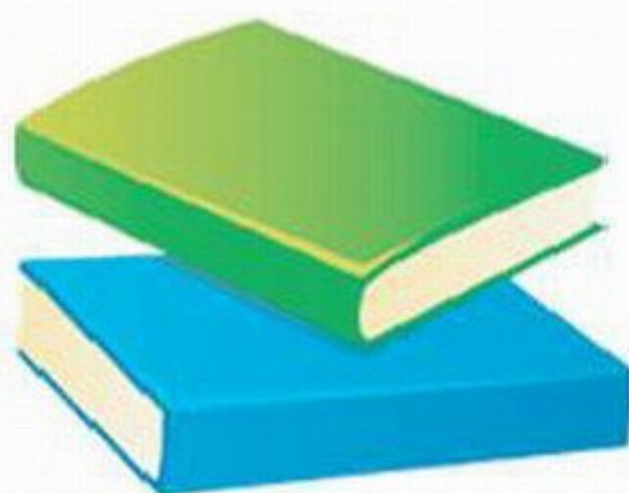




理想论坛图书馆



理想在线证券网

www.55188.com

理想图书馆特供书籍，请阅读后，妥善保管或删除，不得对外传播，否则因此带来的后果将由传播者自行承担。

www.55188.com 理想在线证券网欢迎您!

美国顶尖心理学大师引领你超越自我的典藏之作

成功人士 战胜疲劳的秘密 Reclaiming the Fire



How
Successful
People
Overcome
Burnout

[美] 史蒂文·贝格拉斯 著

www.55188.com 理想在线证券网



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



贝格拉斯博士的著作提供了非常有价值的观点，让人们领悟怎样来保持成功动力所必需的平衡。

——拉里·桑希尼，Wilson Sonsini Goodrich & Rosati法律事务所主席兼执行总裁

贝格拉斯博士在这本书中极具说服力的描述使我亲身体会到了各种“精疲力竭症”的问题和情况。他对导致精疲力竭症的原因进行的全面分析是第一流的。对身处当今这个快节奏的世界里感到压力的人来说，本书不可多得。

——美国在线人力资源部副总裁汤姆·马修斯

ISBN 7-5086-0054-1



9 787508 600543 >

www.publish.citic.com



ISBN 7-5086-0054-1/B · 90

定价：22.00元

B848.4
66

成功人士 战胜疲劳的秘密

Reclaiming the Fire



How
Successful
People
Overcome
Burnout

北方工业大学图书馆



00548166

[美] 史蒂文·贝格拉斯 著
丁小荣 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

成功人士战胜疲劳的秘密/[美]贝格拉斯著;丁小荣译. —北京:中信出版社, 2003.12

书名原文: Reclaiming the Fire: How Successful People Overcome Burnout

ISBN 7-5086-0054-1

I. 成… II. ①贝… ②丁… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第108375号

Reclaiming the Fire: How Successful People Overcome Burnout by Dr. Steven Berglas

Copyright © 2001 by Steven Berglas

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

This translation Published by arrangement with Random House, an imprint of Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc. through Bardon Chinese-Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

成功人士战胜疲劳的秘密

CHENGGONG RENSHI ZHANSHENG PILAO DE MIMI

著 者:[美]史蒂文·贝格拉斯

译 者:丁小荣

责任编辑:赵世蕾

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:中国农业出版社印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:12.5 字 数:170千字

版 次:2004年1月第1版 印 次:2004年1月第1次印刷

京权图字:01-2003-7669

书 号:ISBN 7-5086-0054-1/B·90

定 价:22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

献给上天赐给我的礼物——珍妮弗

FAD-12 / 08

如果只是对知识的深信，那么这种生活是不能成功的。人们必须深深地感受它，坚决相信它，甚至在梦里也想到它。

——伯特兰·罗素（Bertrand Russell）



致 谢

Reclaiming the Fire

乔恩·卡普对于本书的质量有着非常重大的贡献，他对事物的洞察能力着实令人信服，并且我要感谢他对本书提出的宝贵意见，以及对我的鼓励和支持，还要感谢他对于书中模棱两可的地方能够果断地说“不”，我想，除了他我无法为这本书找到更好的编辑和指导了。

杰夫·西林是对我的作品最负责的人。比如，从这本书纲要的编写到二次审稿的每一个细节他都给予了我很大的帮助。他曾经是我在杂志社的编辑，在那时他已经是一个很有责任心也很聪明的顾问，也是一个很出色的助手。

我还希望谢谢几个读过这本书的手稿，并且提出很有见地的看法及意见的人。我很感激詹娜丽·迪亚，她帮我完成了第一稿的全部编辑工作，非常感谢她一如既往热情而耐心地解答我的每一个问题。詹姆·卡萨拉为我的初稿的关键部分做了大量富有深刻见解的注释，为我提供了多方面的珍贵信息。我还想感谢阿瑟·格林腊斯，他提供了很多关于女性心理学的资料。还有阿什利·玛魏，在我搬到洛杉矶后他对我的研究给予了很大的支持。

很多人虽说对本书的内容没有直接的贡献，但是他们对我的创作起到了决定性的作用，他们每个人都曾经帮我从个人不能自拔的深渊中解脱出来，使我能够在最终期限前完成手稿工作。

我想感谢阿富勒·E·欧斯邦博士，他为我提供了加利福尼亚大学洛杉矶分校教授企业研究课程的机会。因为阿富勒·E·欧斯邦帮我打理了一切事情，让我可以把全部的热情都投入到研究和教学中

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

去。雪伦和达哥波兰那对于我在加利福尼亚的各个方面的过渡时期起到了至关重要的作用。对于他们的感激之情我无以言表，他们让我越来越觉在洛杉矶有家一般的感觉。我非常感谢情人餐厅的斯泰芬诺·奥卡罗先生，他为我提供了那么多美味的红酒，我觉得意大利红酒是世界上最好的，奥卡罗先生就帮我们储存红酒，我在这里有宾至如归的感觉。还有中国餐厅的贝勒·兰特斯曼和彼得·范迪先生，他们让我和我太太每次到这里进餐都成了美好的经历。当然，如果没有我的岳母在我和妻子外出的时候帮我们照顾女儿凯蒂，我们肯定无法尽情享受。

最后，我要感谢我的妻子珍妮弗在这本书中所起的作用。《成功人士战胜疲劳的秘密》这本书大部分的创意都是我们俩共同策划出来，然后又经她的严密分析改进的。每一个了解我的人应该都知道，自从我遇到珍妮弗的那一刻起，她就成了我的欢乐和激情最主要的源泉，但是，我还从来没有机会告诉她：她的头脑与她的人一样卓尔不群。没有她，就没有这本书的面世。

目 录

Reclaiming the Fire

致 谢

第一章

成功巅峰后的失落

1

当迈克尔·乔丹带领芝加哥公牛队连续三次夺得NBA总冠军后宣布他将退役时，整个职业运动界都震惊了。听到乔丹的决定后，我的成功引起不适理论的另一个部分开始形成。

第二章

从“谁是谁”到“那是谁”

23

世界上只有两种悲剧。一种是得不到一个人想要的东西，另一种则是得到了想要的东西。

第三章

你为什么会疲劳

45

自尊心=成功/抱负。

第四章

成功可能造成的伤害

67

没有哪个陷阱比你为自己设置的陷阱更危险。

第五章

像女人一样思考

81

软弱是女人的事情吗？

第六章

成功的魅力如何变成一种困惑

103

当你是新手时，你在成长。当你成功时，你就停步不前了。

第七章

迎接挑战、创新和变化

113

辉煌的人生不是通过技巧得到的。你无法完全按照个人的想法把自己带入美好的生活。同样，辉煌的人生也无法通过照搬一些杰出人物的教条而取得。能否获得辉煌的人生取决于我们能否以最佳状态应对人生中的一个个突发事件。

第八章

创造卓越

135

我们要征服的不是高山，而是我们自己。

第九章

真正的幸福是一个动词

159

当然，我们不可能都成为苏格拉底，但是，这样的生活方式可以让我们得到我们想要的幸福。

第一章

成功巅峰后的失落



很少有成功人士去看心理医生，除非他遇到了危机。实际上，大多数成功人士即使处于严重的危机之中，也不愿意承认自己需要看心理医生。我的大多数病人都是通过第三方找到我的，因为他们感到如果没有专业的心理帮助，他们的同事、朋友或爱人所面临的危机就会更加严重。如果想让一个成功人士接受精神治疗医师、社团顾问或职业指导的帮助，那么就得花费一些精力。所以，有些人觉得我的做法很奇怪：遇到一个新病人时，我做的第一件事就是尽量指出他的情况中具有讽刺意味的两个事实。

第一个事实就是，我认为所有的成功人士都是战胜了一些危机才取得成功的。事业的成功意味着一种克服困难的能力，一种坚持面对竞争威胁的能力，一种适应变化的能力，一种忍受痛苦折磨的能力。成功人士必须付出一系列艰苦的努力：（1）学会一门新的或专门的技能；（2）熟练掌握技能，以便在主流社会中表现出才干和能力；（3）解析现状（作为一名企业家、艺术家或发明家），创造出一个新的优秀范例或原型。成功人士是征服者，因此，当他们向我进行心理咨询时，我做的第一件事就是要提醒他们这个现实。这个提示将有助于他

们理解为什么会处于目前这种状况，即他们不能够再去做或拒绝去做他们曾经非常出色地做过的事情。

第二个事实含有自欺欺人的意义，即每个成功人士都以“危机”自欺欺人。当我开始给那些因成功而引起麻烦的人进行治疗时，我努力帮助他们接受这个事实，即自欺欺人的行为是可以杀死人的。我首先向他们指出“危机”这两个字的意义，它是由相互制约的两个方面组成的，即“危险”和“机遇”。为了帮助那些处于危机中的成功人士自助，我的工作就是把他们的注意力从危险中转移开，帮助他们关注机遇。

在危机中寻找机遇并不是一个容易做到的“幸运饼”疗法。危机不一定意味着大祸临头了，它可以理解为一个转折点，一个关键时刻，一个转变的机遇。我的一个病人喜欢玩塔罗牌，他指出“死牌”有相似的双重性：损失增加了生产潜力。就像毕加索所说的那样，“每一个创造行为首先是一个破坏行为”。

我们在一生中都会遇到失败和机遇，然而，当我们年轻时，这些事情并不会形成危机。当青少年失去了作为未成年人的保护性身份后（大约那时我们开始认知自己的身份），他们开始关注机遇，感到很得意。成年人是多么自由呀！他们可以开车，可以不受家庭的庇护（有时是限制性的）去做一份能够树立自尊的工作，可以约会。不可否认，失败可能会引起人们的焦虑情绪，但是，你常常可以发现一些令你兴奋的挑战摆在你的面前。关键是你必须积极地看待这些失败，而不是把注意力放在那些潜在的威胁上。离开安乐窝会感到不安，但是脱离它的束缚后，你获得的将是自由的飞翔！

对于处在危机中的成功人士来说，其成功悖论是：他们表面上看似很辉煌的地位其实是多么令人感到压抑、单调和苛求。如果你在做过几年超级明星之后再去做个新手，你会感到耻辱和羞愧，这是很危险的。难道你不能真正成为你自己所创造的那个自己吗？但是，如果你永远不把自己从徒劳无益的单调工作中解放出来，那么其潜在的危险又会有哪些呢？如果你不去开阔你的视野或不能挖掘你的潜力，那么这种危险性又会变成怎样呢？你知道人们对于那些不伸出脖子就不

能到任何地方的乌龟是如何评论的吗？一个人也许躲在成功的外壳里会更安全些，但是，这是以什么为代价的呢？

因此，一些人在经历过一段控制危机的光辉历史，但是感到无力应对一个新的危机的时候，开始向我进行心理咨询。尽管他们知道自己曾应付过争取成功的内在危险，但是他们还是寻求我的帮助，以应付他们意识到的威胁。当成功人士第一次找我时，他们仅仅意识到失败、痛苦和羞耻的可能性。这就是患有“精疲力竭症”的人所担忧的。

“精疲力竭症”

“精疲力竭症”折磨着那些成功人士，他们发现自己的事业在心理上不再令人满意，或者已经开始威胁到他们的自尊心。我们的文化颂扬物质上的成功。然而，事实上，这种有缺陷的理想使越来越多的成功人士在经过多年努力才获得成功后，失望地想逃离他们的环境。一些企业家在经历过几年成功后请求打破金手铐的束缚，专业人士愿意放弃高级学位，以逃离使头脑麻木的单调工作，表演家包括运动员、音乐家和演员常常被观众在他们表演结束时不断的“再来一个”的要求所困惑。

每个人至少都知道一个关于由穷变富再变穷的传奇故事，这些故事之所以这样结束，是因为这些人〔如弗莱迪·普林兹^①、文斯·福斯特^②、罗伯特·麦克斯韦^③、戴维·比格尔曼（David Begelman）〕拥有了一切以后却被心理的恶魔击垮了，最终以自杀结束。这不是“精疲力竭症”。这种现象我研究了20多年了，它表现为对成功事业的不满，这种成功事业常常被非主动而使人衰弱的症状所打断。这些症状表现为，从对生计的担忧到对成功的渴望到对现实的厌倦。你认为达

① 弗莱迪·普林兹（Freddie Prinze）：美国20世纪70年代著名喜剧演员，于1977年自杀。——编者注

② 文斯·福斯特（Vince Foster）：曾任白宫法律顾问，自杀身亡。——编者注

③ 罗伯特·麦克斯韦（Robert Maxwell）：英国前报业大王，后因公司财务问题而投海自杀。——编者注

到了某个目标就能改变你的生活，但事实上你却没能实现这个目标，因此你就对现实产生了厌倦感。

达到了你的愿望却没能实现随之而来的心理转变，其结果要比没有实现目标更糟糕。如果失败了，你会从头做起，或者“努力，再努力”，这些实际上都是对自己的激励。然而成功会使你怀疑“一切就是这样了吗”，也就不存在第二次机会了。揭露了成功的神秘感后所产生的失望是具有破坏性的，因为我们被成功所困扰了。

事业成功实际上是所有创造文明的英雄人物所追求的共同目标，这些英雄们，从哈罗修·阿尔吉^①作品中的主角到洛克菲勒、梅隆、卡内基到今天的英雄例如迈克尔·乔丹、奥普拉·温弗瑞^②、比尔·盖茨和史蒂夫·凯斯（Steve Case）。所有这些白人和黑人，男人和女人，都达到了他们的事业巅峰，并且赚了很多钱。然而，在我的经验中，最引人注意的人物也最容易患上严重的心理疾病，从而有可能打击他们的梦想。

精疲力竭症很普遍。尽管这种疾病已经被发现了好几个世纪了，但是人们还是不愿意承认它的存在。萧伯纳是以一种好斗的感觉开始自己的职业生涯的，我们对他的感觉的最好描述是充满耻辱的绝望，因为他感觉自己被成功和认知所困惑：

我成功了，而令我感到沮丧的是，事业虽然使我不再是个一文不值的平庸之辈，但是却使我牢牢抓住它无法放松。因此，在我二十几岁时，我开始厌恶职业培训，就像一个健全的人厌恶他无法摆脱的事物一样。（最终）我挣脱了！

萧伯纳70多岁时写下了这些文字，当时有人邀请他描写自己以前

① 哈罗修·阿尔吉（Horatio Alger, 1832~1899）：美国作家，其代表作为《流浪儿迪克》。该书讲述了一个一无所有的流浪儿通过诚实的劳动和不懈的努力最终成为青年“绅士”的故事。该书自1868年首次出版后，一直长销不衰，多次再版。《流浪儿迪克》已成为多数美国人少年时代的必读书，而哈罗修·阿尔吉也成了美国精神的代名词。——编者注

② 奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）：美国著名脱口秀节目主持人。——编者注

的生活，或者他是如何开始自己真正的事业的。我用心理疗法治疗的专业人士以及我所指导的管理者中的大多数人，都不能像萧伯纳那样在二十几岁时去“挣脱”束缚在自己身上的枷锁。此时生命中的金手铐具有很小的约束力，在以后的日子里它被家庭的要求和期望所充满。一般而言，患有精疲力竭症的专业人士早就认识到他们处在一种他们厌恶的职业（或事业环境）中，但是他们不能打破束缚获得自由，除非发生了某些大变动迫使他们这么做。

可以确信的是，有许多人——就像大多数阅读这本书的读者，具有与精疲力竭症相似的症状，但是他们不需要专业的心理医生帮助，以调整他们的生活。

一位我称为玛莎的女士——因为她具有玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）那样的谨慎和有点与生俱来的组织才能——她在位于华盛顿附近的一家金融公司做行政副总裁，工作几年以后似乎已经适应了她所厌恶的工作。但是当我遇到玛莎的时候（我对公司的行政队伍进行评估，因为他们正准备开始一项相关的业务），我被玛莎面对新挑战时所表现出来的似乎非常疲惫的状态吓了一跳。当我们初次见面以后，我安排了后续会面的时间以使她正视我的关心。“我感觉，你认为收购（这家公司）对你们公司来说并不是一个很有价值的步骤，”我说，“事实上，当我和你谈话时，我觉得你正在准备迎接的是繁重的任务，而不是一次发展的机会。”

