，但请你记住，怎样取得

结果，这很重要。可靠、顽强等稀有的品质会使你卓尔不凡，还会为你带来他人的帮助，这些人相信顽强奋斗定会有成功作为回报，而他们愿意助上一臂之力。

坚持到何时

坚持到何时就可以不再坚持了呢？答案似乎是：当对目标的坚持成为一种负累而不再具有价值时，当投向一方的资源在另一方能得到更好的分配时。

罗伊·麦卡沃伊的行为似乎是固执的、不负责任的痴人之举。有人说他在第一击失败之后，就应该明智地选择万无一失的安全打法，那么他就能得个第三名。但是麦卡沃伊选择了悲壮地失败，其实是给“成功”赋予了完全不同的定义。有时候，过程真的比结果更重要。

小卡尔·利普金什么时候决定不再连续参赛了呢？有人说当连续参赛损伤他的健康时就应当终止，或者当他成为球队的负担，发挥不了多大作用时就应当终止，但是这些情况并未出现，利普金在场上一一直都打得很好，为全队的表现增光添彩，而且，他还能提高上座率。无论在哪儿，只要他出场，即使是在他打破格里克的纪录之后，人们还是会踊跃前来观看这位棒球史上伟大的传奇人物。

因此，什么时候坚持就不再有利了呢？答案是：成功以后，当坚持带来的问题比它解决的问题还要多时，就不必再坚持了。

坚持不懈培养指南

不管是小卡尔·利普金还是帕特·拉莫菲尔德都认为坚持的力量来自于内心。他们还认为，坚持可以通过学习获得。

1.选定目标，练习“坚持”

坚持不懈的行为若得到回报，就会自我强化。坚持之后的成功就是很好的回报，意味着所有的艰辛努力都是值得的。挑选出一个目标，要实现这个目标你只需要坚持按照计划去做。你要争取在某一件事情上拥有完全的控制权，想想你将会用怎样的努力去实现目标，然后开始行动。

2.向典范们学习

我们读到或看到别人以顽强不屈的品质克服障碍取得成功时，我们自己的这种品质也会得到提升。寻找具备这种品质的模范。读读历史，历史上面对失败坚持不懈的人比比皆是。本书有意地把历史上的和当代的故事结合起来，就是为了突出这个亘古不变的主题：坚持的力量。

3.寻找人际支持

温斯顿·丘吉尔、小卡尔·利普金、帕特·拉莫菲尔德和加里·博内利等人的故事中另外一个鲜明的主题就是来自他人的支持，这为逆境之中的坚持提供了帮助。如果英国想从和纳粹德国的战争中挺过来，丘吉尔就需要美国的支持。在《富兰克林和温斯顿》一书中，乔恩·米查姆引

用了丘吉尔的儿子伦道夫（Randolph）回忆录中的父子对谈。伦道夫问父亲，英国怎么做才有可能击败德国，老丘吉尔答道：“我会把美国拉进来。”利普金在经历了“最漫长的赛季”之后能和金莺队取得下个赛季的冠军，也全靠球队的团结一心。在康复过程中，拉莫菲尔德正是因为有了医疗“梦之队”的支持，才能够学会再次行走。在博内利的故事中，他的顶头上司和他后来的队友给予他的帮助都对他日后的成功至关重要。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，这件事情要能够使你更加顽强。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

第五章

从人际支持中获取力量

“能护卫我的同胞，是我的荣幸，我时刻准备着保护弱者。我不会将我的工作广而告之，也不寻求外界的关注。我自愿接受职业中的危险，自愿将他人的安全和福祉置于我的利益之前。”以上摘自美国海军海豹突击队章程，突出了人际支持在高度团结的集体内的重要性。

自我评估表5

说明：按照你的同意程度，在相应的数字上画圈。

1.我的家人非常支持我。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

2.我的朋友非常支持我。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

3.我的工作环境能够为我提供支持。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

4.我认为在处理危机和问题时，应该考虑寻求帮助。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

5.我会毫不犹豫地请求帮助。

1——强烈不同意

2——不同意

3——同意

4——强烈同意

这份自我评估表并不用于临床诊断。这只是个调查表，用来激发你对于人际支持的态度的思考。完成这份调查表，把你所圈答案的数字加起来。最低得分5分，最高得分20分。得分越高，你就越有可能拥有向你提供支持的资源。现在，让我们对坚韧与人际支持做更多的了解。

在第一章，我们讨论了积极型乐观主义以及它如何以强大的力量使预言成为现实。在第二章，我们指出仅有乐观是不够的。在被生活击倒需要反弹时，你必须果断采取行动。在第三章，我们介绍了能使艰难抉择变容易的方法：在你脱离黑暗之渊时，用道德罗盘帮你找到方向。第四章介绍了我们眼中最准确的，也是唯一可以对成功进行预测的因素，那就是坚持不懈。到了第五章，我们要说说人际支持，科林·鲍威尔把它称为“力量倍增剂”。

总体大于部分之和的理论，是由亚里士多德（Aristotle）第一次提

出来的。这个理念被称为“协同效应”（synergy），是推定群体决策优越性的理论基础，实际上也是每个行业创建职能部门（分工的依据）的理论基础。不过这个称呼过于简单，如果仅是接受它的影响而不做仔细的审视，那就得不偿失了。蕴含力量的其实不是集体本身——集体仅意味着一群人凑在了一起——而是众人齐心，每个人都愿意为他人做贡献，为集体做贡献。

人际凝聚力与人际支持

人际凝聚力是指在遭遇不幸时，团队中的成员能够彼此认同，齐心协力并互相支持。人际支持是坚韧的最佳预测器。不管是从心理上还是身体上，当你要从危局中退步抽身的时候，当你要避免坠入深渊的时候，你结交的那些人就显得至关重要了。

哈佛大学的生物学教授马丁·诺瓦克（Martin Nowak）认为，具备凝聚力和合作性的团体更加强大、更加坚韧。他指出：

人们会为了更大的利益做出无私的举动，牺牲自己的利益而不是唆使另一个同伴做出牺牲。对于这种机制的认识可以追溯到达尔文在1871年出版的《人类的由来》（The Descent of Man）这本书中，达尔文通过观察发现“部落中的众多成员时刻准备着帮助他人，准备着为了共同的利益牺牲自己。这样的部落往往能够战胜其他部落。这就是自然选择”。

团体凝聚力和人际支持对人类行为有着广泛的影响。身心医学这一学科研究的就心理和社会因素对于身体健康的影响。

1977年J. P. 亨利（J. P. Henry）和P. M. 斯蒂芬（P. M. Stephens）在撰写现代纪元的综合文献时指出，集体中成员间的团结、集体仪式、共同信念、利他主义和助人为乐的风气都有非常显著的保护作用，并能够提升坚韧度，使个人和团体能够对抗各种形式的外部威胁以及内部的压力和矛盾。

对于个人健康而言，研究表明良好的人际关系有助于降低总体死亡率、心血管疾病患病率，提升免疫力以及减轻压力。在一项研究孤独与死亡的关系的重要的元分析报告中，研究者搜集并分析了超过30.8万名被试的数据，结果发现人际关系良好的人与人际关系较差的人相比，存活率要高50%。对于寿命的长短，人际关系有着比饮食、体育锻炼和戒烟强两到三倍的影响。