她的回答非常坦白：“你说得对，但是这与我的职位毫无关系。我的工作曾经是我的一个梦想，我通过努力才使梦想成真，但是它已不再是这样了。我现在41岁了，我的女儿们都在上高中，我很羡慕她们，她们的机遇是无限的。当我处于她们这个年龄的时候，我的愿望就是获得诺贝尔奖和做一名慈善家。我现在的薪水，不算股权的话，是诺贝尔奖获得者的两倍还多，但是这还不够。为什么我不能努力做一些事情使自己感觉像个成功者，而不仅仅是个平凡的从业者呢？”

玛莎和我后来又进行了多次交谈，虽然我可以说自己在她所做出的决定中起到了催化剂的作用，但我绝不是起决定因素的物质。我发现，玛莎已经用了一年多的时间来寻求加入位于哥伦比亚地区的著名

经济智囊团的可能性（她已经获得了经济学博士学位）。在我的鼓励下，她辞职了。

患有精疲力竭症的人承受着更多的普遍化惰性，这种惰性困扰着那些高收入但缺乏心理回报的人。这些人陷入了困境，担心不能达到自己的期望，结果遭受沉重的打击。但是他们的主要焦虑只是程度上有所不同，而不是性质上的不同，这些焦虑影响着所有的野心家。我用一个精疲力竭症的极端例子来说明同样的道理，即广告商们都用漂亮的女人来为产品做广告，从汽车广告到啤酒广告，他们的目的就是：引起注意。如果不深入理解精疲力竭症，那么迫使玛莎多年就职于她并不想久留的公司的心理因素就没有那么明显。下面描述的例子旨在让所有的人明白和理解导致精疲力竭症的冲突、怀疑、焦虑、内疚感和敌意。

我是一个酒鬼……我认为只有失败者才会变成酒鬼。

——杰森·罗伯兹^①

在全美酒精中毒协会的广告中

典型的精疲力竭症患者会让他们的身体替他们说话。压力引起的心血管疾病和临床抑郁症是我所知道的在职业变化中最常见的突发疾病。当身体上的疾病不适于提供一个满意的退出策略，那么自我破坏行为就会在工作中发生。你是否曾经感到惊讶，为什么有这么多华尔街的大企业家陷入许多公众关注的案件中，其中包括白领犯罪，例如出卖企业内部信息，违法的性交易，或暴力行为？这些难以理解的行为的潜在原因是人们通常不能承认，优越的生活和精神的炼狱没什么不同。

大约两年前，纽约市一家大规模的投资银行（Keefe, Bruyette & Woods）的前任总裁詹姆斯·麦克德米特（James McDermott），被控告出卖企业内部信息和进行证券诈骗。有人怀疑他向一名与他有染的名叫玛丽莲·斯达尔（Marylin Starr）的成人电影女演员透露了一系

^① 杰森·罗伯兹（Jason Robards）：美国著名影星，曾获1976年和1977年奥斯卡最佳男配角奖。——编者注

列有关银行即将合并的信息。我能下结论说麦克德米特的行为是类似故意地违法吗？很显然，不是。但是，我可以这样说，我曾经治疗过20多名具有类似财富、地位、权利的人，他们做出了一些刺激的违法犯罪行为，从而打破了这种循规蹈矩的生活，结束了他们成功的事业生涯。这是真的，尤其是对那些千万富翁来说，犯罪可以不负责任，违法行为日益变成了一种刺激，可以调节他们业已变得单调、痛苦的事业。

虽然，大量的并且被公众广泛熟知的患有精疲力竭症的人通过自我牺牲来摆脱事业的束缚，但是我发现这种人大多数喜欢酗酒，这种不利于健康的行为可以使那些厌倦生命的人摆脱心理的桎梏。我已经治疗过20多个由于成功而导致酗酒的男女（他们的名字是保密的）。波士顿棕熊队前著名曲棍球运动员德里克·桑德森(Derek Sanderson)曾允许我研究他从一名世界上薪水最高的运动员（取代了足球明星贝利）转变到一个堕落的酒鬼的变化。桑德森的例子，以及成功人士名册中从明星变成酒鬼的例子，像杰森·罗伯兹给我提供了一个非常好的出发点，通过它我可以解释我的事业是怎样初具规模的。

我喝酒的经历以及在两个喝酒的场所——餐厅和酒吧活动的经历，帮助我理解了成功是怎样控制、压抑或破坏一个人的职业生命的。在某种意义上说，如果不是我对酒精作用的疑问，我就永不能形成精疲力竭症的理论。

父亲了解最多，但不是关于酗酒

在我能合法进入酒吧的前几年里，我对酒有了第一次深刻的教训。当我大概15岁时，大多数那个年龄的男孩子认为度过漫长周末最简单的办法就是大家聚在一起喝酒来麻醉自己，使自己忘记青春期的烦恼。就是一个这样的夜晚，在狂欢之后，混合的鸡尾酒使我感到非常眩晕，我在偷偷地进入房间时发出了一些声音，被父亲发现了，他用愤怒但又冷静的语气劝我：“我的儿子，我只想把你最好的东西给你。你要知道只有游手好闲的人才会喝醉。那些没有工作，不能养家的人才会喝醉。我希望你成为一个成功者，能支撑起家庭。你听到我的话了吗？”

不要做个游手好闲的人。”

我永远不会忘记父亲的话，因为令我懊恼的是，我经常从资料中发现他的“只有游手好闲的人才会喝醉”的论点是多么错误。出自对父亲的爱和尊敬，我不得不承认他的话中有些东西是正确的，但是这不能与我对一些人的直接观察结果相一致，这些人并不是“游手好闲者”，但他们经常让自己醉得不省人事。很久以前，我正式决定研究成功人士酗酒病因，我遇到了好几个例子，使我相信在获取人生成功的机会与滥用酒精两者之间有着奇怪的联系。第一个例子发生在美国长岛附近举行的婚礼和成人礼庆祝酒会上。

如果你完全不知道在长岛南岸的人们是如何炫耀财富的，那么让我来描述一下这些上流社会庆祝的一幕：除了六轮宴席和对成年人提供无限量的酒以外，成人礼宴会还定期为客人们提供各种娱乐活动，例如弹球游戏机、摇滚乐队、漫画、小丑和魔术。一种前卫的特别娱乐节目还包括肚皮舞。婚礼宴会更加奢侈：餐桌中央的装饰品通常包括两打长茎的玫瑰花，多个乐队或管弦乐队是很平常的，这些配备可以由新婚夫妇和他们的家庭来更改。还有录像和摄影师，此外，听起来似乎很奇怪的是还请了素描画家和算命的。

我没有花费很长的时间就总结出，不仅亲属们参加这些狂欢的盛宴，而且那些与“游手好闲者”截然对立的人物，也就是那些社会上的成功人士也会参加这种宴会。此外，他们通过喝得酩酊大醉来使这种欢庆的场面更具有特色。在我参加成功人士举行的酒会的5年里，我发现一打以上的打架行为发生在穿燕尾服的绅士之间，同样酒宴上有很多争吵发生在夫妻之间。我也定期地与这些人谈话。但是直到我研究生毕业时，我才意识到，我常常与这些宴会的常客们讨论的话题形成了我的关于成功引起的物质滥用的理论基础。

感情脆弱的例子

当我大学毕业并结束了我的酒吧侍者生涯后，我开始到哥伦比亚大学学习心理学研究生课程。就像大多数在外求学几年后回到家乡的

纽约人一样，我把自己全部的才智都奉献给了这个世界上最伟大的城市，包括我一有机会就去参加宴会。我的一个朋友正在与一个时装模特约会，她任意挥霍着自己的钱，当他们邀请我到葛莱梅西公园附近的一家意大利饭馆时，我的学生身份使我不能玩得尽兴。不久以后这个场所的常客们——他们大多数是我朋友的女朋友的同事，开始对待我就像欢呼的人们对待弗雷泽克·雷恩医生一样。很快我就能宣称，我是纽约市里最著名人物的知己和顾问了。

1972年12月是我作为业余的精神病医生的第一年，我经历了每一个心理健康专家都很了解的情况：由于很多原因，12月是众所周知的抑郁月份，不仅仅是因为随着圣诞节家庭聚会的到来，人们感到心理紧张和压力。紧急拜访精神病咨询中心的人数猛增，精神病医生发现他们开出了比一年中其他任何时期都多的抗抑郁药处方。尽管我已经习惯了我的客户在吸毒或酗酒后与我谈个不停，但是我还没有做好准备应付圣诞节前一周或两周一个夜晚所发生的事。

那晚我正在家里休息，这时候一个看上去快要崩溃的女人来拜访我。我首先想到的是，她为了克服不得不在圣诞节飞回家与家人团聚的恐惧而喝醉了。在她开始努力挨着我坐下时，摔到了地上。我把她扶到椅子上以后，她蜷缩着，双腿弯曲，五分多钟没有说话。当我最后叫醒她时，她对我说“那些该死的安眠酮”，然后开始谈她绝望的情形。

我以前从来没有遇到过这个女人，但是我发现她是当时纽约市高收入模特儿中的一个。然而，虽然她富有，漂亮，天生聪明，但是她很沮丧。为了克服她的心理问题，她常常服用药物，而且她选择的药品是有催眠镇静作用的安眠酮。安眠酮曾经是一种常规的处方药，用来控制兴奋或治疗失眠，但是，由于它们很容易被滥用并普遍被用做娱乐性的麻醉品，因此很久以前就被禁用了。

随着那个阴郁夜晚慢慢过去和药物作用的慢慢消失，这个女人变得更健谈了。她希望和我一起分享她的生活经历，由于受到了她的鼓励，于是我问了她一个现在看来十分天真的问题。“我不明白，”我说，“你拥有了这个世界上能给你的一切。你有很多钱。在开幕式

或盛大的活动时，你的名字被列到所有人的前面。男人们都拜倒在你的石榴裙下。然而，你似乎在用你的力量毁掉自己。这是什么原因造成的呢？”

“什么原因？”她愤怒地说，“就是你刚刚讲出来的那些无用的东西。你所看到的都是表面的东西：我的美丽，我的身份，就是你对我说话的原因。你会注意一个很丑的喝醉的女人吗？你对我所讲的事情如此关心，但是你认识我吗？你能透过我的外表看到我的内心吗？你得和人们建立联系，但是每个人都把我看成物品。人们都以我的容貌来给‘我’定义。这是怎么了，我想好好生活，但是我没有勇气毁掉我的脸。”

自我设限的行为

在那个圣诞节假期以后不久，我离开了纽约的哥伦比亚大学和意大利饭馆认识的一群人，来到了杜克大学，但是我生命中事业的种子已经深深地种下了。我了解到在非常成功的人士中——当用物质财富来定义成功时，由于滥用药品或酒精而危及到身体健康和精神健康的人占有极高的比例。但是处于成功巅峰的人靠吞噬麻醉品就能保证自己不跌落吗？为什么这么多追求卓越、赞誉和物质利益的人最终却变得憎恶使他们实现目标的一切呢？

当我思考我在纽约长岛所观察到的人们以及我遇到的依赖安眠酮的模特儿，我发现他们成功经历的主要区别是，他们追求成功的过程是积极的还是消极的。模特儿的悲哀是她对自己的所得没有付出什么。但这样说也不全对（时装模特忍受着折磨人的工作时间，并且开始工作时必须表现出不知疲倦的样子），因此那些在事业上非常出名的人“喜欢”代理商、管理者以及可以减轻他们疲惫的长期合同。

我在婚礼上和成人礼上遇到的那些成功的人也是这样。我突然想到的是，那些滥用药品或酒精或为此而争论的人是一些年纪大的人：没有任何一件使我震惊的事涉及到30岁以下的年轻人。我认为，被动地获得成功与人们通过酒和药品才能放松的厌倦感之间有着一

定的联系。

我对“只有游手好闲者才会酗酒”理论的疑问研究使我发现了另一个事实，即滥用物质或来自兴奋剂的放松感可能是有意义的。当我想到那个模特儿时，我意识到，她所想要的是，“逃避”那些由于她的美貌而获得的角色。

我所谈及的感情脆弱的模特儿与这个出现在最优秀的女性杂志封面的女人完全不同，而且她与那个曾经穿着名家设计的礼服走在巴黎路上的女人也完全不同。这个女人甚至不能站立，更不用说摆出姿势来拍照了。我看到（并听到）她在安眠酮的作用下说：“我完了……但我是因为这个药才完的。”她用一种能变化情绪和精神的药物来作为保护自己生命的赌注。

每当我想起那个模特儿，我就会想到戏剧演员弗利普·威尔逊（Flip Wilson），他当时是个成功的电视演员并拥有大批的崇拜者。实际上，正是威尔逊的台词，即“魔鬼叫我做的”[通过他扮演的角色杰拉尔丁（Geraldine）的嘴说出来的]引起了我的注意。杰拉尔丁是威尔逊庸俗个性的另一面，说着废话，做着低劣的事，这些都是“优秀的”弗利普·威尔逊从来不会做的事。那个模特儿从没有说过杰拉尔丁的台词，但是安眠酮释放的“魔鬼叫我做的”自由是对她生命的蔑视，也是对那些她经常联系的谄媚者的嘲弄。

我思考的结果就是自我设限理论。我很清楚，最难解决的处于成功巅峰的问题——与追求成功的过程相对照，是一直“扮演角色”和“在舞台上表演”所带来的不必要的压力。

许多人都是成功的受害者。那个滥用药品的模特儿就是这种陷入痛苦境地的典型：一方面，她知道自己绝好的容貌是很宝贵的；另一方面，她不能理解为什么本应该用能力、品质、感召力才能获得的生命中的奖赏，对她来说却是由于——用她的话说，“天生丽质”。

最终，我得出两个结论：（1）没有通过有意图的、需要技巧的或追求目标的行为（例如，继承财产或天生美貌）而获得成功会带来沉重的心理期望。（2）没有显著的、清晰的处理这些期望的机制，人们会由于不能实现目标而去努力逃避难堪或羞耻的感觉，除非他们能

找到一个途径来证明是“魔鬼叫我做的”。自我设限理论详细解释了人们为什么和如何觉得有必要在这种由于良好的，但很脆弱的或曲解的自我形象的压力下保护自己。

在最基本的层次上，自我设限理论详细描述了一种战略性自我表达的形式——向前迈出你最好的一步，可以说这听起来很荒谬，包括提高你挑剔自己的可能性。由于这些自我设限者的成功，别人对他们产生了一些期望，而他们就开始做出一些无法达到这些期望的行为来贬低别人对他们的评价。自我设限者会“采用”能抑制熟练行为或阻碍理智思维的客观代替品（酒精、药品、手铐、锁链）来做这些事。一旦受到这些代替品的影响，自我设限者就会为失败找到借口。

实验室里非偶然性的成功

人们想逃避不切实际的期望。由于受这种行为的影响，我开始建立实验室来研究貌似有利的“天生条件”给那位纽约时装模特带来的烦恼。在杜克大学所做的一系列实验中，我召集在校学生来对两种据说能影响智力活动的药物进行模拟的调查研究。他们将分别服下一种药物来进行两种非常具有挑战性的智力实验，目的是确定这种假定的副作用是否存在。他们可以选择药物：一种据说能促进智力活动（活跃的），而另一种的作用则类似酒精，据说能破坏智力活动。这个课题要做两个实验（一个是不服用药物，一个是受药物的影响）的原因是确定药物的假定副作用真的存在。事实上，我的目的是要确定非偶然性成功的结果（就是那位感情脆弱的模特儿所经历的那种成功）是否能在实验室里制造出来，以及是否能证明这一结果会对正规的课题造成干扰。

通过两个貌似相同但却完全不同的实验群就能制造出偶然性（以能力为基础）的和非偶然性（以药物为基础）的成功。所有的问题都属于同一个类型的（与学生能力测验下口头能力和分析问题的测验相比较），一组题由80%的可解问题和20%的不可解问题组成，而另一组有80%的不可解问题和仅仅20%的可解问题。无论他们得到的是哪

一组的问题，在他们服药之前进行测验，所有的受试者都会被告之一一个相同的结果：“恭喜你。你今天的得分是杜克大学学生中的最高分。”于是，处于偶然性成功条件下的那50%的参与实验者得到这样的反馈后都会非常高兴。而处于非偶然性成功条件下的学生却不是这样的。他们怀疑自己重新获得成功的能力，因为这种能力是某种因素的功能而不是处于他们控制之下的。