罗塞托效应

凝聚力和相互扶持也能促进社区的繁荣。身心医学的奠基人之一斯图尔特·沃尔夫（Stewart Wolf）是约翰·霍普金斯大学培训出的内科医生。沃尔夫有很多重要贡献，其中最重要的是他对宾夕法尼亚州罗塞托区的研究。1993年出版的《氏族的力量：人际关系对心脏病的影响》（The Power of Clan: The Influences of Human Relationships on Heart Disease）一书凝聚了他的主要成果。这本书描述了罗塞托这个凝聚力很强的社区，以及沃尔夫对社区居民的健康状况长达25年（1963—1988）的跟踪调查。

1883年，来自罗塞托·瓦尔福托雷地区的意大利移民建立了罗塞托区。移民们带来了原来村庄的价值观、文化及生活方式，使罗塞托成为一个医学奇迹，并由此诞生了一条术语“罗塞托效应”（Roseto Effect）。沃尔夫发现虽然这个小镇上的居民罹患心脏疾病的因素和周围的小镇并无二致——比如吸烟、高胆固醇饮食、久坐不动等，但罗塞托居民的心脏病死亡率却不到周围小镇的一半。此外，罗塞托几乎没有犯罪，也不需要政府的福利救助。

沃尔夫发现，小镇的保护神既不是水，也不是空气，而是居民自己

构建出的互相帮扶的人际氛围，正是它给小镇居民带来健康、幸福和成功。具体而言，研究揭示出社区凝聚力、传统的家庭价值观、以家庭为主的社会结构（这里有三代甚至四代同堂的家庭）以及情感支持使这里的居民对心脏病具有免疫力。罗塞托居民保留着鲜明的意大利传统，他们信奉同样的宗教，有着强烈的社区认同感和公民荣誉感。

说得更深奥点，罗塞托这种互相保护的社会关系网络建立在一套根深蒂固的价值观和行为方式上，能够影响大脑的运作。沃尔夫说：

“来自于环境的影响，尤其是来自于人际关系的影响，无论是现在还是将来，都能够有力地塑造个人的认知和行为……大脑的杏仁核区对于压力的反应会被大脑的解释性环路消解，并进而影响身体的内分泌系统。”

不幸的是，随着时间的流逝，罗塞托的年轻一代开始倾心于20世纪60年代的城郊生活，他们逐渐抛弃了相互支持、以家庭为重的社会结构，取而代之的是人际间的竞争，而心脏病的发病率也随之上升。由共同的个性、价值观以及社区凝聚力滋养出的免疫力消失了，心脏病的死亡率和附近城镇也逐渐趋同，有一对夫妇是这样说的：

“我们野心勃勃地想得到一份新工作，想挣更多的钱，想为家里添置第二辆车。我嫉妒别人，为了得到让自己引以为豪的东西而努力工作，我希望自己能够拥有更多，为此而焦虑不安——这是我的真心话。”

在沃尔夫看来，罗塞托舍弃了田园生活方式，“在镇子边缘有人开始建造新房屋。新房都很大，有些被建造成带有广阔的草坪、喷泉和游泳池的农场式房子。有一位家庭主妇在这样高大上的环境中居住了一年以后说：‘我后悔搬到这儿来住，这儿的样样东西都很现代化，很漂亮，我什么都不缺，就是缺人。’”

关键时伸来的援手能够改变你的世界

唐纳德·泰森（Donald Tyson）和埃里卡·布兰诺克（Erika Brannock）的故事分别说明了在关键时刻人际支持对于职业生活和个人生活的重要性。对泰森而言，别人的帮助拯救了他的职业生涯；而对布兰诺克，别人的帮助则拯救了她的生命。

唐纳德·吉恩·泰森

唐纳德·吉恩·泰森1947年2月19日出生于堪萨斯州的威奇托，在威奇托以北24千米的瓦利森特乡间长大。他的父亲是美国邮政总局的一名乡间驾车邮递员，母亲是家庭主妇。泰森还有一个双胞胎哥哥，名叫唐纳德·迪恩·泰森。

泰森9岁时，他的父亲被调到了威奇托，仍然为邮政局工作，不过变成了徒步送信。此外，他父亲还做着一份代客泊车的工作。泰森不喜欢学校，可他的双胞胎兄弟却十分勤奋好学。上高中时，泰森勉强才能及格，他的目标是离开家去参加美国海军。

17岁那年，泰森和一个朋友一起辍学去参加海军。在密苏里州堪萨斯城履行入伍手续时，他没能通过书面考试。一名海军司令让泰森去参加别的军队，泰森斩钉截铁地回绝了，他恳求司令官收留他，好让他的朋友有个伴。司令官最终发了善心，泰森得以在1964年7月来到加利福尼亚的圣迭戈开始训练。后来泰森说这位司令官拯救了他的生活：“如果不是他，我恐怕会客死异乡或者在监狱终老。”

泰森从新兵训练营毕业后被派往佛罗里达州彭萨科拉市克利菲尔德

的兵站。一天夜里，他和同船的另一个水手因为未成年饮酒被拘留。海岸巡逻队将报告移交给了他的部门长官，很快，在基地指挥官面前，他经历了平生第一次舰长审问。当被问到喝了多少啤酒时，他答道：“就一杯，长官。”作为对他的惩罚，长官命令他去基岩堆报到，在那里做4个小时的苦力。出乎意料的是，他的部门长官没有把这次舰长审问写进他的军队档案里。

有些人可能觉得这是无足轻重的小事，但泰森不这么看。在他年轻的生命中，这是第二次有贵人相助。泰森说：“这件小事改变了我的生活，我感受到了来自大人物的尊重。”泰森知道了他人的支持可以为坚韧助力，也知道了那些大人物诚实正直、敢做敢当。从那一刻起，泰森开始朝着完美蜕变。如果别人给他机会，他自己更要懂得抓住机会。做得好还不够，他要做到最好。

泰森被派往意大利那不勒斯的美军海军基地时，见到了部署在那里的海豹突击队队员。从那一刻起，他就梦想着成为一名海豹突击队队员。但一个很大的问题是，在堪萨斯长大的泰森不会游泳。

泰森想起自己在彭萨科拉市立下的誓言，开始上游泳课。整整一年，泰森每天都练习游泳。克服了重重困难，他终于被选中开始进行海豹突击队的基础训练，但更大的挑战还在后面。有一项测试是在辽阔的海面上游泳。泰森虽然心怀怯意，但在自己誓言的激励下，他开始了在辽阔海面上的6.4千米计时游泳。他通过了测试，最终实现了自己成为美国海军海豹突击队成员的梦想。他一面履行军人任务，一面攻读大学学位。在退休时，他从军长达20年，担任过海军上尉及一级军士长。

从海军退役后，泰森决定作为联邦航空局的特工和联邦空警继续为国效力。在1991年海湾战争执行任务期间，他感染上了细菌性心内膜

炎。这种病需要做三次开心手术、两次主动脉瓣置换。他在医院里躺了11个月。

泰森康复后继续为国效力。1989年11月柏林墙被拆除，1991年冷战基本结束。东欧国家的居民开始以各种方式向西欧迁徙，进入西欧的方式之一就是劫持飞机，尤其是飞往瑞典、挪威和丹麦的飞机。这种逃往西欧的方式变得普遍起来，因为劫机者即使被逮捕并被送进监狱，他们在狱中每天得到的津贴也比他们在自己国家时的工资要高。