当实验者得知自己在第一次测验中的成绩后是选择促进性的还是破坏性的药物，可以反映出他们自我设限方面的倾向。像预知的一样，大约67%的得到非偶然性成功反馈的男人选择服用有抑制作用的药物，而同一时间内那些得到偶然性成功反馈的男人选择这种药物的比率不到20%。在我最初的研究以及对许多延伸病例的研究表明，女人从来没有自我设限行为的倾向。那么现在自我设限理论证明，“那些没有明显的经济或人际关系问题、看上去成功的人，如果他们认为过去的成功是由于非能力的因素，那么他们可能会有酗酒的危险”。女人很明显不会像男人一样倾向于使用这种解决策略。在第五章里，我们将讲述这些以及其他由天生成功期望引起的所谓性别差异。

忍受成功折磨的超级明星

我在完成最初的自我设限实验不久，就到哈佛大学医学院攻读博士后学位，进行心理疗法的实习。医院的一名主管对我那个由成功引起酗酒的模特儿病例很感兴趣，并开始向我打听这种病例的情况。不久以后，我就开始治疗许多有能力的患有共同症状的人——成功不仅不能使他们免受心理痛苦，而且似乎促进了或者至少恶化了其心理痛苦。我很快决定，现在是该对与成功有关或由成功引起的疾病类型进行更深入研究的时候了。

乐队男孩

当洛杉矶的一个摇滚乐队请我帮助他们解决吸毒问题时，我的成

功问题的扩展理论得到了很大的发展。我很快就明白了，乐队成员中不止一个人在滥用可卡因来进行自我设限。他们的痛苦不是“没有人真正爱我们”或“我们担心不能达到歌迷对我们的期望”，他们的问题恰恰相反。他们对这样的现实感到痛苦（这是鼓手说的话）：“我们可以站在舞台上，呕吐，大唱‘玛丽有一只小羊羔’，然后离开，那群年轻人将进入一种疯狂的状态。这对我们已不再有任何的乐趣。女人们可能不在乎与我们中的谁发生性关系，只要她们能夸口说自己得到了一个明星签名。”

虽然，从技术角度来看，乐队的成功是视他们不断的表演而定的，但是他们从来没有感觉到这一点，因为这同他们表演的质量是不相关的。引起他们心理不适的原因是他们已经达到了事业的顶峰，已经在环顾周围，已经开始跌落，似乎已经达到了集体厌倦的程度。当我第二次与他们会面时，我问乐队领唱：“你的情况似乎是你努力达到目前的位置，而现在你被迫问自己，‘这就是我想要的全部吗’，对吗？”他回答说：“医生，如果你能够解决这个问题，你就能加入我们乐队。”

虽然我不能真正解决这个乐队的失望，但我提出了一些建议使他们重新振作精神来从事他们的事业。他们给我的帮助与我对他们的帮助一样多，他们提醒我注意到在一个非常刺激的行业里，成功导致了沮丧、忧郁的流行病，甚至更极端的例子中出现了自我破坏的行为。从那天起，我开始注意观察与这个乐队所遇到的情况相似的、荒谬的提早退休、突然辞职，或出人意料地辞掉一份享有很多权力的工作等情况。

当迈克尔·乔丹带领芝加哥公牛队连续三次夺得NBA总冠军后宣布他将退役时，整个职业运动界都震惊了。听到乔丹的决定后，我的成功引起不适理论的另一部分开始形成。

迈克尔·乔丹的精疲力竭症

在迈克尔·乔丹获得超级明星的身份前，他是在芝加哥公牛队开

始职业生涯的。他在淡季打娱乐性的比赛时受了伤。公牛队管理层担忧他们将失去他们的“特许”队员，就开始不让乔丹打娱乐性的比赛。这种约束刺激他，他开始为打球的权利而斗争，最后他赢了。球队合同条款写明，他可以完全控制打球的条件、时间和地点。

在1993年秋季，尽管乔丹仍非常喜爱篮球运动，但是他退出了职业篮球队。他声称，决定退役在很大程度上是个人原因，主要是由于他的父亲在这一年早些时候被谋杀所带来的痛苦造成的。但是公众怀疑这种解释。人们普遍认为，乔丹有赌博的嗜好，NBA警告他，除非他光荣退役，否则他将被除名并强迫住进康复中心。虽然这种观点有一定的支持者，但是我认为对于乔丹的神秘退役有一种非常有说服力的解释：迈克尔·乔丹仍然热爱篮球，但是他放弃了职业篮球是因为他患了精疲力竭症。

我把精疲力竭症定义为一种心理紊乱，是指在竞技舞台上一个获得或者可能获得成功的有能力的人，经历的一种慢性的惶恐、痛苦、失望或抑郁的心理状态。造成这种状态的原因是，他认为他陷入了一种既无法逃离又无法得到心理满足的工作或事业轨道中，这样就产生了精疲力竭症。由于精疲力竭症患者的身体不适和焦虑，他们经常做出一些心理学家称之为逃避现实的行为：物质滥用，放弃家庭或事业，在极端的条件下，还会有自我破坏行为。虽然精疲力竭症主要影响中年人或接近中年的人，但是如果患者曾经获得过巨大的成功，那么他们也可以是年轻人或老年人。

精疲力竭症很容易与现代精神病学课本里所描述的疲劳症的典型形式区分开来。一般疲劳症在军队很普遍，用他们的话说这是战争疲劳症。疲劳症的特点是力气耗尽和无用感，它常常伴随着愤怒或对别人的蔑视：对必须服从命令（但不能反击）感到愤怒，对自己正在努力帮助但却毫不关心的人表现出蔑视（这种症状在社会服务业中也很普遍）。

军队是这样处理这种反社会的疲劳症状的：把在战争中对军队的支持最大化，同时尽可能地给他们更多的娱乐和放松。他们的理由是感到被赏识和得到战友们的心理支持可以振奋士气，帮助他们认清战

斗的理由，使他们相信冒生命危险是值得的。

精疲力竭症也是这样的吗？既是，也不是。精疲力竭症患者感到别人拒绝给予其心理支持，这并不是因为人们远离他们。恰恰相反，精疲力竭症患者觉得别人在占有他们，或者更极端地认为，别人把他们当做工具来命令他们实现其愿望或维持以前所获得的成功水平。

这听起来很奇怪，我认为迈克尔·乔丹的精疲力竭症是由于他作为一名职业篮球队员在一年又一年的比赛中需要有心理支持，但是他所获得的成功却剥夺了这种心理支持。然而，乔丹不对任何特别的人发怒。如果你对任何超级明星的生活环境进行分析，你就立刻明白了，这很荒谬，即成功的历史并不能保护一个人的自尊心。实际上，当一个人感到他在获得成功后可以失去一些东西（地位、赞誉），那么他对自己能力的评价要比当他还是个新手时更危险。

成功人士承受的自尊心强烈威胁是有逻辑地逐渐形成的：除非一个人能证明自己的能力，否则没有一个合理的基础能预测他能把一项接受的任务完成得怎么样。然而，一旦一个人取得过一定水平的成功，那么这个“水平”就成为了一条底线，人们可以据此来判断他做得会有多好。不好的成绩期望总可以向上提高，但是良好的期望却是不会向下调整的。

这种两难处境在职业生涯中尤其尖锐。我们不能容忍一个人达不到他以前的“最佳成就”，因为我们知道“如果他努力去做，他就能达到这个期望”。这种观点——在一个组织里，你只要做得像你最后一次成绩一样好，在心理上是合理的。成功的历史提高了成就的压力，因为人们期望执行者能达到或超过他过去的成绩。实际上，仅仅为了保持成功者曾经创造过的成绩，他就必须不断提高，或被重新定位。

迈克尔·乔丹在带领芝加哥公牛队获得了第一次冠军、第二次冠军、第三次冠军之后当然在自尊心方面会失去很多。由于这个纪录和由此产生的对正在进行的比赛的成绩期望，如果他选择在第三个赛季后仍留在公牛队，那么任何人，包括乔丹，都很自然地希望像从前一样获得第四次成功。实际上，想到曾经获得过冠军，无法获得再一次的成功应该比再次获得冠军更引人注目——无论取得这

个冠军多么艰难。

由于在公牛队第三次获得冠军后，乔丹处于一种会失去一切而不会得到任何东西的困境，同时如果他不能达到或超过他曾经取得过的成功，那么他不能得到心理上的回报，因此，当他还处于事业高峰时就决定退役了。如果那时乔丹没有退役，那么他的非凡成就所带来的压力一定会威胁到他的自尊心。无论他过早退役产生的心理损害有多大，这都远远小于如果他无法实现他的声望所带来的心理损害。

压力的两面

当迈克尔·乔丹期望着获得第四次冠军时，我认为使他感到痛苦的最后一个问题是：对他来说已经很难把篮球看成一种比赛。他所从事的运动已经不是像小孩子在休息时的玩耍，对他来说，职业篮球已经变成了一种单调的工作。当心理学家描述那些只能带来很少或一点奖赏的重复性任务会缺少什么时，他们常常会提到这些活动不能提供正向压力，一种来自刺激性的环境或挑战的“好的压力”。

正向压力是相对于负向压力而言，它对生理和心理健康都是很有必要的。大脑需要来自外部世界的积极的刺激，否则它就会通过梦、幻想或在必要时通过幻觉来创造自己的刺激。在一个完全熟悉的环境里从事一项你已经熟练掌握了的的活动，会阻碍刺激和正向压力的经历，就像眼罩、耳塞和襁褓遮蔽感官刺激的作用一样。如果你是一名高尔夫运动员，想像一下你一辈子都在打同一个球洞。与老虎伍兹在圆石滩^①要打进第18个洞才能拿到冠军的挑战相比，这种感觉更像西西弗斯被惩罚永远将一块巨石推上山顶的磨难。

追求成功抓住了玩的本质，但是保持成功要付出纯粹的、单调的努力。一个追求成功的人有机会不断地重新肯定他的自尊，但是一个保持成功的人却不能这样做。当你追求成功时，你感到自己充满精力、机敏、有活力，因为你能看到自己为一个实体或一个企业

^① 圆石滩 (Pebble Beach)：位于美国加州佩布尔比奇镇的著名高尔夫球场，每年都会在这里举行圆石滩职业/业余配对赛。——编者注

增加了价值，因此必须实现其全部的潜力。相反地，当你保持着成功的进取心或事业心时，你就容易厌倦或抑郁，因为你不得不去想，“这项工作或我的生活的目的是什么，是否我所做的一切就是像雇工一样去赚钱？”正是这个主要原因，使一个看起来处于巅峰的成功者，深感陷入困境。

那些嫉妒别人成功的人所忽略的一个事实是，成功标志着一个结束，它标志着一种失去——挑战、目的或灵感的失去。大多数取得成绩的人将告诉你，对目标的追求（猎取，许多人这样称呼它）是在事业或生意中投入热情。一旦实现了目标，在没有目标追求的时候，许多曾经充满激情的人就会变得没有目标或了无生气。

迈克尔·乔丹的“痊愈”

正像大多数人所知道的那样，迈克尔·乔丹退役后在一家主要的棒球联盟中待了令人困窘的18个月后，他又回到了职业篮球队。乔丹在NBA第一个半赛季期间，不是主力球员。然而，当下一个赛季到来时，他已经成为主力队员，并做好准备推进芝加哥公牛队再次赢得三连冠。我认为乔丹能够重新给自己注入活力，最终又一次实现了他和世界的期望，因为他已经治愈了自己的精疲力竭症。

当乔丹重返职业篮球队时，身体已经走样，球技也生疏了，人们对他的期望值也急剧下降。有人说，他在停止比赛期间所经历的停滞状态是保护他的自尊心的最好条件。你看，乔丹在重返赛场后所做的全部事情就是尽量像他以前一样打篮球，以不负众望。当他有好的表现时，我们说“看他为了成功战胜了什么”，要比“那就是乔丹”要好多了。

虽然降低对乔丹的期望值可以解除他的不快——他不再必须达到简报中报道的成绩，因为它们都已经过时了，但是这只是引起他的精疲力竭症的部分原因。另一个动力是重新激起促使他取得成绩的热情。乔丹怎样才能把正向压力重新带到比赛中去，而不再感到无聊乏味呢？可以通过制定一种不服用药品的自我设限的战略。

乔丹在离开NBA的一年里受到了限制比赛的影响，遭到了致命的打击。由于受到身体条件的限制，他以前与对手之间的悬殊的力量差距不存在了。他并没有像人们想像的那样“跌落到地面上”，而是出现了相反的情况。篮球又成为了一种乐趣，当他打篮球的时候他能够增加自己的自尊心，因为他有障碍去征服，有目标去追求。

总之，迈克尔·乔丹最初从篮球队中的战略性退役实现了两个心理目标：它降低了对成绩的期望值，同时给他带来了挑战。那么，似乎当所有的人处于这样的困境而感到抑郁时都需要这样做，以便给自己创造出新的挑战。这样做真的这么简单，尤其是对我们这些没有迈克尔·乔丹那样的天才的人来说。

普罗米修斯的神话

在希腊神话中，普罗米修斯是提坦神家族的一员，提坦神家族是在人类出现以前居住在地球上的。当奥林匹斯山神（其他的神）与提坦发生战争时，普罗米修斯与宙斯（他想成为诸神的领袖）一起帮助奥林匹斯的居民获胜。战争胜利后，宙斯让普罗米修斯和他的兄弟重新创造所有的生物——动物和人类，这些生物都在战争中死去了。普罗米修斯突然想到应该给这些生物提供必要的生存本领，他想让人类统治所有的动物。普罗米修斯认为，如果人类得到了奥林匹斯山的圣火，他就一定拥有了生存和统治的能力。

根据神话中描述，宙斯禁止他这样做，声称“只有神才能拥有火”。然而，普罗米修斯不能忍受看到他的造物在寒冷中颤抖，吃着生肉，于是他从神那里偷来了火种并送给了人类。此次偷盗行为所造成的仅比挑战宙斯权威更坏的后果是，火不仅帮助人类成为了地球的统治者，它还制造出了洪水和生产力，从宙斯的观点看，最坏的是在人类当中出现了文明和文化。

作为对普罗米修斯挑战自己权威的惩罚，宙斯用锁链把普罗米修斯锁在高加索山的悬崖上。在这里，普罗米修斯对自然环境和宙斯最后的惩罚都无能为力：宙斯每天派一只恶鹰去撕裂他的肉体，啄食他

的肝脏。

因此，我们应该如何理解普罗米修斯神话中的盗火者呢？它是一个关于挑战最高的神将受到怎样的虐待的警惕性事件吗？是告诉我们神可以被蔑视吗？我认为这是一个关于理想主义的希腊神的理想故事，这个神赋予了人类某种天性特征——火，它能使我们得以自我实现。

我把普罗米修斯给人类的火种看成是一种能量，它为人类的心理发展和自力更生提供了能源。普罗米修斯的慷慨激怒了宙斯，这不足为奇，它给我们提供了创造的激情。普罗米修斯送给人类的礼物——火，使人类从机器人转变为有完全能力的人，这超过了宙斯对人类的设想。火使人类更加有能力。因此，我认为普罗米修斯是那种拒绝屈服于现状、具有挑战性、有野心的人的原型。在奥林匹斯诸神中他只是个言行冲动的年轻人，但是他不仅会敲出不同的鼓音，他还会组织一个管弦乐队并给他们必要的资金，让他们随意表演。

所有的成功者在第一次梦想成功时都很像普罗米修斯。在实验室或硅谷做事的企业家的心里有着普罗米修斯的精神，这使他相信自己能做得更好。同样的精神也存在于威尔玛·鲁道夫（Wilma Rudolph）的心里，虽然她天生残疾，但是她梦想着能比所有的女人都跑得快。当查克·耶格尔^①打破音障时，普罗米修斯的火种在他的心中燃烧。那么，为什么希腊神话作家要谴责普罗米修斯，让他为自己对现状的挑战和对更好生活的想像而受苦呢？马可·奥勒留^②警告说：“哪怕是在最小的事上取得了成功也要感到满意，要想到即使这样的结果也不容易。”普罗米修斯的过错是在于他对小的成功不满足吗？是傲慢导致普罗米修斯被关押、被折磨吗？

上面所说的都对，而且还不止这些。《成功人士战胜疲劳的秘密》是讲述那些像普罗米修斯一样开始生活并发现自己（一般不知道为什么）被锁在事业的峭壁上的男人和女人们。本书利用我的实

① 查克·耶格尔（Chuck Yeager）：人类飞行史上的王牌飞行员，二战期间曾击落11架敌机，战后成为世界上首位超音速飞行员。——编者注

② 马克·奥勒留（Marcus Aurelius）：古罗马哲学家，公元161~180年在位的罗马帝国皇帝。——编者注

验室研究成果和临床病例来阐明精疲力竭症的症状，并将解释那些“普罗米修斯们”达到奥林匹斯的顶峰后，为什么会被心理的枷锁所困，这个枷锁耗尽了他们的主要能量——火，他们需要从工作中获得乐趣。

虽然我已经在精疲力竭症和普罗米修斯的命运之间画上了平行线，但是不混淆两者是很重要的。精疲力竭症患者不必挑衅权力，这很可能会使他们受到惩罚。相反的，许多现代的普罗米修斯由于一些“正确”的原因被他们的事业所禁锢：社会承认、为家庭谋利益的愿望、相信坚持到底是有建设性的。其他的人则是实现了自己设定目标的牺牲者，因为成功产生了对更多、更好的成功的不断需求。

除了向你介绍精疲力竭症的诱因和治疗方法外，本书将帮助你理解我们当中的普罗米修斯，让你看清楚你是否是一位巨人，并向你介绍如何逃避或防止那些取得了巨大成功的人要经历的可怕命运。剧作家萧伯纳巧妙地躲避了会扼杀他创造力的事业，有一次他说道：“生活在这个世界上的人就要去寻找他们想要的环境，如果他们找不到这样的环境，他们就应该去创造它。”

本书旨在帮助人们在取得成就、实现梦想后防止产生令人不适的心理紊乱。最后，我将研究一下由成功引起的一系列问题，并讲述如何预防或治疗它们。然而，如果不加批判地接受关于成功的种种神话，可能会相当危险。那些对由成功引起的疾病具有免疫力的先行者是非常熟悉这种可能性的。本书也有这个目的。

约翰·斯坦贝克^①写道：“如果你想要钱的话，那么很容易赚到钱。但是人们并不只是想要钱。他们想要奢侈，他们想要爱，他们想要赞美。”这就是我从那些酗酒的，对安眠酮上瘾，或者当他们处于比赛的顶峰时却放弃了似乎理想的事业的成功人士那里得到的教训。请允许我向你说明斯坦贝克是多么正确，在这个过程中，请允许我建议一些能帮助你构建你的事业的战略，在某种意义上讲，这将给你提供机会，以尽可能长时间地获得个人和社会的认可。

^① 约翰·斯坦贝克 (John Steinbeck, 1902~1968): 美国作家，1962年诺贝尔文学奖得主，代表作有《愤怒的葡萄》。——编者注

第二章

从“谁是谁”到“那是谁”



世界上只有两种悲剧。一种是得不到一个人想要的东西，另一种则是得到了想要的东西。

——奥斯卡·王尔德

对于成功来说，最困难的事是你必须保持你的成功。

——欧文·柏林^①

成功是什么？我们中的大多数人看到成功的时候，就称自己知道成功是什么，但是这与该词语的意义并不一致。我在1986年出版了一本书，在书中用了两章的篇幅试图给成功下个定义，我怀疑自己是否阐述清楚了这个梦想得以实现的基础含义的细微差别。我下这个定义的重要目的是区分开成功人士与那些仅仅是富有的人。

由于某些职业道路（例如，学术界）的收入要比另一些职业（例如，银行投资）少得多，所以就不能得出这样的结论，例如，一个每

^① 欧文·柏林（Irving Berlin）：美国著名音乐家，一生写作900多首歌曲，19部音乐剧，为18部电影配曲。——编者注

年赚20万美元的世界著名历史学家不如一个每年赚100万美元的普通投资银行家成功。因此，根据我在1986年提出的定义，要被认为是成功者，一个人必须从其有意图的行为中既获得了物质回报，又获得显赫的高职位。如果你开始做一件事，并取得了第一名的成绩，公众对你的行为给予了承认，那么你就成功了。

一个精明的观察者会立即指出，这个定义里缺少了一些东西。在我创立这个定义的时候，雅皮士浪潮正席卷全美，人们极端地崇拜万物的主宰，里根的经济政策使人们认为很快在每间停车场里都会有一辆奔驰车，在每个人的手腕上都会戴一块劳力士手表。虽然从那以后美国获得的经济繁荣似乎注定要继续下去，但是整个美国都发生了一种态度的转变。现在，人们比过去更愿意积累更多的财富，而却不像过去会享受这些财富。而且，很明显的是，公众对于成功是什么以及它应该为人们做些什么的普遍看法需要进行彻底的变化。

在密歇根州大学进行的一项调查中，当调查对象要求说出什么能提高他们的生活质量时，最普遍的回答是“更多的钱”。然而，一些相关的研究表明，尽管美国人纳税后的个人收入在1960~1990年间已经增长了两倍多，但是人们描述自己“非常幸福”的百分比仍保持不变，还是30%。此外，对美国一些最富有的个人进行的一项调查发现，他们的幸福水平几乎不能超过那些处于平均收入水平的人。

不幸的是，这些统计数据只是学术的一小部分，“成功=物质财富=幸福”的观念在美国很流行。美国人坚决认为，取得比赛冠军和成为第一名是一种天生的能力。我们处于一个消费的社会，因此我们都会有一种强烈的倾向，要观察积累行为与自我价值之间的关系。对一些人来说，“谁在死之前拥有最多的财富，他就赢”是成功的最佳定义。另外一些人一定要有确定的证据来证明他们处于统治集团之中。

美国人被一些“最好的”和“最差的”名单所困扰，这些名单包括《财富》500强，《福布斯》400富豪排名，甚至布雷克威尔先生的最糟服饰名单。但是为了达到大多数人所认为的成功定义的底线，我们必须引用橄榄球教练恩思·伦巴迪（Vince Lombardi）的话：“金

钱不是万能的，没有金钱却是万万不能的。”我们共同的潜意识的基础是赢家可以得到财富和所有的自我吹捧以及这个世界所能提供的人与人之间的赞美。

然而，成功的这些定义没有表达出本书的基本关注点：联系，或者更准确地说，假定的联系，成功与主观利益之间的联系。对大多数人来说，成功看起来就是一种结束。这是惟一的结果，就像克里斯托弗·拉什（Christopher Lasch）指出的那样，它能慢慢灌输自我肯定的感觉。因此，我们有必要使用有效的术语来定义成功，既包括物质回报和显赫的高职位，也包括对自我形象所起到传说的效果。关键还是“传说的”这个术语。研究已经表明，虽然人们期望高职位和物质回报给他们带来美好的、幸福的生活，但这不是必然的。实际上，成功还会带来的感觉绝不是向往成功的人所期望的感觉。

弗洛伊德治疗了一些由于实现了长期以来追求的目标而患病的病人。他们的抑郁症使他感到震惊，因为他的心理分析理论是建立在一种假设的基础上，即假设人们心理抑郁的“生病”是由于他们的性欲（性的、侵犯性的）不能得到满足而导致的。他写道：

令人惊奇和令人迷惑不解的是，当一个医生发现人们偶尔生病恰恰是因为他们内心深处的，由来已久的愿望得到了实现。这看起来似乎是他们不能享受自己的幸福，因为，目标实现与生病之间怎么会存在着因果关系？

成功抑郁症

鉴于拉什的观察表明，人们认为成功能给那些获得成功的人带来自尊和自我肯定的感觉，因此，当马克·莱兹（Mark Lenzi）在1992年巴塞罗那奥运会上赢得了三米跳板比赛的金牌后，他认为他做到了，这就不足为奇了。根据新闻报道称，莱兹认为，获得金牌可以保证他终生能为产品签名，做有目的的演讲，以及参加慈善性的高尔夫比赛。相反地，他发现自己整日躺在位于密歇根州安娜堡

的家中哭泣。“它就像砖墙一样砸在了我的身上。”他说。这个“它”就是由于成功导致的抑郁症的一种形式，运动员们把这叫做“后奥林匹克抑郁症”。

后奥林匹克抑郁症是指对期望变化生活的事件之后所经历的事情的强烈不满。虽然它能影响任何职业人士，但是这种抑郁症在那些事业有终点、目标，或其进步的标准不同的人中尤其流行。为什么那些事业有结构等级体系的人那么容易得成功抑郁症呢？因为他们都遵循一个内心的原则：“一旦我得到了一个X，我的生活就会固定。”但是当得到了X，他们发现情况却是另外一回事。

在最高法院大法官小奥利弗·温得尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes, Jr.）90岁生日时，他做了一次广播讲话，他谈论有关避免所遇到的那种类型的抑郁症（没有使用精神病学的术语）的问题：

赛跑运动员在到达目的地时是不会突然停止的。在停止前是完整的慢跑。这样就有时间听朋友们的友好的声音，并对自己说：“任务完成了。”但是当一个人这样说时，心里却有这样的回答：“赛跑结束了，但是任务还没有完成。”使你停止下来的慢跑不只是要你休息的。只要你还活着，它就不能这样。因为生命在于运动。这就是生命的全部（重点强调）。

正如调查研究和霍姆斯法官的见识所说明的一样，达到一个基准不仅不能保证心理的满足感，而且它更像是一个心理疾病的诱因。一个追求的结束点，如一次赛跑或奥林匹克比赛就是这样：毁灭。就像每一个曾经立志要实现一个目标的人告诉你的一样，当你成功了但不再有存在的理由时，这种感觉就像你内心深处的某些东西已经死亡了。为了表达出那种感觉，请回答下面的两个问题：

1. 我要为再来一次做些什么？
2. 接下来我要做什么？

第一个问题常常会引发这样的感觉，即我已经产生了再来一次的焦虑——害怕不能达到你已经产生的对成绩的期望。第二个问题典型地会引起抑郁症，因为它暗含着无路可走的意思。让我们首先来检查一下一些没有为将来做好准备的成功人士的痛苦，就像霍姆斯法官所忠告的那样。

从“谁是谁”到“那是谁”

努力想像一下马克·莱兹在1992年奥运会即将来临时的一天的生活。根据我所治疗的患有成功抑郁症的职业运动员的逸事，我相信，在巴塞罗那奥运会前的几个月和几个星期里，莱兹一定在进行日常的赛前训练以保持他多年来所达到的身体训练状况，做许多跳水练习，忍受教练无休止的批评。在筋疲力尽的一天的最后，莱兹一定在享受一种叫做“跑步者的愉悦感”的感觉，当叫做脑内啡的自然止痛药悄悄地进入血流中时，这种身体的感觉就会产生了。这种现象被叫做麻木状态，因为据说这是一种类似吸毒后的愉快状态，但是因为这是自然现象，脑内啡声称是非常柔和的。

很快就到了莱兹最重要的一天：肾上腺素在他的血管里流动，引起心脏剧烈跳动。但是，由于他是一名心理上和身体上都条件非常优秀的运动员，他知道他心脏加速跳动是期望的信号，而不是紧张的信号。然而，虽然他很有经验，但是他还是神经质地发抖。他想像着自己正在完成一个完美的向前翻腾三周半的跳水姿势，但是他也必须要排除腹部拍水，而不是纵向入水的担忧——入水时溅起的水花最小。这个时刻真的到来了：莱兹跳水“非常棒”，并且赢得了金牌。他已经战胜了和超越了国际上的对手以及他内心的忧虑，他已经赢得了一个完美的10分。如果这个成就不能带来一种自我肯定的感觉，那么就没有什么可以带来这种感觉了。

为了理解在奥林匹克运动会之后莱兹的生活出了什么差错，我们必须比较一下他在获得金牌的过程中所受到的强烈的刺激与他回家以后所受到的少量的刺激。为了奥林匹克运动会所进行的训练给莱兹带

来了自尊心（在他提高技术中自然地产生）和目的（能增强个人自豪感和爱国精神）以及那些脑内啡的愉悦感。那么回家以后呢？没有机会增强自尊心（这里没有奥林匹克金牌或镶有钻石的奖牌来追求），由于没有了严格训练也就没有了脑内啡的出现。在你看了十几年的奥林匹克奖牌之后，你就很难仅仅从叙述过去的辉煌中发现一点意义。

莱兹认为奥林匹克金牌会带来有利的结果的梦想没有立刻破灭：他与杰·雷诺、里吉斯和凯西·李^①一起出现在NBC脱口秀节目中。但是由于这些节目迫使他单纯地讲述他所做过的事情，所以很容易理解为什么莱兹很快就退出回家了。

努力像凯西·李一样钻入马克·莱兹的大脑里，说：“哇，马克，得了一个完美的10分，你真伟大。”“真伟大”意味着过去，而不是现在。说“你真伟大”暗示着“曾经”在那个水平。或者，像沃尔特·瑞森（Walter Riston）曾经说过的那样，“当你退役后，你从‘谁是谁’转变为‘那是谁’？”这就是双刃剑中产生抑郁症的一刃，成功是那些在实现目标后的人患精疲力竭症的主要原因之一。

企业家的经历

从20世纪90年代初期开始，我们的文化就开始关注企业家。这种关注的一个标志是报刊行业如何努力地讨好新千年的这些英雄们：新杂志，如《快速公司》（*Fast Company*）、《企业家》（*Entrepreneur*）和《Business 2.0》与《Inc.》、《Success》等老牌的杂志进行竞争。传统的商业报刊，像《财富》、《福布斯》、《商业周刊》没有完全放弃他们长期存在的读者群，但是他们所有的增刊都已经开始关注企业家。全美范围内的商业学校正在重组，以便开设新课程来向学生讲授那些有抱负的富豪是怎样建立、经营以及最后卖掉他们所创造的企业。我现在正在加利福尼亚大学洛杉矶分校安德森管理研究所里讲授“企业家精神心理学”的课程。10年前，如果我提议讲授这样一门课程，

^① 杰·雷诺、里吉斯·菲尔宾、凯西·李·吉福德均为美国脱口秀节目主持人。——编者注

那么大多数的校长都会在办公室外嘲笑我。现在，这样的课程吸引了众多的学生，挤满了教室。

对企业家来说，不幸的是，他们被作为英雄崇拜的同时也要付出代价：企业家的集团，通常是与网络百万富翁有关，形成一种以赶超百万富翁为目的的工业，他们要从所谓硅谷大人物喜欢的生活方式中找到捷径。他们的策略包括像里吉斯·菲尔宾（Regis Philbin）《百万富翁》（*Who Wants to Be a Millionaire*）中出现的竞争，或那些畅销书所关注的，如《邻里百万富翁》（*The Millionaire Next Door*），但是这些策略很少使这些崇拜者注意到百万富翁生活的背面，以便对百万富翁的真正生活有个清晰的了解。如果他们感到困惑，他们会发现，在那些从信息技术革命中得到了数不清的利益的人中，事情并不总是一帆风顺的。

例如，旧金山一些有事业心的精神健康专家已经开设了诊所来治疗患有暴富症候群的病人，事实上这根本就不是新鲜事物。然而，每当我们的国家出现暴发户的洪流时，那些二十几岁的人就会感到不满（还记得那些雅皮士吗），心理疗法市场就发展起来了。对20世纪六七十年代出生的人和他们的孩子来说，惟一新鲜的事物是，他们中很多人对自己生活的许多方面感到不满，尽管他们已经实现了所谓的梦想。

在“暴富症候群”这个术语创造之前，米奇·卡帕尔（Mitch Kapor）发现，采取成功的商业形式并不是像神话故事里一样，每次有一个幸福的结局。作为莲花公司（Lotus）的创建人和前执行总裁，卡帕尔通过在不到5年的时间内建立一个市场盈利2.75亿美元以上的公司而爬到了信息技术行业的顶部。然而，令许多人不解的是，他在完成了这个成绩后不久就离开了莲花公司，就像他告诉《Inc.》杂志的那样，“我最终的离开也是我计划的一部分……目的是使我从成功中解脱出来”。

更加明确的是，卡帕尔承认，与他离去密切相关的成功方面正承受着管理水平的提高，这种提高剥夺了他所喜爱的活动：“（开始阶段）在莲花公司，我真的很善于与人们一对一地合作，但是在中期，你在

努力管理一个由许多人组成的组织，我不擅长这方面。我对此没有耐心。我太想让别人拼命地为自己工作。”

为什么米奇·卡帕尔迅速成功的结果给他的心理健康带来了消极的影响，这应该是没有什么神秘的。心理学家已经证明，当一个人被剥夺了正向压力，这是一种来自刺激性环境或挑战的“好的压力”，他将寻找到能产生正向压力的途径或经受强烈的心理痛苦。

另一个与折磨卡帕尔的问题（很可能）紧密相关的原因是，当成功使一个人感觉太安全的时候，人就会产生厌倦感。心理学家和经济学家已经研究，努力给人们生活带来保护的想法有着深刻的心理效果。然而，荒谬的但被经验验证了的冒险动态平衡理论认为，政府为商业和个人建立的安全网络越多——调节者和法庭裁决把威胁我们个人和职业安全的危险消除得越多——人们就越可能去寻找冒险活动、企业或投资所带来的愉快的感觉。无论你是否相信，冒险动态平衡（增加危险）或寻找正向压力的机会都是人们普遍需要的，这甚至能影响动物的健康！