泰森每月要调查四到六起劫机事件。劳累过度终于将他击倒。来自他人的关怀与帮助又一次帮他渡过难关：在美国大使与联邦航空局安全部的副主管、海军少将和海豹突击队前指挥官卡塔尔·弗林的合作支持下，泰森于1995年因身体健康原因退休。2012年7月，泰森接受了第四次开心手术以治疗升主动脉瘤。

当泰森还是一名年轻的海军时，他就明白了有他人的帮助才能坚持下去的道理。约翰·多恩（John Donne）在1624年写道：“没有谁是一座孤岛。”在恰当的时间，会有恰当的人来改变你的生活轨迹——如果你愿意悉心聆听。泰森一再受益于此，尤其是当他作为海豹突击队队员面临危及生命的险境时，在那种时刻，他的脑子里只有任务和全队的安危。

泰森说：“作为一名海豹突击队队员，你接受的训练使你习惯于保持积极的心态，为其他队员考虑……你必须全神贯注，严守纪律，这样才能完成任务，保全队友。”

即使因为身体条件不得不退休，泰森还是在关注优秀的领导人是怎样爱护人民的。“坚韧是一种态度。”他说。时间和耐心是关键。生活中的很多问题其实没必要急着解决，而愤怒、恐惧、沮丧会使人盲目。

泰森总结说：“祈祷、信仰和我挚爱的妻子谢雷尔使我恢复了健康，使我的生活继续向前。”

泰森的故事展现了能够提供支持的人际关系对坚韧的关键作用。他人的支持能够促使你上进，被改变的不仅是你的人生轨迹，更是你的生活态度。

埃里卡·布兰诺克

波士顿马拉松赛据报道是世界上最古老的年度马拉松赛事，是一项重大的国际赛事。这项赛事创办于1897年，每年都会吸引3万多名选手和50多万名观众。在2013年4月15日的比赛中，有人公然发动恐怖袭击，两枚压力锅炸弹在接近终点线的地方爆炸，3人死亡，264人受伤。受伤者中就有29岁的埃里卡·布兰诺克，她是巴尔的摩的一名幼儿园老师。

布兰诺克和她的姐姐、姐夫是观众，他们在等待作为选手的妈妈冲向终点。这对姐妹找到了一个观看冲刺的好地方，就在马拉松41.8千米的标记处，在那里看得到新城纪念碑。布兰诺克记得人们为了看得更清楚而不断移动。下午2：49（美国东部夏令时），她被炸弹爆炸的冲击波击中。下面是她的回忆：

“我能记得的就是我什么都听不到了，慢慢地向后倒去。我晕了过去，警笛声突然大作，空气中充满了烟雾，似乎有人压在我身上。我觉得自己的膝盖被扭转。我没有听到爆炸声，只看到了橙色的火焰，还以为是变压器着火了。我苏醒过来时，觉得自己的双腿好像在着火。从事后的新闻和照片中，我看到杰夫·鲍曼的膝盖就在离我头部20厘米的地方（鲍曼在这次爆炸中失去了双腿）。爆炸就在离我们30厘米远的地方

，我的姐姐背对着我，被炸出去老远。

“我想站起来，但是做不到。我伸手摸了摸，再举起手时，满是鲜血。我尖声叫着姐姐和姐夫的名字，然而大脑很快就混乱了。后来我跟别人说我有过濒死体验，我心想：‘我就要这样死去了，身边没有一个亲人。’

“当时我看到一片特别明亮的光芒，感觉到了上帝的降临，他的出现给我莫大的安慰，我觉得自己的内心充满了能量。我隐约觉得身边好像有人在救我，我对上帝说：‘我现在还不走，你不要带我走。’

“就在这时，有人抓住了我的手，尖叫着喊人来帮忙。一位已经下班的医疗救护员用皮带当作止血带绑住了我的腿。我说：‘得有人给我的妈妈和姐夫打个电话。’

“当我被放到轮椅上推进急诊室时，我晕了过去，我的血压只有70/10，医护人员对我进行了紧急救助。我问他们我的腿怎么了？他们告诉我，我伤得很严重，我的腿伤得太严重了。

“第二天醒来时，我的嘴里插着根管子，妈妈在我身旁。我比画着说我要写字。我写的问题是：我的腿怎么了？妈妈告诉我，我的双腿被截肢了。我哭了起来，喉咙里像有块东西。妈妈说：‘你会好起来的。’她还告诉我，姐姐和姐夫也还好，他们在另外一所医院。我问他们对我的学生是怎么说的，因为我想时间已经过去一天了，妈妈说：‘别担心，孩子们知道你受伤了，但你肯定会好起来。’之后我和其他幸存者被转到了危重病房。

“恢复的过程非常折磨人。在最糟糕的时刻，疼痛和肌肉痉挛几乎一刻不停。我记得要随时准备接受没完没了的手术。我想死也好、活也好，不要再经受这半死不活的折磨。我崩溃，我痛哭，我说：‘我不知

道自己还能不能活过下次手术。’妈妈说这不像我说的话，我觉得自己被击败了。

“我不想亲近任何人，我把家人、朋友、学生统统拒之门外。爸爸来了，我很感激妈妈，但是内心的挫败感使我想让他们统统走开。妈妈不停地说这样的我不是原来的我……我一直是积极乐观的人。她说得对。我决定改变心态，与其痛不欲生，不如用幽默和自嘲来渡过难关。当然，最重要的是，我下决心要挺过来。

“要挺过来并不轻松。因为骨感染，我得接受更多的手术。这太让人抓狂了。临近圣诞节我又一次坠入低谷，我患上了惊恐发作。我终于承认自己的状态不好，但我还得承认这种状态是很正常的，它正在改善，我得对自己有耐心。我曾经很耐心地对待两岁的孩子，现在需要耐心地对待自己。”

布兰诺克的故事给了需要逃离深渊的人们什么启示呢？乐观的心态非常关键。“情绪低落很正常，但不要一直低落。”她说，“我对人们说：‘不要叫我受害者。’……你不能做受害者，你必须做幸存者。我选择积极面对，对生活中的小事感恩……如我第一次站立却没有感到疼痛时，比如和孩子拥抱时。多想想你所拥有的，而不是你所失去的。没错，我失去了双腿，但是我还活着。以前做的那些事我现在都能做，只不过我需要适应以不一样的方式来做。”

对布兰诺克来说，最重要的恐怕就是他人的支持。“我收到学校寄来的包裹。我的病房里贴满了孩子们的画。我在医院的50天里没有一个晚上是独自度过的。我很害怕一个人待着，大家搬来一张小床，这样就可以一直陪着我。知道有人在身边我就安心了。妈妈每天都陪着我。如果我情绪低落，她就让我低落一阵子，然后再鼓励我。我的理疗师们很

棒，医生们也很棒，他们及时和我沟通，对我坦率诚实，这些都给了我极大的帮助。”

布兰诺克的故事教给我们如下几点。确定目标，然后为自己设立里程碑，这样你就可以清楚地看到自己的进展。“我会将目标逐条列出，对已完成的打钩。”布兰诺克说，“几周前，我能够坐在地板上给学生们讲故事了，一个孩子还坐在了我腿上。”

幽默大有裨益。“开开玩笑、开怀大笑都有助于恢复。笑能使人不那么较真儿。我经常笑，哪怕在一些严肃和专业的场合。我一做完手术就开玩笑说今后我再也不需要做足部护理了。”

最后一点，在创伤过后，需要有个明确的终点。“在周年纪念日回到现场，这对我很重要。”布兰诺克说，“重新来到现场的感觉很好，我觉得自己很幸运。更重要的是，我能够亲眼看到妈妈完成比赛并和她拥抱。我实现了自己的夙愿，亲眼看着妈妈冲过终点线。”

为什么要帮助他人？什么是合作与支持的基石？

如果想建立能够提供支持的人际关系，那就得想想为什么别人会愿意提供帮助。明白原因有助于你建立人际关系。

数学生物学家马丁·诺瓦克提出了人际互惠的5个基础。他的研究最吸引人的地方在于其成果不仅仅适用于人类，也适用于最基本的生物族群，比如酵母菌菌落。诺瓦克认为，人们提供帮助是出于以下原因中的一条或几条：

1.直接互惠。这条原则也就是投桃报李。今天我帮助你，日后你帮助我。

2.空间博弈。如果我是通过一种很亲近的方式认识你的，那我就更愿意向你提供帮助。比如，我们是邻居、同事，或者去同一家健身房、参加同一种娱乐活动。

3.亲缘选择。如果我们是亲戚，我会愿意帮助你。

4.间接互惠（最强有力的原因）。如果你是对我来说有价值的人，我会愿意帮助你。比如你名气大、声望高、成就出众。

5.群体选择。如果我天性无私，是个热心肠，或者我觉得帮助你能使更多人受益，我就会帮助你。

避免碰壁

这一章我们强调了在遭遇逆境时人际关系的重要性。在上一节中我们讨论了可以去哪里寻求帮助，现在我们来谈谈不要去哪些地方寻求帮助。

要知道并不是所有的人都愿意在你需要时伸出援手。有些人只会给自己和别人惹麻烦。这样的人我们还是少招惹比较好。下面是我们基于自己和他人的研究，列出的让人碰壁者的人格特征：

1. “好吧，但是”型（找借口的专家）。这些人总是不快乐。他们自己不快乐，也不想让别人快乐（倒霉也要拉个做伴的）。他们表现出被动攻击性人格。他们不会公开和你作对，但脸上总挂着嘲讽的笑容。最重要的是，这种人会阻挠进步，因为他们会为每一次失败寻找借口。如果他向你求助，面对你的建议，他却会说“好吧，但是……”，然后将你的建议抛到脑后。当你向他求助时，他的回答同样是“好吧，但是……”，然后就举出没法帮你的理由。

2. 自以为是型（目中无人）。这类人极度自恋，他觉得全世界都在围绕他运转，他的生活中没有留给别人的空间。不要指望这类人会帮助你，除非这样做对他们自己有利。

3. 社交花蝴蝶型（交情浅淡）。这类人衡量自我的标准就是看自己认识多少人，有多少名人可以拿来标榜。这类人一直在拓展人脉，可惜建立的都是浅层关系。他们一心想成为注意力的中心，行事夸张而招摇，对建立意义深远的互惠关系却无能为力。

4.咄咄逼人型（“我的是我的，你的也是我的。我是丛林法则的信奉者。”）。这类人性格强势，不尊重人际交往的界限，只知索取，不做回报，得寸进尺。

5.谨小慎微型（不敢越雷池一步）。这类人呆板、固执又冲动。他们不愿寻求帮助，更不愿提供帮助。如果你遇到麻烦，他们会说那是你活该。需要帮助？自求多福吧！

6.亦友亦敌型（忌恨你的成功）。这类人表面友好，背后使坏。他只有在远远领先于你时，才会乐于提供帮助。他帮助你，只说明你还没有他成功。

人际关系建立指南

下面是对建立良好人际关系的几条建议。

1. 向志同道合者靠拢

寻找能向你提供社交和职业支持的人。寻找的法则非常简单：向志同道合者靠拢。说得更简单一点，就是首先确定哪些人会拥有和你相同的价值观、能够与你互相支持（寻找志同道合者）。然后经常光顾你有可能遇到这类人的地方，定期前往（向他们靠拢）。拉近距离最有助于建立关系。

找到行为模范。到那些最具凝聚力、最有互助性的家庭、团体、组织、社区中去观察，去学习。你会发现他们拥有共同的行为特征，比如经常交流，比如仪式感的建立和践行（生日、周年纪念日等）。

找一位不怀私心的导师——你的成功和幸福关系到他的利益，他要能够无条件地支持你。他对你的批评都是在私下进行的，都是有利于你成长的。他永远不会有意伤害你。要得到这样的支持，你首先得发展友谊。

2. 学会欣赏

如果想被别人欣赏，要首先欣赏别人。哲学家和心理学家威廉·詹姆斯（William James）说：“人性最深切的渴望就是被人欣赏。”下面的几条法则教给我们如何以最佳方式欣赏他人。

- 对待孩子，让他们有安全感，充满爱心地引导他们。
- 对待长者，表达对他们的尊敬和感激。
- 对待老板，向他证明你对得起你的那份薪水。
- 对待信赖你的人，在他们需要帮助时你要在场，给予他们坚定的支持。
- 对待朋友，忠心耿耿。
- 对待配偶，以他（她）为荣，对他（她）忠贞。

简而言之，努力工作，善待他人。

马克斯·埃尔曼（Max Erhmann）1927年在经典散文诗《我们最需要的》（*Desiderata*）中写道：“可以的话，尽量不放弃原则而与所有人和睦相处。细语清晰地说出你的肺腑之言，也聆听别人说话，别人的话纵然枯燥又无知，也总会有他们的故事。避开大声说话和好斗的人，他们是扰乱心性的人。”

3.要有耐心

控制住一时的冲动。对待自己、对待他人都要有耐心。正如埃里卡·布兰诺克说的：“我曾经很耐心地对待两岁的孩子，现在需要耐心地对待自己。”

4.汉隆剃刀理论

谨记“汉隆剃刀理论”（Hanlon's Razor）：在可以用愚蠢来解释错误时，不要归因于恶意。换句话说，对事不对人。人们时常因考虑不周而犯错，并不是有意针对你。

5.开口之前先倾听

我们发现那些具有出色交往技能的人都很善于倾听。哪怕是短暂的相逢，他们也能让你感觉自己备受重视。

作家丹尼斯·雷斯塔瑞（Denise Restauri）认为，魅力超凡的人善于倾听，在交谈中总是关注对方，对听到的内容表示真心感兴趣，使交谈的另一方觉得自己就是宇宙的中心。他们能记住对方的名字——而且还会叫出来。比尔·克林顿（Bill Clinton）就是一个典型的例子。抛开政治不谈，克林顿非常擅长让你觉得自己是与众不同的。博客作家马特·麦克威廉斯（Matt McWilliams）自称为“改变世界的人”，他是这样描述克林顿的：

不管你喜不喜欢比尔·克林顿，他确实有一种特殊的天赋。他有一种为人称道的能力，就是他会让你觉得自己与众不同，他能让你觉得在满屋子的500个人中，你是唯一举足轻重的那个人。接下来他能让下一位有同样的感觉……然后又一位……再一位。他明白一条很少有人明白的道理：人们其实不喜欢被同等对待，他们喜欢被当作是唯一重要的。