在20世纪90年代初期，曼哈顿中央公园动物园的一只北极熊出现在国家报纸的头条，因为它正在绝食。兽医们找不到增进饮食的方法来解决这个问题，于是就请来动物心理学家诊断是什么困扰着它。他们的明确陈述和介入直接翻开了正向压力入门书的一页：这只北极熊，一只非常狡猾的猎食者，似乎注定要死亡。根据动物精神病医生说，它苦恼的最深刻的根源是它的食物已经准备好了。心理医生告诉动物园管理员把熊的食物藏起来，让它通过努力去获得奖赏，这样它就感到一种它必须去战胜的威胁。这种理论是，如果这只北极熊为它的生活而担心，它必须成为一个成功的猎食者，它的热情就会被重新点燃。食物被藏起来后，北极熊健壮起来了。

这个正向压力的例子和冒险平衡理论学说能解释，为什么10亿美元资产的创始人像摩托车运动员麦尔可姆·福布斯（Malcolm Forbes），努力创立和打破热气球纪录的理查德·布兰森（Richard Branson），他们的行为就好像他们是穿上防弹衣一样？在人们从经济欲望中积累了大量的财富和安全时，所谓的极限运动空前盛行，例如跳伞、蹦极

跳、越野摩托车赛和攀岩。这个倾向表明，否认正向压力健康水平的代价是越来越多的人开始进行冒险活动。

当你完成工作时

先前的讨论绝不是对追求成功的控诉。而恰恰相反，获得了执行总裁的身份和追求最大程度的成功是可以带来无数的健康利益。然而，这个事实会引起巨大的冒险：许多人都相信这样的荒诞说法，即在企业发展阶段管理它是危害健康的；他们不能理解拥有一个完全靠自己发展的企业是对其健康有害的。流行的说法仍然认为：太多的工作会危及健康，退休是辛苦工作的一个最好结局。

不要对乔治·伊斯曼家族说这样的话，他是照相产品巨头伊斯曼·柯达的共同创办人。就在伊斯曼要离开他所创办的10亿美元的公司的时候，他自杀了。他用子弹射穿了自己的头部，留在桌子上的纸条写道：“我的工作完成了，为什么还要等待？”在1997年，给《Inc.》专栏的头版写完伊斯曼自杀的短评后，我收到了许多企业家的来信，他们也都同样感到自己为之日夜奋斗的工作已经完成了。这些信中的一些是来自其创办的企业已经上了《Inc.》500强的企业家，他们发现自己职业生活中的娱乐、乐趣或正向压力都已经消失了。一个作者说，在他使公司上市，担任主席职位，离开了日常的运营官的工作（他正在研究新款的保时捷汽车）后，他所经受的痛苦是“对我傲慢的神圣的惩罚”。

我曾为一位企业家治疗过成功抑郁症，他把从零开始创业比做驾驭牲畜。用他的观点来说，聚集他所需要的资源，处理员工的不尽责（离群），处理市场的不利环境等同于比利·克里斯托（Billy Crystal）在《城里人》（*City Slickers*）里扮演的车老板被大雨淋湿了还要追赶牛群一样辛苦。与此相对的，《达拉斯》（*Dallas*）中的尤因（J. R. Ewing）这个角色应该被许多作家所熟悉，他天生就有很多财富，没有压力，这种生活更像观察奶牛从畜棚到草原再回来的过程。如果没有市场的骚动或自然灾害，得克萨斯州的石油巨头的的生活就

不会有那么多威胁和挑战，结果得到自尊的机会也会很少。

企业纵火犯

我的大多数患有成功抑郁症的病人都告诉我，与他们事业的开始阶段相比，当得意与抑郁经常发生时，处于高潮的生活就像被关在一间剥夺感觉的封闭房间里。记住，大脑需要来自外部世界的刺激，否则它将自己产生刺激。在一系列的实验中，给实验对象戴上眼罩、塞上耳塞、穿上防护衣以后把他们关在封闭的房间里，实验表明，在数小时内，他们的思绪起伏变化，在一些例子中与那些迷幻药所导致的感觉相比，还会产生幻觉形象。

我没有统计过有多少执行总裁使用控制情绪的药物，例如镇静剂来应对成功所导致的失落感，但是我对一些人很熟悉，他们利用药物来刺激神经结果使事业出现了麻烦。虽然这听起来难以置信，但是我已经指导了20多名患有我所谓的“企业纵火综合征”的企业家。无聊的、无知的执行总裁在他们的事业发展平稳的时候故意制造问题（用比喻的说法来说，纵火），因此他们就有重担去扑灭“火焰”。

由于没有人能够阻挡那些选择警察或消防员作为其职业的勇敢的人，因此不难发现在这些公务员中有一些犯有像纵火这样罪行的人。在这些人的意识中，他们抱有这样的希望，他们能第一个出现在他们所制造的灾难的现场，被任命来扭转败局；他们想像着别人把自己当做英雄来对待，就像他们所期望的那样。

行为的这种混乱模式被广泛认可，这导致了美国联邦调查局特工使用叫做犯罪剖绘的方法，指控理查德·谢威尔（Richard Jewell）是在奥运会期间即1996年7月27日佐治亚州亚特兰大百年奥林匹克公园发生的爆炸案的最大嫌疑犯。虽然当局例行公事地对报案人进行了调查，但是认定谢威尔是嫌疑人还有一些额外的原因：他有一种“警察迷”的倾向，需要得到重视和认可。虽然最终澄清谢威尔没有这种不道德行为，但是这种剖绘技术的心理学基础是正确的。例如，1984年洛杉矶奥运会中，那个在土耳其运动员乘坐的汽车里发现炸弹的警

官被查出就是安置炸弹的人。

企业家纵火者所放的火一般指产生人与人之间的冲突，就像《达拉斯》中的尤因做的一样。企业家纵火者挑起人们之间的论战而不是把他们的事搞糟的原因是，公然的破坏行为是很明显的。在组织、家庭或行业里埋藏下冲突的种子却是另一回事了。这里有批评（来自于第三派），那里有诽谤（同样，这仅仅是从另一个途径传播的），在你知道这些以前，一个结合紧密的、运作平稳的工厂已经被分成一些武装的阵营了，这需要一个维持和平的人——企业创办人——来镇压内部的动荡局面。

公平地说，我所共事的大多数企业家纵火者是没有恶意的，他们想做的是要尽可能地促进（并治愈）他们企业内部的分裂状态。这些外人所渴望的角色是多么悲哀呀，我把脆弱的企业家纵火者的类型叫做“奥芝国的魔法师”。

就像你从银幕上所知道的这个故事的译本一样，这个虚构的故事里“奥芝国的魔法师”是全能的。惟一能看出魔法师是一个有缺陷的凡人的时候，是他帮助多萝茜和她的朋友的时候。撕开大多数正向压力驱使的企业家纵火者的外表，你会发现脆弱的人要胁迫别人而不暴露出他们虚弱的感受。本·富兰克林写道：“空桶制造出的噪音最大。”太多有能力的人处于他们无法得到满足感的地位上，而这种地位正是所谓的“美好生活”的社会期望的组成部分。然而，不管所有的关于处于上层社会多么伟大的神话，企业家纵火者制造了混乱，魔法师们寻找一种有面子的方式解决这种混乱。

还有一些人，他们发现来自成功的期望是那么危险，以致他们不愿意参加所谓的防御行动，像企业家纵火者一样，他们离开了战场。这些人不是由于抑郁症才固定不动的，他们停住了脚步，是因为他们担心自己不能继续取得成功了。

在2000年7月24日的那个星期里，著名的网络公司的两名执行总裁，马瑞巴公司（Marimba）执行总裁基姆·波利斯（Kim Polese）和Ivillage公司执行总裁坎迪斯·卡蓬特（Candice Carpenter），同时放弃了对公司的控制权，坐上了公司董事长的位置。每一个当过董事

长的执行总裁都会注意到，他的升迁使他可以为公司的将来制定战略和计划，准确地说，就是他在开创他的事业时所做的工作。虽然不清楚是什么使波利斯或卡蓬特担忧（如果有的话），但是可以肯定的是，他们的成功使他们无法得到大多数人认为的那些应属于成功人士的权利：自由，做自己想做的事的灵活性。

成功：更多的称赞、更多的金钱、更少的选择

根据畅销书《心灵地图》的作者斯科特·派克（M. Scott Peck）所说的，“成功就像失败一样使人失去了许多选择”。以我的经验来看，派克是正确的，但是他有点保守，没有把事情充分说出来。实际上，他在两方面没有做出充分的陈述，一方面是文化上的，另一方面是心理上的。我们先来看一下我们的社会为了取得比过去更大的成功都做了些什么。

虽然跨文化比较是有疑问的，但是历史学家认为，其他文化比美国的文化为成功提供了更广泛的选择范围。想一想，在21世纪，美国人的成功可以获得奖赏和显赫的地位。然而，在其他的文化里，尤其是在古代亚洲文化中，一个人如果非常无私，或者是一个聪明的人，一个勇敢的爱国者，或一个忠诚的市民都可以被认为是成功的。就像著名的心理学家米哈里·奇克森特米海伊（Mihaly Csikszentmihalyi）说的一样：

现在，使一切事物定量化的逻辑产生了美元这种通用的公制，通过它来评估人类行为的每个方面。一个人的价值和一个人的成就由他们在市场上出售的价格来决定。称一幅绘画是优秀的艺术品是无效的，除非它在索思比拍卖行里得到很高的竞拍价，同样我们不能称一个人很有智慧，除非他能有五位数的存款作为资本。假设在美国的文化里物质报酬占统治地位，那么有这么多人有这样的想法就不奇怪了：觉得他们过上幸福生活的惟一希望就是积累他们所能企及到的地

球上的所有的财富。

除了感到有积累物质报酬的压力以外，人们在证明自己的能力以后还要从成功中寻找心理满足感，这就要面对许多潜在的压力。尤其是，他们要到达自己的成功定义——成为第一名或在一次赢家通吃的竞赛中被宣布为胜利者的感觉——人们心理定式使用所谓的社会比较过程，这一过程将自然地提高可接受的成功标准。简单地说，如果你是你们中学学报的主编，不久你就会对自己的成就水平感到不满意了，因为你知道有人在哈佛大学的《红色哈佛报》做主编。如果你获得了那样的成就水平，你就会自然地追求各种报纸和杂志的主编职位。根据社会比较理论，你在编辑阶梯上的攀登会继续下去，直到你失败了或你爬到了顶层当上了《纽约时报》的主编。

社会比较理论认为，我们所有的人都有自我评价的基本需要（要知道我们的工作是好还是差），但是不可能在真空中做出判断。满足这种需要的最好的方法是与那些相似的个体的表现进行比较。例如，如果你赢得了一次赛跑比赛，你就知道自己是一个跑步健将；如果你在一次考试中取得了最高分，你就知道自己很聪明等等。然而，这种动力所导致的问题是“西部跑得最快的人”引起的问题。人们总是争取超越你，这样他们通过与最好的比较后就能测量他们自己的成功。

甚至对那些不是追求冠军的目标的人来说，相对剥夺理论也为成功感设置了障碍。我们不能与那些和我们的能力水平相同或更低的人做比较来感觉我们已经成功了；我们必须把自己与那些高于我们的人相比，以获得自尊心的极大满足。现在，正如奇克森特米海伊所说的那样，问题是由于成功与财富结合在一起，所以一个在其他方面成功的人如果不富有，那么他可能会一直处于相对剥夺的状态。想一下，有多少亿万富翁感到需要成为公众人物，或像地产大亨唐纳德·特朗普（Donald Trump）一样，炫耀他们的财富以便获得显赫的地位。相对剥夺似乎是一种不能被满足的动力。

社会比较需要直接导致的最严重的后果是丧失了许多物质回报。维持成功能成为一名专职的工作，留下很少的时间来增强我们生活中

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

的社会和情感的质量。支持这一决定，即把一个人所有的精神力量都投资到追求成功，而不是变为成功人士的心理学是有效的。由于收入和一个人的时间价值增加了，所以在非赚钱的事情上花费时间会产生很少的事业感。一旦你取得了成功，成为了事业的领导者，那些花在家庭、朋友或爱好中的所谓机会成本就会非常高，与孩子玩耍一个小时就会失去一个获得新客户的机会。由于这样的等式，你怎么会停下来闻闻玫瑰花呢？

自我毁灭早就成为美国生活中努力扩大正向压力的事业机遇过程中的一个事实。最终的结局在于一遍又一遍地，越来越好地做你做的最好的事。资本主义是以本杰明·富兰克林的观念，即“时间就是金钱”为基础而建立的。根据这种观点，事业就必须由规范和价值来规定，这使得投入到工作中的每个小时所获得的回报都最大化了。

现在，一般都被描述为ROI——投资回报，这一概念50多年来一直统治着人们开创事业的态度。一个直接的结果是，一旦你取得了一点点的成功，那么再成功的要求就变得非常迫切，因为它们产生了最大的投资回报。增加心理创伤的是这样的事实，即当我们工作的杂志社和我们为之表演的观众能获得不断增加的投资回报后，他们就努力地阻挡成功者获得新鲜的正向压力的源泉。成功与行动受到限制之间的不可分割的关系是精疲力竭症的一个更明显的原因。

再来一次 = 更多的重复

我的大脑不愿意停滞下来。给我问题，给我工作，给我最深奥的密码文件，或最复杂的分析，我有我自己的风格。我能不能需要人为的刺激物。但是我讨厌单调的生活，我渴望精神的兴奋。

——亚瑟·柯南道尔

《四签名》(The Sign of Four)

如果听众要求鲁契亚诺·帕瓦罗蒂“再来一个，再来一个”时，

他就坐到钢琴前弹奏赋格曲，那么听众除了满足以外不会有其他的感受。那些花1 000美元或更多的钱来一睹这位伟大的男高音风采的人无疑希望他的每一次再演唱都是《今夜无人入睡》或类似的复杂独唱曲。结果是，当你是一名世界级的歌剧男高音时，你得到了许多荣誉和金钱，而不是得到许多的空间来实验或从事不同的生活。

不是从事艺术工作的专业人士也发现他们要应付使事业精益求精的压力。你认为歇洛克·福尔摩斯在《四签名》中在抱怨什么，是没有努力就揭开了秘密吗？没有什么会像确定的事情那么无聊。当福尔摩斯努力思考“天才的”犯罪思维时，他感到自己充满了活力。就像他和每一个取得巨大成就的人所知道的那样，很难找到具有挑战性的竞争或能理解你的困境的人。

即使是看起来像是在水桶里射鱼的活动，如果人们非常擅长这样，它也可能使人愤怒和厌倦。例如，想像一个律师对法律了如指掌，并善于组织公司事务，吸引其委托人愿意每小时付给他500美元。如果他宣布他将开始进行犯罪辩护工作，想像一下他的公司里将出现怎样的震动。同样的，约尼·科克伦代表所谓的有罪的人的利益而工作赚到了大钱，但是他没有像《财富》500强公司里的老板一样日复一日地积累上百万的财产。

但是这里存在着疑点：在从事相互影响的法律工作并习惯了支配高薪20年或更多年以后，当委托人或同事要求“再做一次”报酬很高但很特殊的法律服务形式时，任何曾经有创新精神的律师都容易陷入严重的“曾经沧海”的困惑。如果一个人感觉他的一只手绑在背后也能完成一项复杂的工作，因为他已经这样做了几十年了，那么从脑部外科手术到火箭科学的任何特殊技能就都可以变成像制作小饰品一样的简单了。

再来一次的忧虑来自相同要求的另一方面：期望成绩的基线是由以往每次成绩所决定的。“近来你为我做了什么？”不仅仅是那些爱设定底线的经理们用来刺激工人们的一种贬损的暗示，这也是自我交谈的一部分，所有为自己制定目标的人用这种方法来促使自己不断提高工作成绩。心理学家把这叫做期求水平理论，通过这个标准，一个

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

人来评估他的成绩以及他将在以后取得怎样的成绩。

诗人罗伯特·勃朗宁认为：“多多益善，那么天堂是干什么的？”这话很正确。用手去抓星星是有益的，做其他的事就会使你深陷泥潭。但是如果你无条件地遵从勃朗宁的主张，那么你就会变成过快上升的期望值或失去控制的螺旋上升的自我强迫程度的牺牲者。

单纯地依靠想像或其他的期望，一个人的欲望是无限的，而抓住的成功是依赖于力量，是有限的。如果在一个人的事业中没有一个满足点，那么，迟早他的能力将使他无法抓住下一个发财的机会。在那种情形下，一个人的期求水平受他人（例如爱人或正在贬值的上司）的影响，他既不能帮助他们，但又担心让那些人失望。