因此当你倾听的时候，用心去听，满怀兴致地看着对方。别一边听一边做其他事。“你讲吧，我听着呢”这句话就表明你没用心听。

6.三思而后言

我为什么要说这些呢？在开口之前停下来想想。最重要的是，要问自己两个问题：（1）我的话会把交谈引向什么方向？（2）如果别人对我那样说，我会有什么感受？

7.积极应答

有效倾听的最佳策略就是做一个积极的听众。当对方说完一件事时，叫出对方的名字，用你自己的话把他说的要点重述一遍，随之再跟进一个问题。例如：

玛莎：我得到了一个新工作机会，这机会很不错，但我得去一个新的城市，在那里从头开始。我有点举棋不定。

你：祝贺你得到新工作，玛莎！这个决定真的不好做。你是怎么考虑的呢？

注意，你要从为对方着想的角度来应答。你不是为了替她解决问题，你和她的经历不同，关键要让对话的焦点在对方身上。你的追问会让她觉得自己很重要，她对自己的决定谈论得越多，就越有可能自己解决问题。

即使没能解决问题，你也成功地使对方自然而然发泄出了郁积的情绪。

家庭作业

挑选一件你有能力完成的事情，从下周一开始做，这件事情要有助于你发展社交关系，有助于你获得职业支持。记录如下：

现在给自己发送一封提醒邮件。

打造坚韧社区

本书关注了构成坚韧人格的五个要素，在我们眼中这是取得成功的必备特质。虽然人际支持是最后被讨论的，但是有研究表明这可能是最重要的一个因素。

前面说过，如果不讨论社区、组织乃至国家的坚韧，那么这本书就是不完整的。老话说“水涨船高”，意味着我们不仅可以打造个人的坚韧，也可以打造集体的坚韧。亚里士多德在讨论协同效应时就说过：“整体大于各部分之和。”这正是海豹突击队能成为坚韧团体的核心理念。

本书的作者花费了大量时间观察那些经历悲惨遭遇的团体。我们不但亲眼见证，还为他们提供了第一手的援助，其中有村庄（纽约的科尔登小镇）、组织（高盛公司、纽约市警察局、俄克拉荷马市消防局）、社区（俄克拉荷马市、新奥尔良市、纽约市），甚至还有国家（科威特），这些团体都从逆境中重新崛起。坚韧的团体要有团体文化，其特征就是坚韧、适应性强、可长期发展并能从逆境中恢复。在这种文化中，适应性和坚韧性不仅仅是被培养的对象，它们本身就是核心要素。这种文化构建了一种氛围、一种环境，能够促进成长，提供丰富的支持，将危机视为机会。

心理学家艾伦·S.津纳（Ellen S. Zinner）和社工、作家、研究员玛丽·贝丝·威廉姆斯（Mary Beth Williams）在1998年出版的书籍《哭泣中的社区：对幸存集体的个案研究》（*When a Community Weeps: Case Studies in Group Survivorship*）中，分析了社区在遭受创伤与灾难后的坚韧

表现。在书中他们回顾了几起重大悲剧，比如1986年“挑战者”号航天飞机爆炸、1994年“爱沙尼亚”号沉船事件、1995年俄克拉荷马城的恐怖主义炸弹袭击、1988年亚美尼亚大地震还有频繁出现的社区暴力。他们发现以下6点是促进社区坚韧的关键因素。

- 1.社区成员间的联系性
- 2.成员感受到的凝聚力和归属感（集体认同感）
- 3.事后心理干预的迅速性
- 4.交流的开放度、诚实度和精确度
- 5.对逝者表达尊重，对生者尤其是“英雄”表达谢意的仪式化程度
- 6.领导风格

科威特的国家重建

科威特是位于阿拉伯半岛的一个国家，因其商业中心的重要地位和善于经商的国民而闻名已久。阿拉伯湾有两个重要的天然海港，科威特拥有其中一个，因此是理想的商业中心。科威特还拥有发达的珍珠贸易和繁荣的内河运输业，把阿拉伯马运送到世界各地。到18世纪中期，这个国家已经成为发展完备的经济和文化中心。

在18世纪，萨巴赫一世成为科威特的酋长，而科威特也被看作是阿拉伯湾的马赛。后来，由于与英国和邻国沙特阿拉伯发生冲突，科威特的经济陷入崩溃。但进入20世纪后，中东发现了石油。1938年，科威特的伯根地区发现了储量很大的油田。1946年，科威特首次出口石油，崩溃的经济转而走向无尽的繁荣。

1981年，由科威特、巴林、阿曼、卡塔尔、沙特阿拉伯和阿拉伯

联合酋长国组成了海湾合作委员会，促进这一地区石油生产国间的合作。1990年7月17日，另外一个主要的石油生产国伊拉克的总统萨达姆·侯赛因指责科威特过度生产石油，从而拉低了油价。

1990年8月2日，伊拉克军队入侵科威特，占领了首都科威特城以及和石油相关的主要设施。伊拉克的占领方式非常野蛮，他们试图破坏科威特的文化和国家认同感，试图使科威特人彻底融入伊拉克文化。

1991年1月16日，以美国为首的由34个国家组成的多国部队开始实施空中打击，随后地面战役跟进，意在将伊拉克军队驱逐出科威特。2011年2月26日是科威特从伊拉克入侵下获得解放的20周年纪念日。

1992年4月，科威特的埃米尔、酋长贾比尔·艾哈迈德·萨巴赫创建了社会发展办公室。它隶属于埃米尔办公室，旨在保护并重建科威特的“国家形象”。在办公室主席贝希尔·艾拉斯迪的领导下，该机构致力于培养民族坚韧性，重新营造国家凝聚力。1992年，本书的第一作者应邀为该机构工作，后来又被任命为埃米尔办公室研究部的资深顾问，帮助科威特重建心理健康系统。

在其后的8年中，科威特遵循津纳和威廉姆斯的建议来打造一个坚韧的民族。

- 为了加强国民间的联系，建立了以培养民族坚韧为己任的社会发展办公室。

- 为增强凝聚力、归属感和民族认同感，举办了许多全国性的庆祝和集会来展示科威特的文化遗产。

科威特还招募全世界的专家来宣讲前沿科技，进行临床干预。

政府鼓励开诚布公的交流，提供机会让个人在公共论坛上讲述自己或坚韧或苦难的经历。

和全国庆祝日一起确立的还有全国哀悼日，政府设立了专门的英烈局来表彰那些在战争中牺牲的人，为家属提供抚恤。此外，政府还建造了国家纪念碑。

埃米尔本人非常关注社会发展办公室和英烈局的工作，并把这两个机构安置在自己的个人办公室内。他的家人也参与到办公室的日常工作中。这种方式让领导者直观、主动地亲自参与到工作中来。

在集体遭遇逆境后的恢复过程中，领导者的表现非常关键。所幸大多数集体经受的不是大规模的灾难，但他们确实遭受了逆境的打击。领导者的表现是恢复过程中的重要一环，是集体得以延续的重要原因。

马丁·J. 奥马利，马里兰州州长

马丁·J.奥马利生于1963年，是马里兰州第61任州长。在整个职业生涯中，他都表现出了坚韧不屈的领导品质。

奥马利最初在巴尔的摩市市政厅的选举办公室工作。1999年他临危受命，被选为巴尔的摩市市长，彼时该市处于社会、经济瓦解的边缘，他担任市长一直到2007年。2002年，《时尚先生》（Esquire）杂志称奥马利为“全美最佳年轻市长”；2005年，《时代》（Time）杂志称他为全美“五大顶级市长”之一。2006年，他竞选州长并获成功，从2007年到2014年担任州长，在任期满后卸任。《管理》（Governing）杂志在2009年将他选为“年度最佳政府官员”，他还于2011年至2013年担任民主党州长联合会的主席。

对奥马利2013年在立法方面的成功，《巴尔的摩太阳报》（Baltimore Sun）的社论是这样描述的：“在马里兰州近期历史上，罕有与之匹敌的政绩。”更多的细节描述如下：

奥马利先生展示出了卓越的领导才能。1999年，他初次当选市长时，已做过两届市政议员，他接手的这座城市犯罪率一度居高不下、学校破败、经济萎靡。而他使这些情况都发生了逆转。

毫无疑问，奥马利使马里兰州华丽变身。据《赫芬顿邮报》（Huffington Post）2014年的一篇文章报道，奥马利上台后，马里兰州就业率的增长最为迅速，公立学校连续五年在全美排名第一，这是史无前例的。该州大学学费的上涨率之低在全美排名第一，创新和创业指数连续3年全美排名第一。

你也许会想，奥马利虽有这样的佳绩，无非是和那些挨骂的政客一样，说得多做得少，明哲保身而已。那么你就大错特错了。为了大多数人的利益，奥马利以坚韧不屈的勇气做出艰难决定，这意味着开拓进取，勇于承担责任。

面对席卷全美的金融危机，奥马利采取的做法让人想起了富兰克林·罗斯福总统在首届任期内推行的改革。奥马利在担任州长的第一年，就召集了全州代表大会特别会议，来解决2008—2009年度的预算赤字。他支持增加税收，因为这能让所有马里兰州居民受益，但这项政策并不受欢迎。

在接下来的几年中，他坚定地支持一系列很有争议的措施。在本书中，我们已经阐明，脱离深渊经常意味着逆流而上。奥马利积极地为安

装交通摄像头四处游说，但这项措施显然不受开车者的欢迎。奥马利虽然认可联邦政府移民法律中的强硬措施，但他还是签署法令，允许符合条件的非法移民的子女在本州大学就读。奥马利是一名爱尔兰天主教徒，但他还是签署法令，认可了同性婚姻。

奥马利做出的这些艰难决定在随后的公民投票中都获得了支持。这些决定起初看来并不讨巧，实际上却是为全体居民谋取最佳利益的措施。

奥马利的坚韧不仅仅是克服困难，做出这些貌似不受欢迎的决定，还在于他使整个社会都坚韧起来，使所有人同心协力、互帮互助、共同获利。

奥马利说他职业生涯中的最低点是在他担任巴尔的摩市市长时发生的爆炸事件。据报道，道森一家因为多次给警察局打电话报告贩毒人员的行踪，被贩毒人员报复，5个孩子和父母都被炸死。

如果你眼睁睁地看到这样的悲剧发生，你会怎么办？奥马利说终结罪恶和开始新生活都很重要：“逆境应该成为改变的开始。我不会让悲剧成为最后的结局。”行凶者被判终身监禁，并且不得假释。在道森家的原址上修建了道森安全避难所社区中心。

回首过去，奥马利说：“团结就是力量。只有团结起来，才能看到牺牲与失败的意义，才能奋勇向前，才能从逆境中崛起。”

从奥马利的故事中，我们能学到什么呢？用他自己的话说：“逆境使人成长。团结起来才能不被逐个击破。在面临逆境时坚韧不屈，这种精神造就了这个国家，又在最黑暗的时刻拯救了这个国家。”

能够使一个民族、社会、国家团结的是信任；而信任根植于诚实。“只有彼此信任的社会才有可能向前发展。”奥马利说，“面对事态，

要诚实坦率。一个社会若要从逆境中崛起，就必须诚实。”

当被问及在艰难的时刻，是什么在支撑着他时，奥马利答道：“对我的孩子们的爱，以及对他们生活在其中的这个世界的爱。”

第六章

坚韧人格养成宝典

本书的三位作者对坚韧人格的追索之路各不相同，三个人的年龄加在一起将近一百四十岁。其中一位作者是研究人员兼临床医生，他一直在寻找能够使人成为强者的真经；另一位作者是成功的企业家、慈善家，同时也是一位深陷悲痛的父亲，他一直在通过自己的善举使别人不再重蹈覆辙；第三位作者是美国海军海豹突击队成员，他在进行BUD/S训练时，就开始探寻队友们的坚韧之路。

还有第四条路即将展开——几位作者的集体求索。在这条道路上，我们除了分析各自经历中的共同因素之外，还力图找出差异性。同时，我们也力求吸纳其他卓越人士的观点，这些人在面对极端的挑战、逆境甚至绝境时，都对坚韧人格进行了精彩的演绎。其中不乏社会名流，比如小卡尔·利普金、吉姆·克雷格、本·卡森、马丁·奥马利、“杜奇”鲁珀斯伯格，但大多数人都是无名英雄。不管他们的故事是在迎接挑战，还是在经历险阻，又或是绝地重生，都充满了值得学习的经验。这些故事对你的人生之路是否有所裨益呢？

这四条求索之路并未就此终止。我们只是稍作停留，以便与你分享。在纵览了历史、个人经历、科学探究以及个案实证研究之后，我们最重要的收获是什么呢？这个世界对待我们的孩子肯定不像做父母的那样关怀备至，那么我们最应该教给孩子什么呢？对那些雄心勃勃想要打破纪录的运动员，对那些初登舞台、一心渴望观众为他们起立鼓掌的演员，对那些不仅为了完成学业，而且出于热爱而求索知识的学生，我们能教给他们什么呢？还有那些梦想治愈癌症的研究人员，那些想要使组织

更加高效的商业界、金融界精英们，那些想向追随者传授衣钵的领导人物，那些想让自己的孩子青出于蓝的家长们，我们又能教给他们什么呢？

我们的答案就是学会坚韧，无论是面对逆境、拒绝、不公还是失败。用这本书中讨论到的五大要素，构筑专属于你的心灵盔甲。当你在自己的生活中应用这五大要素时，请谨记以下几条。

1.越简单，越有效

我们一致认为坚韧人格的核心就在本书提出的五大要素中。我们的研究成果初次在专业期刊上发表时，曾总结过坚韧之人的七大特征：

- 1.乐观
- 2.果断
- 3.诚实
- 4.坚持
- 5.人缘好
- 6.自控力强
- 7.冷静、勇于创新、不墨守成规的思维方式

本书的内容着重于前五个因素，与之相应的五个章节糅合了自控和不墨守成规的内容，这样做只是为了表达的方便，并不是要降低后两个因素的重要性。

对坚韧人格的研究可能会因为彼此孤立和艰涩玄妙而停滞不前，我们的探求并不是要盖棺定论，而是想为读者提供浅显易懂、富于启发性并具备操作性的行为指南。

2.五条要素循序渐进

最好能够循序渐进地贯彻我们提出的五大要素：

1.积极型乐观主义。积极型乐观主义意味着怀抱希望，而仅仅怀抱梦想还不够。要想崛起、要想成功、要不成为牺牲品，就要主动行动。积极型乐观主义者相信自己就是带来改变的那个人。乐观主义滋养出自信，再辅以现实的磨砺，就能够心想事成。在他人眼中，乐观主义者要比悲观主义者更有吸引力。但要想变得坚韧，仅有乐观是不够的，还必须……

2.果断。要想崛起必须采取行动。要能够抛开安于现状的舒适感，做出艰难的决定。用马克·吐温的话说，如果你只是在正确的轨道上坐等，那等来的就是你被撞翻的结局。或者，至少你会丧失机会。果断行事很困难，也因此倍显珍贵。果断行事，能使别人对你刮目相看；你也会因此受益于“晕轮效应”，成为别人眼中的正能量模范。要想做决定时不那么艰难，你就得基于……