失败的快乐

如果我们回顾一下斯科特·派克的观点，根据我所说的，成功就像失败一样使人失去了许多选择，那么我们可以列举出一个有力的例子，即那些经历过失败的人正处在有权力的职位上。自从富兰克林·罗斯福实行新经济政策，美国已经表现出了日益增长的接受社会政策和计划的能力，如果人们失业了，这些能力可以准予人们有权领取失业金或补助金。政府提供的失业保险适用于大多数蓝领和一些白领的失业人员，所谓的遣散措施（包括一笔赔偿金，有限的健康保险，协助找工作）是对中级或高级白领工人的政策。一些人声称，金色降落伞（丰厚福利），即执行总裁们被解雇时可以得到数百万美元的遣散金，是有支持力的。但是，事实上它们的主要作用是让前任执行总裁们告诉《华尔街时报》，他们的离职是自愿的，从而保护他们公司的股票的价值。

我不是那么铁石心肠，但是如果你考虑到一个患有成功抑郁症的执行总裁所面对的困境，那么失去工作就不像它看起来那么糟糕了。当然，金钱是一个问题，但是失去工作自然要面临眼前的挑战：寻找工作或受难。对一些人来说，这种挑战是非常大的，但是这的确能激发人的创造力，通过由关心你的家人、有同情心的同事和热诚的就业

顾问形成的心理降落伞，你常常认为这为你提供了你需要攀登成功的阶梯所需的范围，没有任何成功的期望成为你攀登的负担。

大约10年前，人们普遍认可管理理论家的观点，他们提倡企业缩减编制（减少劳动力，以增加利润），最著名的是迈克尔·海曼（Michael Hammer）和詹姆斯·钱匹（James Champy，著有《公司重组：企业革命的宣言》），由于这样的计划工人失去了工作，人们对这些工人的同情不断提高，他们两人被认为应该为工人的失业负责。这种同情心并非是不适当的：当福特汽车公司（海曼和钱匹曾经研究过的一个主要例子）把它应支付给员工的款项减少到80%以后，几百名吃苦耐劳的、有能力的人面临着困境。同样地，在“链锯”艾尔·邓拉普^①的大幅度裁员政策下，数千名经理、管理人员、工人失去了工作陷入困境，他们需要精神和物质的支持。然而，认为给失业工人以同情是很矛盾的，原因在于事实上他们不必成为企业缩编的牺牲品。在残酷的大裁员报告中被忽视的是，事实上那些留下继续工作的人承受的痛苦不比那些被解雇的人少。

在20世纪80年代末期，我受聘于《财富》1000强中的许多公司，以帮助稳定那些将收到解聘通知书的工人的情绪。在一个这样的任务中，我与一个广告部的高级主管A.J谈话，他不但没有被解聘，而且由于他的直接上司是这次减员运动的目标，所以他竟被提升到了行政管理职位上，这是他从来没有期望过，也没有想到过的。A.J原是广告部门的一类职员，他在进行创造性工作时充满了活力。他最初的工作是抄抄写写，因为他迷恋上了那些已成为我们文化一部分的广告标语和广告词。我记得他告诉我，如果他“发明”了可以说广告词的牵线木偶，那么他就会高兴死了。

更恰当的说法是，实际上A.J开始做广告代理是因为他觉得自己能进入产品开发组的“大脑”里来寻找正确的广告，把他们的品牌介绍给市场的领导者。15年来，A.J的这种能力已经磨炼到了一定的水

^① 艾尔·邓拉普（Al Dunlap）：斯科特纸业（Scott Paper）公司的首席执行官，人称“链锯A.I”（Chainsaw A.I）。1994年5月，他刚接掌斯科特纸业公司经营大权，就立刻裁减11 000名员工，同时卖掉一些不赚钱的事业，以使公司脱离困境。——编者注

平，即从高薪的客户那里得到了奖赏和信任。在这种要满足客户需要的巨大压力下，他从来没有一次退却或屈服过。

不幸的是，在他公司的裁员浪潮里，A.J突然失去了这个刺激性的工作。他所在部门的首席行政官是一个平庸的人，A.J担负起了管理业务的责任。伴随他的升迁，他得到了不错的奖励，但是他的新管理责任剥夺了他希望为客户服务的时间。尽管，事实上A.J的移情技巧是有效管理的关键，但是他不想承担这个角色中的责任。

A.J所忍受的，也是最终导致他辞职的是成功的期望，成功为他准备了一种专业活动的形式，并使他有能力实施他生意中的每一个专业活动。有些人可能会称A.J的经历仅仅是彼得原理^①运转的一个例子，但是我不同意。我认为我们对成功人士的分析、确认和反应的方法，使他们不可能在没有遭受反抗或责难的情况下就放弃追求更高水平的成功。

如果被金手铐所限制的专业人士决定开始走捷径，那么他们尤其容易被嘲笑。即使他们抛弃各种各样的津贴和利益，那么当他们的非竞争性合同一到期，他们就会去追求相似的行政职位。在最大的组织里，金降落伞可以包括职业咨询服务、职业重组服务、同事的同情，或预先提供的心理疗法。很少有人看到支持成功的需要。与爬到阶梯的顶部或拥有一间角落办公室相比，什么是再来一次的更好准备呢？从短期看，答案是“可能没有什么”。因此，这个逻辑是“停止无端的抱怨，再做一遍！”

然而，底线是在造成严重的损失之前，100个努力攀登到金字塔顶端的人里没有一个人怀疑对经济安全需要进行心理刺激的道理。金钱塑造了我们的行为，也使我们的行为选择范围缩小，无法产生可以感觉到的不协调，金手铐所设置的陷阱在慢慢地收缩。然而，通常是，与直线性事业轨迹相伴随的进步最终注定一个人会感觉自己像一只被猎犬追赶而被迫爬上树的熊。为什么会这样？因为“再来一次”的叫喊声意味着“再把它做一次”，“它”就是你刚刚

^① 彼得原理：在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。出自劳伦斯·彼得的《彼得原理》(The Peter Principle)一书。——编者注

做过的事。其含义并不是“帕瓦罗蒂，你真伟大，你还能做些别的什么吗”。

镜子中的形象

你不能认同成功的极端，或者不能认同你每天早晨在镜子里看到的形象吗？理解、治疗或预防精疲力竭症的基本步骤就是“照镜子工作”或自我评估，如果你发现有必要这么做的话，它能使你在事业的中途改变路线。但是这不是心理疗法，也不是一些人寻找荣格精神分析理论的原型，这就是简单地停下来，看一看，提出问题。

你从来没有做过这个，需要帮助吗？用下面的一览表。这些形容词有多少适合你呢？

- ☐ 一心一意的
- ☐ 不屈不挠的
- ☐ 自力更生的
- ☐ 勤奋的
- ☐ 坚持不懈的
- ☐ 偏执狂的
- ☐ 热情的
- ☐ 不知疲倦的

如果你还不到30岁，而且声称4个或更多的形容词适合你，你就能为我所交往的任何一家公司工作，这没有问题。如果你超过了40岁而且有同样的条件，那么不要放下书，直到你读到最后一页：你一定是个精疲力竭症的潜在例子。

为什么要突然转变？因为从事商业或一项专业事业所需要的品质与那些维持一般事业所需要的品质是不同的。一般而言，低于30岁的人没有必要预防精疲力竭症。50岁的人同样如此。有些人已经过了中年，经历了利己主义的幻想或曾经疯狂地工作，他们需要认识到只有

当没有做过的时候，追求成功才是适当的。一旦你已经做过了，就会超越自我，看到你周围的回报和期望。

为了理解在你20岁时不知疲倦，一心一意，热情和爱好的正确的东西，到了中年以后就变成错误的了，就要想想为什么有这么多的比喻是用旅行来描述对事业的投入：人们追随着事业的道路攀登阶梯，或者用英特尔前任董事长安迪·格鲁夫（Andy Grove）的话来说是，驾驭事业。道路、攀登和驾驭的概念意味着一个行动的过程，它有预定的目的地，线性和单一的关注。为了百分之百地理解人们追求事业的理想，这些术语应该包括旅行的速度。既然获胜是惟一的目标，那么你不应该在事业的道路上闲逛，现在就横越它。攀登那个阶梯吗？当然了，但是不要犹豫越过一级等等。那么，谁是攀登到顶端的人？最可能的是二十几岁、不知疲倦、偏执追求事业、能勇敢地面对逆境的人。

当然，问题是由于从另一个地方到达“那里”的问题困惑着成功的梦想，它忽视了这样一个事实，即没有人能知道“那里”的生活对别人来说是什么样的。即使你从曾经达到过那里的人处得到了你的目的地的可靠描述，当你到达的时候，你和整个世界都会变化了。这就是发生在数据设备公司（DEC）创始人肯·奥森（Ken Olsen）身上的事，他曾被《财富》杂志称为“世纪企业家”。

在我们的形容词测验中，奥森能得到全部的8分。他是一个才华横溢的麻省理工毕业的工程师，他通过发展世界上最好的小型计算机使数据设备公司成为行业的领头人。但是，因为他固步自封，把注意力都放在了奖赏上，用偏执的努力获得一个又一个的成功，他拒绝考虑小型计算机可能会有替代品。因此，现在人们更多记住的是奥森欠考虑地拒绝了个人计算机的事情，而不是他对建立计算机行业所做的贡献。

尽管奥森早在苹果创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）建立他们的苹果公司以前就有机会发展苹果机技术，他还是始终坚持他的小型计算机。然而，更坏的是，他错误地判断了整个行业的方向。在1974年召开的信息技术专家

研讨会上，他称：“没有理由个人在家里拥有一台计算机。”在1998年，数据设备公司被康柏电脑公司兼并，当奥森做出近代商业历史上最差的商业判断时，康柏公司还没有建立。

渴望新事物

在没有足够的钱来参加包括空中旅行的度假前，我记得我对自己称之为旅行社的一句格言有多么着迷：“到了那里，快乐就减半了。”英国哲学家和性科学家哈夫洛克·埃利斯（Havelock Ellis）重复了这个观点，他说：“麻烦的不是你达到目标，而是你在达到目标的过程中遇到的事情。”但是旅行社经理和哲学家知道什么能维持一个心理健康的事业吗？正如他们所说的，他们知道的很多。

肯·奥森和其他处于直线成功过程的人似乎担心，如果他们走另一条路来追求成功，那么他们就得不到更多的金钱和更多的称赞。简而言之，他们是贪婪的。因此，让我来建议我们反对贪婪，贪婪常常能破坏成功的满足感。如果成功的意义在于你必须渴望物质，那么就按你的方式去做吧。然而，对物质的追求被描述成“渴望新事物”，贪婪，或更准确地说贪财是对一些新事物的追求。如果这种说法是你的颂歌，你根据这个重新构思你的事业，那么你应该预防成功抑郁症和再来一次的忧虑。

我建议你开始渴望新事物的方法是，在30岁以后从你的词汇表中删除掉所有的类似于旅行的比喻。就像我以前所说过的，我喜欢那些执著追求的年轻人。但是，如果像奥森这样顽固不化、没有感到自己在退步和反思他一直在做什么，那么他应该准备自食其果。我对所有超过30岁的人的建议：重新制定你的事业道路，投资一些东西，正如一个人投资有价证券一样。短期资本经营者将会告诉你，如果据推测你有一些投资工具是安全的，一些是有点冒险的，一些完全是冒险的，如果你能意识到任何一部分你都不能得到合适的投资收益，你自然会保持你的财产平衡。

这个建议并不新鲜：祖母们早就建议不要把你所有的鸡蛋都放在

一个篮子里，但是那些追求成功的人由于各种原因会忽视这一点。多种经营的观点会冒犯那些依靠他们不断的成功来获得金钱或个人收获的人。不幸的是，除非机会成本的概念扩大到包括心理满足的机会，否则成功将会变成一种痛苦而不是一种优势。

一个简单的警告：一个有利可图的事业、职位不是建立在他人的建议之上的。你必须首先了解心理分析学家所称的“你的自我理想”：你的期望、梦想、目标，当然还有理想的总和。如果马克·莱兹已经做到了这一点，他就会知道跳水金牌并不是他为自己将来所准备的充足的跳板。为了成为魅力超凡的演讲家，你需要有两种自然的天赋，一种是自信，另一种是语言能力。莱兹身上的有些东西使他没有能够再次成功，但是他应该在他有信心进行那个完美的一跳之前就知道他缺少什么。

一旦你知道了你的自我理想的组成部分，你就能像战场医生选择治疗方法一样，调整你的事业目标了。对那些不熟悉军事用语的人，治疗类选法是使用投资回报范例来决定治疗哪个受伤者。由于药物有限，不需要进行治疗的人分为两组：那些受伤太重已经无法医治的人，以及那些自己离开战场能生存的人。那些需要治疗的人都是处于生死界限的病人，如果不做处理他们可能会死，而如果进行抢救，他们应该可以活下来。

如果你把事业成功看成是改善人际关系的方法，发现你需要每天工作14个小时才能维持你的事业，那么你的行为和目标将彼此不协调，就应该进行调整了。同样的，如果你渴望成功，且是一个喜欢锦衣玉食者，你不放过任何一个机会，那么你的股票证券会升值，但你的事业却得不到同行的尊重。那么保持你事业投资中的一部分，放弃其他的部分。把你剩余的精力用于你所期望的目标，期望是不会从你辛苦获得的成功中自然产生的。

第三章

你为什么会疲劳



需求和奋斗是鼓舞和激励我们的东西；胜利的时刻是带来空虚的时刻。不是被囚禁的犹太人，而是所罗门鼎盛时期的犹太人对圣经的到来持悲观的说法。

——威廉·詹姆斯（William James）

现在，我们理解了一个被“金手铐”束缚的人将变得狂怒、消沉或成为一个企业纵火犯的心理因素。但是，我们是否可以根据这个原因认为这是整个一代人的特征？我们会认为，大规模正向压力的剥夺将挫伤了生活在所罗门时代的犹太人的激情吗？或者，更引人关注的是，同样的冲击在今天也将发生吗？

所有的一切都有可能，尤其是最后一种可能。美国的生于20世纪六七十年代的人是生长在美国出现前所未有的机遇的特殊繁荣时期的一代。目前，大约有8 500万的生于六十七年代的人正遭受比他们以前任何一代人更严重的精疲力竭症。尽管他们对这种不稳定的经济状况持自我沉溺和自我肯定的态度，但是，无数的生于六七十年代的人到了中年后拥有大量的财富（相对他们的前一代而言）。许多在20世

纪80年代成为财迷心窍的中产阶层的一代为了追求物质上的成功而投资了他们所有的心理资本后，正承受着情感上的崩溃。

这不是夸张的说法。调查数据表明，物质主义是一个错误的神。全球最大的管理顾问公司之一盖洛普对1/3有大学学历的工人进行的一项调查结果表明，如果他们有机会，他们将选择一项全新的工作。美国加州大学洛杉矶分校高等教育研究所的年度调查发现，从1968年（生于六七十年代的第一批人正在上大学的时候）至今，处境好的大学新生的比例从41%上升到74%。同时，那些把“有意义的哲学生活”当做自己首要目标的学生比例从83%下降到41%。哈佛大学前任校长德里克·博克（Derek Bok）谈到这些趋势时说：“当那些人进入20世纪70年代后，个人的满足优先于人与人之间的交往，随之而来就是离婚率激增、犯罪和其他违反社会秩序行为的上升。”

虽然我比博克更不愿把犯罪率同六七十年代出生的人的享乐主义和贪婪联系在一起，但是我完全同意他的观察：六七十年代出生的人与人进行交往和进行个人奉献时常常特别困难。他们这种能力的缺乏导致了一个非同寻常的问题：虽然我们的经济在近10年内已经蓬勃发展并创造了几乎全部的就业率，但是中年事业家正在以前所未有的方式重组美国的有限公司和“独家公司”。从公司招聘人员到公司执行总裁每一个人都想知道，是什么原因促使以前的“花样少年”如此境况不佳，并对缺乏有效解决问题的方法而感到痛惜。

这很有意义，因为事业的不满意几乎总是心理问题的一种表现。当你看到一位富有的经理人离开了多年来为他提供不断增加的物质财富的事业时，你就应该知道，原因一定是对精疲力竭症的担忧。但是，六七十年代出生的人普遍的事业不满意只是简单地被父母宠坏的一种表现，还是根深蒂固的心理损伤的一种症状呢？

渴望打美好的仗

20世纪末前出现的许多分析指出，六七十年代出生的人正在经历

“极大的嫉妒”。与他们的父母招相比较，最有意义的是两本流行佳作的同时面世：汤姆·布罗考（Tom Brokaw）的《最伟大的一代》（*The Greatest Generation*）和票房最高的电影《拯救大兵瑞恩》。“沉默的一代”如何战胜纳粹主义并使世界充满民主的传奇故事使六七十年代出生的人面对一个简单的问题：你是如何对只是赢得财富和赢得战争进行比较？你不会。你也不禁想知道，这是不是我所全部拥有的？

当美国兵退伍回家，他们所想做的就是与真心等待他们归来的女孩结婚，用政府津贴购买郊区的一块地，像奥兹和哈里特^①一样在宁静的地方生养自己的孩子。愿意为自己的孩子做出贡献的父母怎么不会生出乐观的后代呢？它是否就像工作的不稳定的动态平衡一样简单呢？只是一部分。一些潜在的心理力量产生了特定的态度和定位，从而使六七十年代出生的人容易患精疲力竭症。

疯狂个人主义的一代

六七十年代出生的人一出生就得到父母的宠爱，他们大都充满自信和乐观。这一代人是母亲抚养长大的，母亲愿意满足他们的每一个需求。当这些妈妈不再溺爱他们的孩子的时候，孩子正在阅读一本畅销书籍，这本书提倡在抚养孩子的心理方面要有根本的转变。

本杰明·斯帕克博士（Dr. Benjamin Spock）的《育儿宝典》（*Baby and Child Care*）对孩子的态度突然转变了180度，它指出，我们不应该用教育“沉默的一代”的方法来教育现在的孩子。不仅这一时期出生的女孩和男孩认为他们所说的话应该要炫耀自己，而且许多这一时期出生的人完全相信他们是宇宙的中心。正如我的一位病人曾经说过：“我是以家族宝贝的地位成长起来的。”趋于繁荣的经济和斯帕克博士的联合影响产生了疯狂个人主义的一代。

他们中间的一部分史无前例地公开进行自我肯定。这种态度可以

① 奥兹和哈里特：美国电视剧集《奥兹和哈里特的冒险》（*The Adventures of Ozzie & Harriet*）中的主人公，一对小夫妻。——编者注

追溯到斯帕克博士的一个基本原则：父母应该教会孩子在各个方面要尽可能地独立。生于六七十年代的人可以自由地支配自己的生存方式：喂养模式、活动方法，甚至是社会化也不再事先决定或由父母支配。孩子的性格应该得到尊重，他的发展速度应该符合他的个性，而不是规范化的性格。

同时，教育改革改变了学校教育的内容，批判性思考才是流行的。这样，六七十年代出生的人就会认为，他们是他们家中、他们的班级，以及后来公司里特殊的个体。

对一个孩子宠爱、教育并给予万能的感觉所造成的反响是多方面的，但是没有人能够这么狂妄自大地对待权威。以前从来没有这么多年轻人能够这么表现，好像他们知道所有的答案，并有权享受无限的快乐。他们所倡议的主张和口头禅是“不要相信任何超过30岁的人”和“怀疑权威”。斯帕克博士理论的中心原则就是“如果它使你感觉好，那么就可以做下去”。其推论——“如果感觉它不是很好，我就不会做”，对生于六七十年代的人如何看待群体生活以至于生意往来起着巨大的影响。

正如威廉·怀特（William Whyte）在《组织人》（*Organization Man*）中描述的一样，我们的祖辈从来没有鲁莽地向当权者问“为什么”，他们的儿女从来就没有学会如何不去问这个问题。六七十年代出生的人不再做组织人，他们提出了自我。他们参加工作后，期望能从老板那里得到他们在家里和校园内享受到的待遇。如果他们的工作在心理上没有得到满足和奖励，他们就会觉得这是不公平的。如果事情是不公正的，他们就会离开。

虽然，对于20世纪90年代涌现的企业家和私人老板有许多经济和技术上的解释，但是心理上的解释是六七十年代出生的人无法忍受一个组织成员所受的种种限制。这一代人所受的教育没有教会他们感激组织心理学家为解决冲突所付出的辛勤的、复杂的努力。正如普罗米修斯所学会的，一名好战士在当权者不同意你时，常常以灾难而告终。

向现状提出挑战，认为你知道在所有情况下什么是正确的，而且

要求知道为什么要为成功做准备，同样地，要为成功而努力奋斗。从好的方面看，这些做法是反对当权者或为自己怠工辩护的形式；从坏的方面看，它们是被动、侵略性行为的根本原因。不管这些反抗行为的形式如何，它们增加了患精疲力竭症的可能性，因为它们阻止了一个人与他人合作和被他人支持。这种抚养孩子的哲学形成了这一代人的自私自利，并使他们的生活被对朋友、同事和事业的不满所困惑。

无限可能性的负担

哦，这些天看起来并不是很长，
当一切都变得正确了，没有任何错误时，
那么，你的生活就不会是极其的平淡，
没有任何东西是可以抱怨的！

——威廉·S·吉尔伯特（William S. Gilbert）

《公主艾达》（*Princess Ida*）

没有任何人权专家能像弗洛伊德这么说：“一个人无可置疑地成为他妈妈最受宠的孩子后，他在生活中将保持一个征服者的感觉，一种常常引发真正成功的成功自信。”这是六七十年代出生的人离家后的感受吗？不幸的是，不是。成为宠儿的感觉是从反馈中获得的，你，而不是你的兄弟或你的姐妹使她感觉最高兴。虽然有些人逐渐感觉自己是被领养的小孩，但是大多数的人却传递着一种表面上是令人振奋实际上令人烦恼的信息：你有无限的可能性和一定的机遇，你可以获得任何你想要的东西。

这个信息有一些错误的东西。首先，整个时代的信息（“孩子们，你们出生于一个可以为你们提供无限可能性的时代”）缺乏心理学家所称的个性，即一个人所具备的特有的感觉。

没有个性的鼓励的主要缺点之一是它剥夺了一个人知道为什么有人感觉他应该受到称赞的权利。而且，当没有清晰的实施措施时进行

演说，那么反馈信息如“你是最棒的”就会引起令人焦虑的问题，而不是像弗洛伊德所说的那种可以引发真正成功成功自信。最低限度，那个被你称之为“你是最棒的”的孩子想知道你是如何知道这一点的。比如，梦想成为世界拳击手的孩子想知道你判断他潜力的标准是否公正，而不仅仅是因为你爱他。同样地，你判断机遇的能力也是一个热点问题。

每个人都将采取措施，除非他能确定评估者的动机：是妈妈和爸爸告诉我这么做，所以我就应该尽力实现他们的梦想，还是他们真心地对我抱有期望？如果“你是最棒的”让一个人承受无法忍受的压力，那么它既是坏消息又是好消息。实际上，这些指示是精疲力竭症最显著的因素。

艰辛的期望

威廉·詹姆斯创造了一个简单的公式，以说明不明确的极高期望是如何挫伤自尊心的。根据詹姆斯（他用抱负替代我们所指的期望），公式如下：

$$\text{自尊心} = \text{成功} / \text{抱负}$$

这个公式阐明了你如何才能通过降低你的期望值，以增强自尊心。用詹姆斯的话说，“放弃自己的抱负就像减轻负担一样，要使它们得到满足”。不幸的是，你不能仅仅放弃抱负，因为它们永远伴随着你。

心理分析学家哈利·斯塔克·沙利文（Harry Stack Sullivan）指出，自我感就是为来自我们如何感觉自己的行为和社会分析的态度与观点赋予主观特性的一种方式。沙利文把这种形成所谓价值感或良好感觉的方式称为两人间的有效妥当性确认。许多人一生下来就被父母们强加了一些期望——他们特别漂亮，或生在富贵人家生来有福，然而，他们生活的悲惨事实是，虽然他们可能感觉这些抱负只是说大话，但是他们收到的反馈阻止他们放弃这些期望。

根据肯尼迪家族的传记，罗丝·肯尼迪（Rose Kennedy）在每一个犹太人仪式、她孙子的授奖典礼日和毕业典礼日常常引用《路加福音》中的一段话：“对任何一个人而言，想得到多少就必须付出多少。”肯尼迪总统被暗杀后，他的兄弟罗伯特继承了肯尼迪家庭的领导才能，并更新了圣路加的格言：“美国对待肯尼迪家族非常好，我们所有的人都应该感激这个国家。”你怎么会认为这些信息将影响青春期前的男孩或女孩呢？在我看来，他们是没有能力的。原因是：

信息1：“对任何一个人而言，想得到多少……”这句话讲述了心理的不满足感，这种不满足感曾经使我在哥伦比亚大学遇到一个模特儿发疯。当你既不努力奋斗地去追求也不必要地要求而得到一些东西，你得到的不是心理上的奖赏。罗丝的丈夫约瑟夫·肯尼迪集聚了足够合理的自尊来应付圣路加的格言，因为他经历了获取财富的过程。他的子孙没有经历这样的过程。子孙们的成功期望是在子孙不在场的情况下产生的。

信息2：“你必须付出多少”或“你应该感激这个国家”。你的祖辈把你带到这个世界并给你留下了大量的财富，你如何感谢他们？当然，要全力以赴地奋斗。肯尼迪家族的每一个人要在世界上留下影响的压力肯定要比那些没有在美国王室阴影下成长的孩子要大得多。当你是一名肯尼迪家族的子孙时，恼人的问题是“我怎样才能履行我的职责”。答案常常是“你不能”，这样精疲力竭症就产生了。当然，如果我们因此而断言圣路加的格言对肯尼迪家族有着负面的影响，这是不公平的。许多人都完成了罗丝和罗伯特指示的任务，但是其他人由于鲁莽的行为而过早地失败了。

这个结论“你已经得到了你所需要的”将为可接受的行为设定底线，这种可接受的行为将使一般的成功看起来像惨痛的失败。相比较而言，那些没有得到任何东西并渴望获得一些东西的人在某种意义上据说过得更好。虽然没有万能药，但是确立远大目标的自由排除了对一个人所达到的质量的担忧。由于父辈对他们的期望值特别高，为了获得自尊，根据詹姆斯的公式，这一代的人就需要取得非凡的成就。

淡漠忧郁症

在《最伟大的一代》和《拯救大兵瑞恩》之前，由杰克·尼科尔森饰演罗伯特·“博比”·迪帕（Robert “Bobby” Dupea）的影片《五支歌》（*Five Easy Pieces*）深深吸引了人们。这个影片描绘了一个有才能的人被繁重的期望所困惑的故事。博比·迪帕生于音乐世家，从小家人就期望他成为一名音乐家。然而，也许是因为他的命运，博比过着乡下人的生活，喜欢喝啤酒，热衷于乡村音乐，与妓女狂欢作乐。虽然他习惯了这种生活方式，但是当他接到父亲病危的消息后，他回到了老家菩及海湾。他在努力解释他放弃早年古典钢琴家的梦想时，说：“我猜想，你很想知道早年好的开始后我周围发生了什么事。”他接着就哭泣起来。

《五支歌》为这一代的人提供了一种中肯的精神发泄疗法。虽然博比感觉他无法达到他的家族赋予他的期望值，但是他既不天生自私，又不冷淡无情地完全推卸他的责任。虽然他一辈子逃避现实，但博比可以被认为是一个有同情心的人物。

我在本章的开始提到，从来没有这么多人对自己的所得不满意。然而，无法挖掘自己的潜力的痛苦长期以来就成为哲学家、神学家和心理学家研究的课题。古希腊人称之为“淡漠忧郁症”，一种对生活的冷淡，心灵的麻痹或一种永不关心的状态。

淡漠忧郁症是第四种原始罪恶——懒惰，但是这个词的现代意义已不符合那些无法挖掘自己潜力的人所承受的精神麻痹。“淡漠忧郁症”是博比尽力想逃避的痛苦吗？无可置疑，是的。许多人发现自己有着同样的脱离感，一种脱离生活奋斗的感觉。

我治疗的第一个淡漠忧郁症病人叫做杰夫。虽然杰夫的家族由于出过一名律师和一名公共关系代理人而使家族的名字跻身于《财富》杂志的美国最富有的400名富翁名单之中，但是杰夫所有的自我表现都是为了告诉世界：“我很有钱。”我每次见到他，他都穿着鳄鱼牌鞋子，戴着至少五块昂贵的手表，领带、夹克和公文包更突出了他的行头。然而，杰夫从来没有找到一份工作。他获得了法律学位，但是每

次能够获得一份工作的机遇他都认为是不值得的。

杰夫寻求治疗的原因是他希望“管理家族的生意”——由房地产、自然资源和休闲娱乐组成。他觉得，担任联合企业主席的关键在于“向他的母亲（他的父亲已经死了）证明他已经在全身心地做事”。杰夫的母亲不会放弃对他父亲创建的联合企业的控制权，除非杰夫代替她心目中最理想的男人——他沉静而又保守的父亲。

杰夫做了什么呢？他使一些女人怀孕，然后向他的舅舅求救——“我能信任的惟一的一位医生”。他与赛马的下注者赌博，并在避暑别墅里举行聚会，最后不可避免地导致成千上万美元的损失。总而言之，他把他的精力用来确保他是一个放纵的自我陶醉者。

我使自己对杰夫的处事方法熟悉了3个月后，我决定，是同他进行面对面的交谈的时候了，我向他解释了他为什么失败和为什么难以处理自己的事情。虽然他从来没有听过我这样的看法，但是他也从来没有发现有足够理由要改变它们。在一次讨论中，我向他解释他为什么没有必要告诉他的舅舅他不愿意使用避孕套的后果时，杰夫前倾着身体，对我说：“但是，你不理解，医生。我们那里的人都很喜欢在失败中求胜，而不是在成功的道路上失败。我在波士顿及周围地区被人家所赞颂，你认为我敢试图做一些值得做的事情而冒险丢掉自己的地位吗？”

我从来不能把杰夫从他那种自欺欺人的方式中解脱出来，但是我与他的交往教会了我如何正确区分成功忧郁症和淡漠忧郁症。当人们，像那些由于“被成功摧毁”而使弗洛伊德为之震惊的人，患上成功忧郁症后，他们心里充满了失落感、无助感和绝望感。所有的忧郁症都表现为精神病学家称之为快感缺乏的心情，因为真正忧郁的人既不会对刺激物做出反应，也不会利用刺激物，即使它们摆在他们的面前。

淡漠忧郁症不是忧郁症。实际上，患有淡漠忧郁症的人思考着难以忍受的自我为中心的“假设分析”和“应该做的事情”，这使他充满了一种自我陶醉感。虽然像忧郁症状，但是淡漠忧郁症患者脱离了真实世界。淡漠忧郁症更可能源于想逃避必须克服的问题而做出的有意识的决定，而不是想达到所需的结果而产生的无助感。杰夫通过不

断地同他的母亲保持联系来逃避问题。他怨恨他的母亲把世界的重担放在他的肩上。大多数淡漠忧郁症患者更直接地逃避自己的责任。

古代的伟大思想家把淡漠忧郁症的发作归结为从我们知道我们都会死到我们知道死亡并不会改变任何事情。如果是这样，那么还有什么可烦恼的呢？但是，我们可以提供一些心理动力的解释。

主要原因是心理学家所称的自相矛盾的激励效应，当以特殊的方式做事的激励措施导致了相反的行为的时候就产生了自相矛盾的激励效应。第二个原因是当你似乎注定要失败时退出比赛的人际利益。现在，你应该熟悉这种自我设限的战略性自我保护方式。

自相矛盾的激励效应

1996年4月，在奥古斯塔国家高尔夫球场上，外号大白鲨的葛瑞·诺曼（Greg Norman），在大师赛上以惊人的6杆之差战胜了他最强劲的对手。当下注者都认为诺曼稳赢时，他却表现失常。心理压力以及对打出好成绩的期望都是高尔夫球手难以承受的。在那轮结束的时候，一开始落后他的一些高尔夫球手已经超过了他。

在压力下表现失常是指在球赛很重要，且你感觉有压力要尽全力的时候不能正常发挥自己的能力的。这种压力完全来自观众的眼睛：如果你觉得你很在意你的表现，那么压力就大；反之，就小。虽然这种现象与淡漠忧郁症有关，但它指的是一种急性的而不是慢性的问题。

表现失常包括在关键时刻有自我意识，自我意识破坏了原有的无意识行为。换句话说，我们在做事时太在乎我们在做什么，结果我们并没有发挥出我们的能力。

当我打字时，我通常认为，我的右手食指不负责敲打m和y两个键，以输入my。如果我停下来去考虑打字的过程，或者更严重的，我注重每一次按键，那么这本书就永远输不完。这个例子极端化后，即使我只是在心里保留我没有完成开头部分而产生的羞辱感，随之产生的压力只能使你无法发挥你的能力。有些人把这种反应称之为作家的思维中断。但是，既然打断我写作的原因是有意识地过分在意我身