3.道德罗盘。我们的道德罗盘包含四个要点：诚实、正直、忠诚和坚守道德。在遭遇挑战时，用它们来为你的行动导航。恪守正直、公正。你的行动总是会有成果的。考虑行为后果时，不仅想到自己，还要考虑他人。一旦做出决定，就需要……

4.顽强不屈。据说1989年伍迪·艾伦（Woody Allen）提出了一个观念，只要到场，你便完成了成功的80%。我们想修正一下这个说法，成功光顾的不是所有到场的人，而是那些一直到场的人。到场时还要带上

你对失败一贯的蔑视（提醒你：成功会被重新定义）。为了在身心两方面都得到机会、得到帮助，你需要……

5.人际支持。记着，从来没有人是一座孤岛，强大的力量来自于他人的支持。独自生活意味着无人做你的后盾。结交富有同情心、乐于伸出援手的人。懂得适时依靠他人是坚强与有智慧的标志，但获取支持是需要付出的。为他人奉献，不图回报地伸出援手。这是你能做的最好投资。

3.任何年龄都可以学习坚韧

当然，我们承认有些东西在年轻时学习会取得最佳效果，因为年轻的大脑具备优越的神经弹性，也叫作可塑性。但你可能想不到，最新的研究表明极端的逆境、压力和创伤性事件会引发神经系统和内分泌系统大量活动，即便不算暂时再造，也能模仿年轻时的弹性，从而促进学习的发生。

与压力有关的神经递质去甲肾上腺素、谷氨酸及N-甲基-D-天冬氨酸（NMDA）受体（一种谷氨酸神经递质受体）是控制神经突触弹性的主要成分，这种弹性是记忆构成和运作的细胞基础。去甲肾上腺素和NMDA能够在压力极大的情况下提高记忆力。这有时是好事，有时却不是。许多生活变故都有一个显著的特色，就是人们对这些事件的记忆格外清晰，其中还包含着很多生动的细节。这些记忆终生存在，潜藏于意识之下，一经提醒就会浮现。“9·11”袭击后，我们对世贸大厦遗址进行了大量的调查，令我们吃惊的是，那一天的情景给现场的人留下了无比深刻的记忆烙印，这些记忆似乎永远无法被磨灭。

这样的记忆也可能产生积极的效果。本书的第一作者曾因一次意外在离家很远的医院接受手术，他至今对照顾他的那位护士记忆犹新。“我当时很害怕，她给我拿来了冰淇淋。我向她求婚，她谢绝了，说我们年龄差距太大。那时我5岁，她28岁，我至今都记得她的样子。”

在遇到生活中的变故时，坚韧其实就是关注事件的积极方面，把消极因素最小化。有人说，生活的变故起初令人恐惧，但挺过去之后，它

就是提供成长和新机会的平台。

4.自我效能感为学习坚韧五要素提供了有用的框架

阿尔伯特·班杜拉为培养自我效能感和个体能动性（相信自己能带来积极变化的乐观态度）构建了绝佳的模式，这一模式对学习坚韧人格的五个要素也极为有用。我们来回顾一下班杜拉为培养和保持自我效能感提出的四条方法，这些方法适用于五条要素中的任何一条。

1.坚韧五要素中的每一个要素，你都要成功地加以践行，并且反复操练。成功的体验是强有力的学习工具——因此想做就做！如果面临的挑战一开始显得过于宏大或者复杂，那么就朝着既定的方向步步为营。别想一口就吃个胖子。不停奋斗，直至成功。第一次成功是最为艰难的。

2.观察那些具备坚韧人格的人，把他们作为你的行为模范。人类的学习很多都是通过观察进行的。经常光顾你心目中的那些榜样出现的场所。阅读和你遇到过相似难题的人物的书籍，看看他们是怎样克服困难的。给他们打电话或者写信，请他们传授经验。他们的成功会感染你。

3.积极寻求他人的鼓励和支持。多接触那些乐于助人、富有同情心的人，他们为了支持你愿意奉献自己。

4.自我控制。在压力极高的时刻，人体会出现各种各样生理和行为上的反应。在生理上，人会经历“战斗或逃跑”这样一个反应过程，对此我们在第一章进行过介绍。人体会大量分泌肾上腺素这一类激素，使你更好地应对威胁，要么战斗，要么逃跑。你的心跳会加速，肌肉力量会增强，心情会更紧张。你对某些事物的记忆会显著改善，而对其他事

物的记忆又会降低，你的血液优先流向的部位也会发生变化，导致头疼、手脚冰冷，甚至是胃肠系统紊乱。但最重要的问题是，基本的求生机制可能会干扰理性判断和解决问题的能力。

根据班杜拉的研究，在这样的时刻你要对自己的压力反应进行控制，使它不要过度。有些技巧能够有效地控制压力反应，比如计数呼吸次数或进行有控制的深呼吸（军队中的狙击手经常用这一招）、转移注意力和视觉想象。

在面对压力事件时，人们往往会做出冲动的反应，有时是匆忙逃离。还记得1999年由理查·基尔（Richard Gere）和茱莉亚·罗伯茨（Julia Roberts）主演的电影《逃跑新娘》（*Runaway Bride*）吗？这是一个虚构的故事，女主角几次三番地与人恋爱、订婚，却又因为丧失了对结婚的信心，把未婚夫独自留在婚礼上。再举个严肃点的例子，越战结束后，许多退伍老兵选择了与世隔绝、离群索居的生活。战争的压力和社交支持的缺乏促使许多人想要脱离社会。

我们在多年的临床实践中也有类似的发现，有过痛苦尖锐的离婚经历的人很难再与人建立深入的关系。他们在经历背叛之后，很难再信任他人。他们表现出趋避行为——涉足一段关系，但当这段关系要深化时，就开始后撤。

和这种逃离与躲避相反，有时候人们在应对压力时，会很冲动地表现得咄咄逼人。这种不断升级的攻击性行为有个前兆，就是长期的焦躁不安。人们处在极端的压力条件下，偶尔会撒谎、欺骗或者偷窃，其结果是灾难性的。多年以来，心理学家们力图通过心理测试预测不诚实的行为，但结果却乏善可陈。原因就在于对不诚实的行为，最重要的预测

因素是压力极大的环境。所以，当你感受到极大压力时，要抵抗住寻找捷径的冲动。

还要记得在身心两方面照顾好自己。当人们深陷深渊时，因为无法适应而寻求药物帮助是很常见的做法。借酒消愁的做法很早就有了，还有市场上出现的各种各样的能量饮料。这两种精神麻醉剂都会带来多种身体病痛，甚至会造成死亡。如果你在脱离深渊的过程中想要拥有最佳的身体状态，那么就请建立健康的作息规律。

5.记录变化很重要

从第一章到第五章，我们都请你完成自我评估表，这样你可以对自己的坚韧度有所了解。这些评估表并不是直接的临床诊断，只是对个人的调查，使你能够快速方便地对你当前的坚韧度进行评估。这些简单的工具能让你画出自己的坚韧度变化轨迹。

比如，每个月的第一天都做一下这些评估表，随着时间的推移看看有什么变化。如果数值有所下降，找出原因。问问自己，可以做些什么来减少或者免除自己承担的压力。如果不能，那就全力应用本书中的策略来增强你的坚韧度。

虽然这些调查表本身不应用于临床，我们却确定被度量的那些因素都是与压力和倦怠感相关的。简单来说，你越坚韧，你承受的压力与倦怠感就越低。因此，使用这些技巧，每月做一次评估表。分数越高，你的提高就越大。

6.研究过去，倾听坚韧之音

我们从前人身上能够学到很多。哲学家兼作家乔治·桑塔亚那说过：“不吸取前车之鉴，必将重蹈覆辙。”我们在第三章介绍过的老乔治·S·埃弗利属于汤姆·布罗考所称的“最伟大的一代”。作为一名有80年资历的音乐人，他说：“老音乐家们永不消亡；他们的歌声虽然终止了，他们的旋律却余音不绝。”那些坚毅卓绝之士的吟唱同样余音不绝，如果我们有足够的智慧去细细聆听，定会受益良多。让我们最后再听一遍。

积极型乐观主义

坚韧始于信念。相信自己，或者相信生活会更好。

阿比·罗宾·蒂勒里，心理学家 “为自己设想更好的生活，这是实现它的第一步；如果不能对更好的生活进行设想，你再怎么告诉他别放弃，他也坚持不了多久。相信自己。相信你注定能过上更好的生活。我们大家内心都有一种强烈的直觉，在不顾一切地呐喊：‘我能行！’”

吉姆·克雷格，守门员，1980年奥运会“冰上奇迹”的创造者 “我的生活方式微不足道，就是帮助人们怀有信念，怀抱梦想，对已拥有的东西心怀感激。对我而言，生活并不意味着你获得了什么，而意味着你付出了什么，以及如何与人分享你从错误和胜利中获得的经验。”克雷格留给美国人的远不止那块不可思议的奥运金牌，他留下的是对梦想者和失败者的激励：奇迹可以发生。“你相信奇迹吗？”

果断的行动力

果敢决断需要勇气，通常意味着向常规知识和做法提出挑战。

本·卡森，医学博士，约翰·霍普金斯大学神经外科医生 本·卡森要强调的就是自主精神。“你的生活取决于你。”他说，“在成长过程中，我阅读了描述成功人士的书籍，我发现许多人起步时并不出色。我开始明白环境不是决定性因素，起决定作用的是你和你的态度。努力工作，去争取你想获得的一切。

从我还是十几岁的孩子时候起，一直到我的整个职业生涯中，我都对悲观主义者置之不理。我的导师想让我从医学院退学。我开始做以前有人失败过的或从未有人尝试过的手术时，总有人说：‘你做不了这个。’因为我们的成功，这些手术目前在世界各地都已成为常规手术。只要你动动脑子，前人的经验、他人的教训都能让你迅速进步。”

当我们请卡森对“坚韧”做个总结时，他说：当逆境来临时，拒绝成为逆境的牺牲品。

道德罗盘

“杜奇”鲁珀斯伯格，美国议员 “笃行正道，诸事皆顺。给后代留下你的不屈和正直。如果你被击倒了，那就站起来.....你想要让自己的为人处世受人尊重。最后的分析结论是，能留给后人的是你的行动，而非你的言辞。”

老乔治·S.埃弗利，战士、丈夫、父亲，“最伟大的一代”中的一员 埃弗利的童年正逢经济大萧条时代，他明白了要生存必须依靠集体的力量。在没有自来水也没有电的农场上长大，他明白了扮演好自己的角色有多么重要，不要问“这样做对我有什么好处？”在应征入伍后他奔赴战场，战争经历使他更加明确人与人之间相互依存的关系，他明白不存在

“一个人的军队”。从战场回到家中后，他牺牲了和那个时代的“大乐队”一起在好莱坞电影中演奏的机会，只为了给家人创造更为稳定的环境。后来，他又提前结束了蒸蒸日上的金融事业，只为了更好地照顾身患慢性疾病的妻子。

有一次，埃弗利在机场排队购买食物时，看到站在他身后的是一位身穿美国军装的士兵。埃弗利在付款时，让收银员把这位士兵的账单也一块结了。这名士兵非常震惊。当被问及为什么要替这位士兵结账时，埃弗利说：“我的很多朋友都在第二次世界大战中为保卫国家而牺牲。现在也有士兵愿意奔赴战场为我们牺牲，他们不索取任何回报。我们能做的只有表示我们那微不足道的敬意，并说声‘谢谢’。”

■ 顽强不屈

帕特里克·拉莫菲尔德，事故幸存者 帕特里克·拉莫菲尔德在经历了可怕的汽车碰撞后，被宣布只能再活72小时。他推翻了这个预言，但作为四肢瘫痪人士，他被送进疗养院，人们预计他将在四五年的时间里慢慢死去。

他是一个活生生的例子，证明了成功能够引发更多的成功。他注意到当他想象自己在驾驶跑车时，他的脚趾居然能活动了。他没有听从医生的建议，开始了高强度的恢复训练。经过17年的努力，他的双臂和双腿的功能都得到了恢复，他还跑完了马拉松比赛。拉莫菲尔德有一次在晚餐时说：“没人能够预测未来。只要活着，就有希望。只要有希望，就要坚持。只要坚持，一切皆有可能。”

小卡尔·利普金，职业棒球运动员，入选“名人堂” “面对逆境，或是遭遇失败，不要倒下，要相信在隧道尽头一定有光明，有好事。如果你

正经历艰难，甚至是失败，一定要坚持。坚持能够铸造你的力量与品格，这在日后对你大有裨益。”

小卡尔·利普金罕见地将几种身份集于一身，他是出色的运动员、成功的商人兼慈善家，但最重要的一点是，他是一位绅士，不仅能够应对压力，在面对由国际知名度带来的特权时，他也表现得正直、有风度、高风亮节。

■ 人际支持

埃里卡·布兰诺克，波士顿马拉松爆炸案的幸存者 似乎听到了本·卡森的建议，埃里卡·布兰诺克拒绝被称为“牺牲者”。恐怖袭击夺去了她的双腿，但夺不去她要生存要怒放的意志。她身上体现出灵活的态度，这使得她成为自证预言的例子，也向我们提醒了他人支持的重要性。

“没错，我失去了双腿，但我还活着。以前能做的事情，我现在都能做，只是我得习惯用不一样的方式来做。你得把重点放在积极的方面，而非消极的方面。我对人们说：‘不要叫我受害者。’拥有了力量，拥有了动机，你就能挺过去。我想最终我会证明在今后的道路上，我能应付任何事情，因为之前的困难我都挺过来了。”

埃里卡把她的恢复归功于她的妈妈、她的学生，还有为她提供专业照顾的医疗人士。

马丁·J.奥马利，马里兰州州长 约翰·多恩写道：“没有人是一座孤岛。”我们彼此关联。打造坚韧经常是一项集体工程。“一个民族的进步经常是在应对逆境时发生的。团结的人民比分散的人民更加强大。逆境中的坚韧造就了我们这个国家，也在最黑暗的时刻拯救了这个国家。”

说到自证预言，可别忘了巴西作家兼记者费尔南多·萨比努（Fernan

do Sabino)的话:“最终一切都会好起来的。如果没好起来,那就是还没到最终。”

【关注公众号】:**奥丁读书小站 (njdy668)**

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注,免费领取**16**本心里学系列, **10**本思维系列的电子书,**15**本沟通演讲口才系列, **20**本股票金融, **16**本纯英文系列, 创业, 网络, 文学, 哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了**10**万本以上的电子书, 需要任何书都可以这公众号后台留言! 看到第一时间必回!
- 4.也可以加微信【**209993658**】免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站, 一个提供各种免费电子版书籍的公众号, 提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的!上千本电子书免费下载。