上的压力，那么我的假定失败也最好形容为“压力下的表现失常”。

研究过自相矛盾的激励效应的心理学家声称，某些一定的个性类型比其他类型更容易在压力下表现失常。有表现失常倾向的个性类型很少注意到自己，但是他们有时候确实很注意自己。有人认为他们不注重他们行为的后果，却注意他们如何出现在别人面前（在乎交互式的认可），或花大量的时间进行自我反省分析。然而，当要求太高了，这些人就会变得过度在意自己，从而自我意识过强，更容易在压力下表现失常。

这种类型的人可以被认为是自我陶醉者，或者非常“有资格”的人。有一个勇于向教授提出挑战的大学生就不在意别人怎么评价她的行为，因为这名学生说：“根据我的生活所知，你的数据听起来是荒谬的。”

我就是那位教授。说这句话的学生名叫阿什利，虽然从来没有研究过心理学（她的专业是文学），但是她参加了心理学高级课程。她对这门课程并不精通，但这从来不能阻止她告诉我，我（在心理学领域已经研究了10年）完全错了。

阿什利在期中考试（这门课她不及格）后继续反对我的观点，我叫她与我会面，以讨论她的表现和异议。在会面中，她仍然陶醉于她原有的想法。她说，她没有买过我在课堂上布置的任何材料，更不要说读了。她一点也不在乎我对她这些话的反应。我警告她说，这种态度对她没有好处，但是她回答说“时间可以证明一切”，然后就离开了。

阿什利在学期结束前3天打电话到我家里，恳求我再次见面。我们见面后，她告诉我，她只有一天的时间做出选择，要么退学，不接受任何处罚（大学允许学生在期末考试前退学）；要么就留下，倘若我能保证她成绩得C。她承认，她最近去过她父亲的精神病学家那里接受过抗抑郁剂药物治疗，并在此恳求我的原谅。但是她从来没有解释她为什么不及格。我说：“对不起，我不能给你以虚假的成绩。”她退选了这门课程。两周后，她退学了。

虽然这位出生于20世纪六七十年代的女孩表现出一种傲慢态度的

极端形式，但是它既是有表现失常倾向个性的典型例子，又可以使我联想到我在大学和研究生期间（1968~1976年）我们当时的情况。阿什利直到期末考试的压力几乎摧垮了她，才开始在乎我对她的评价。甜言蜜语不能使她警惕自己错误的方式，只有威胁才能做到这一点。然而，最后她失败了，没有任何懊悔。

如果我们说所有的六七十年代出生的人都有表现失常的倾向，这公平吗？显然不公平。许多人都有吗？我认为，他们中许多人都有这种倾向。正如威廉·詹姆斯指出的一样，斗争能给带来我们力量。生于六七十年代的人是在“肌肉”萎缩和不知道如何面对逆境的情况下成长起来的。

自我设限的另一方面

伍迪·艾伦曾经说过：“生活中90%的成功都能出现。”我不知道他如何统计出这个数据的，但是我确实知道，不出现成功就会导致失败。然而，成功可能很难，但是有时候不出现失败的时候也是非常好的结果。

自我设限行为的典型形式就是用一個表现约束的动因分担失败的责任。如果我非常注重自我形象，我将参加一个鸡尾酒会而且我可能会被客人的酒量所吓倒，那么我最好在酒会前喝醉，并且要确保让所有的人都知道我喝醉。这样做，我就可以这么说，（如果我不是喝醉了）我可以与他们中酒量最好的人比试一下。

通常，如果你一旦在影响下出现表现失常，从而导致惨败，观众将会对你的能力产生怀疑，直到你清楚冷静地分析后重新出现为止。如果你在压力下表现，你可以通过降低期望值保护自尊心的威胁感。

相关的策略就是不进行自我分析。这种完全放弃努力的方法对于怀疑自己能力的人来说是没有完全放弃。有些人从小就被认为他可以拥有一切，只要他们拒绝参加这个游戏，那么他们就能阻碍自己的真实能力去做这些事情。这种自我保护的策略叫做“浮士德式的交易”。像浮士德和我以前的病人杰夫一样，许多生于六七十年代的人都和魔

鬼有一个交易：为了交换不成熟生活的权利，如果他们能够实现他们的潜力，他们丧失了原本心理回报的要求。然而，藏在这种故作自信的生活方式下的是苦恼和痛苦。在我们周围所有寻求机会的人正在受到中年危机的困扰，就这些吗？他们很厌倦面对他们的失败。他们被迫变得更加有自知之明。他们取得的成就和他们的期望的不一致促成了精疲力竭症的发生。

追求心理学的真谛：自我实现

我对许多生于六七十年代的人都有“浮士德式的交易”所持的疑义来自我对这些自欺欺人的泡沫现象突然发作时发生情况的直接了解。相对而言，帮助一个患成功忧郁症的人更加容易些。如果有人看别人做过一次他就有能力自己做，那么他就很容易克服成功后的松懈。但是，有人玩天真的游戏很久了，以致失去了成年人成功的机遇，你如何能减轻他的痛苦呢？你如何能说服一个终生业余艺术家或随意跳槽者？心理学家所称的“地理疗法”——到一个新环境，重新开始，是注定要失败的，因为每一个新开始都将保持你原有的想法。

道家疗法和地理疗法

与大多数基于教条或神学的精神教义不同，中国古代哲学道家的学说是基于对大自然几千年来的观察。根据道家哲学，有一个万能的创造力量或者神——“道”，它是时刻变化的，就像空气中的气流或海洋里的水流一样。为了理解“道说”和控制这种万能的力量，你必须学会灵活变通。

你也许要问，那有多难呀？只要看看生于六七十年代的人拼命地寻找景气的“好环境”就知道啦。限制我们思想的防护意识和偏见太多以致不能一一提起，但是它们是我们日常合作模式中很大的一部分，我们无法不注意到它们。威廉·詹姆斯坦率地说：“当很多人仅仅是在重新整理思维中的一些偏见时，他们都以为是一种思考。”这与我

们解放思想的能力是一个道理。

一个实现自我的人从来不会和一位手艺差的木匠一样，由于做事的质量差而责怪自己的工具不好。首先，判断手工制作一件家具是否值一张名师设计的埃姆斯椅是不相干的；其次，在“好的”或“坏的”工厂做工不会强化这位木匠的思想。实际上，一位全神贯注于木工过程，而不是制作出来的产品的木匠，在他切、雕、磨砂和着色的时候很少在乎他所处的环境。

如果有一个例子可以劝说人们相信地理疗法治疗心理问题，那就是《五支歌》。当博比·迪帕结束了西南地区的流浪回到家里时，他从一个表面上无忧无虑的放荡之徒转变成了这个傲慢却有缺陷家族的热情的、有竞争性的、保守的子孙。他过分保护他姐姐的好名声，并因他曾经与一个较低阶层的女人生活在一起而感到很难堪。很明显，博比在外流浪的时光并没有削弱他在生活中各个方面所表现出来的紧张感。他所完成的地理治疗只是让他远离尚未解决的心理痛苦上千公里，但是一回到伤心地，这种心理痛苦就又出现了。

生于六七十年代的人在整個上学期间就被父母鼓励去质疑权威，他们把这种观念延伸到了工作中，并已经学会了用地理疗法解决他们的态度所引起的问题。许多我指导过的生于六七十年代的人最初与我见面时，常常抱怨：“只要我能找到合适的工作或合适的老板，我相信我的事业会腾飞起来。”虽然，很容易理解为什么生于六七十年代的人更相信地理疗法而不承担个人成功的责任，更重要的是不承担潜在的失败，但是帮助他们放弃错误的信仰是完全不同的事情。我发现帮助那些寻找到地理疗法的人们理解他们这样做是很愚蠢的最好方法是，让他们在自我实现的过程中获得奖赏。

把自我实现的概念带到美国心理学体系中的人是亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）。他的核心观点是，我们都有天生的倾向，要努力达到我们能力的最高水平。他在人类潜能的优势地位方面是一位真正的信徒。马斯洛进一步说，每一个人都会自然地从事创造性的追求，一个能获得心理回报的工作，或许多人称之为召唤的东西，除非他们不确信他们的心理安全感（这依赖于一种认知，即你能满足自己

的基本需要), 或者害怕自知(与他们的自信感、态度和信仰相对)。马斯洛认为, 没有被这两种情况所阻止的人们会享受到自我实现的不连续的时光——他把这叫做巅峰经历, 在这个时刻, 他们似乎处于极大的幸福之中, 完全沉溺于他们正在从事的事业中, 忘却了他们周围的一切或者时间的流逝。

需求层次理论

马斯洛的自我实现的范例描述了两组能激发人们的需要。这个层次包括四种需求和一种需要, 以获得自我实现感。四种需求是生理需求(氧气、食物、水等等), 安全的需求(防止受伤害), 归属与爱的需求(爱、友爱、别人的认同), 尊重需求(从真正的成就中获得自尊和自信)。一种需要是自我实现。

一旦实现了四种缺乏需求, 理论发展了, 人们就能进入第五水平, 获得自我实现: 一个实现内在潜力、能力和天赋的过程。需要重点指出的是, 人们在需求的层次上不会像他们努力获取童子军勋章一样, 有意识地从第一水平进入第五水平。自我实现很像道家的学说, 随着自然的变幻而变幻。

马斯洛利用道家的学说来增加这个观点的说服力, 他解释了怎样和为什么自我实现中的希望和选择是相互矛盾的。他重复强调努力获得自我实现反而会阻碍这个过程。以自我实现为目的所采取的行动就像强迫你自己保持冷静: 你给自己施加的压力越大, 你就变得越焦虑。或者, 从自相矛盾的激励效应来说, 有意识地从一项原本应该任其发展的活动, 结果只会影响这项活动的实施。

相反地, 完全为了乐趣来做一些事情, 不考虑报酬、观众的认可, 或责任——以类似于孩子无意识地玩他所感兴趣的新玩具的方式, 会立刻获得自我实现。当一个婴儿得到一个礼物, 他通常更容易被包装和盒子所吸引而不是礼物本身。婴儿对玩乐没有自觉的意识; 他自己玩耍, 不管家长告诉他应该如何正确地玩这个玩具。同样的, 根据马斯洛理论, 一个音乐家创造音乐, 是因为这是他的内在需求; 一个作

家写作也是由于相同的原因；发现养育子女是内在需求的人们会无条件地爱和抚养孩子。

自我实现的障碍

如果我们检查实现马斯洛的需求层次的自然过程的两个障碍——缺乏安全感和害怕自知，那么就会很清楚为什么有这么多生于六七十年代的人和其他由于好的开端而感到沮丧的人在他们的事业的顶峰时患上精疲力竭症。首先来看一下心理安全感，你可能很难相信被父母溺爱会导致你对满足自己需要的能力的担忧，但是事实就是这样。如果一个人的父母强加给他严格限制的成就期望，那么他也会缺乏心理安全感。

我治疗过的许多精疲力竭症患者都声称，他们痛苦的根源是天赋。依靠另一个人的劳动或出身而拥有一些宝贵的财产或获得奖赏，不会带来自尊，或者相信自己拥有有效地处理问题的能力。社会比较理论表明，我们知道我们有能力、聪明或强壮的惟一途径是，把我们所做的事与同辈人相比较。如果一个孩子的父亲能命令其他所有孩子的父亲，那么这对他的自我形象没有什么影响。这个孩子关心的是，他能够打败其他的孩子。

同样的，为一个人的生活指明方向，为他制定路线计划，或表达对他的成就的期望，这些通常会影响人的自我实现。看一下玛丽·凯莎琳·贝特森（Mary Catherine Bateson）是如何评价为别人制定目标的：

为年轻人制定成功生活的范例是早期的决定和责任之一……是一种单行轨道，暗示我们应该注意到抱负……这些假设曾经对许多历史上最有创造力的人是无效的，现在它们越来越不适当了。目标被制定得太明确会成为一种障碍（强调）。

如果你知道贝特森的父母是谁，你可能会理解为什么她如此关注

那些被家长们强加了目标的孩子们。她的父母是世界上两个最著名的人类学家：玛格丽特·米德（Margaret Mead）和格利高里·贝特森（Gregory Bateson）。虽然他们的女儿很明显走了自己的路（她是人类学教授和一些著名书籍的作者），但是毫无疑问，年轻的玛丽·凯莎琳·贝特森至少接受了从事人类学研究的含蓄的暗示。

由于继承了大量的专家的DNA，这就产生了一种期望，你应该实现你的基因里的潜能。但是，同时，这个指示可能防止你产生一些研究自我实现的道家和心理学家所称的对人类发展有用的想法，并剥夺你追求成功的乐趣。

那些出身很好的人通常不能追求适合他们自己能力的事业目标，其中一个主要原因是：我们体验自由的动力，或感受自由的愿望代替了存在于我们心中的获得地位和回报的动力。实际上，天生的动力——心理学家称之为心理反作用力，多年来一直是实验研究的主要课题。

心理反作用力有一个简单的例子。假设一个正在让孩子“当妈妈在厨房工作时，要像一个好女孩那样玩耍”的母亲在离开房间前说：“除了恐龙巴尼，你可以玩玩具箱里的任何玩具。”这个小女孩对她的行为自由所受到的约束做出的反作用将促使她迅速跑向那只紫色的恐龙娃娃。

一个孩子拒绝接受家长的命令是心理反作用力的冰山的顶端。利益促使的反作用在两方面发挥作用：为了扫清成功的障碍，因此使成功变得似乎没有挑战性，好的开端能够使发挥一个人的潜力成为一种强迫的压抑的形式。相反地，当“天资可以使一个人发挥出自己的潜力”的信息看起来像一个上级指示（“你知道你是多么幸运地拥有这么高的智商吗？如果你在学校不能取得好成绩，那么就是你的过错了”），这种压力能影响人去追求学术或专业的能力，无法表达自己的愿望。

我曾经治疗过这样的人，他们实际上宁愿破坏了他们所谓的优势，也不去忍受心理反抗强加于他们身上的优势的感觉。正如那个依靠药物转变心情的感情脆弱的模特，她幻想毁掉自己的容貌，把自己从她

美丽的“约束”中解脱出来一样，我的一个病人的父母都是音乐家，她想通过每天抽两包烟来毁掉她美丽的歌喉。

我治疗过的另一个病人是一个温和的男人，他的父亲和祖父都是两星将军，在第一天的训练中他殴打了一名后备军官训练队的军官。当他的父亲给后备军官训练队司令官打电话平息这件事情时，这个年轻人向该司令官的脸上吐了唾沫，因为他“干预了我的事情”。这个小伙子下定决心要做他能做的一切事，而不是按照他的前辈所决定的方式去做。

认识到我们自己是自由人，这是关注自身利益尤其是自尊的关键。然而，作为成年人，我们不能像孩子那样随便玩耍，但是我们可以自由地去体验和追求最大的心理回报。如果你全身心地投入到事业中，而别人却在无目的地玩耍，那么早期的目标决定和承诺可能使你比别人更容易提高实现目标的可能性。但是你比同辈人更精通而获得的优势通常需要付出可怕的代价。目标制定得太清晰，目标太容易实现都会成为许多事情的障碍，包括享受满意生活的活动范围。成功的一个更痛苦的悖论是，能力很强的人将不能发现他们真正该从事的事业，因为早期的承诺是强加给他们的而不是从其自身自然产生出来的。

贝特森认为早期的决定和承诺还会阻止马斯洛所称的自我实现的关键要素：自知之明。如果你曾经接触过A类型的名人，他必须成为他所在层次的最高处，你就知道对目标的追求是如何阻止一个人理解他正在努力获得什么，或逃避什么。就像一个古老的德国谚语所警告的那样，“当你走错路时，跑又有什么用呢？”

肖恩是我用精神疗法治疗过的人中所受逼迫最严重的。他有着令人难忘的成功历史（他会说，“叫我底部渔民的国王”）。他通过为陷入困境的企业提供革新方法而重振企业。值得赞扬的是，肖恩常常有一些好主意。但是当周末来临的时候，肖恩自己就成了废人。虽然他拥有三辆外国汽车，两座度假别墅，有足以使约翰·戈蒂^①感到自愧不如的衣服，但是他的夜晚是空虚的。大部分时间，他是单独度过这些夜晚。当他偶尔停下来反思的时候，他感觉到他努力

^① 约翰·戈蒂（John Gotti）：美籍意大利黑手党传奇人物。——编者注

工作妨碍了他人际关系的发展。但是由于获得成功是肖恩的主要理想，他不去理会有关建立人际关系的想法，他认为“船到桥头自然直”。

我列出的肖恩的问题是他如何进行治疗的效果，通常称之为治疗黏合剂：同辈们都认为“一个48岁的男人不应该和母亲住在一起”，但是肖恩还是与自己的母亲住在一起。不幸的是，每当我让肖恩检查一下他花在工作上的精力或他花在母亲身上的精力时，他对我的建议不屑一顾，并嘲笑说：“你知道爱尔兰人是如何对待他们的母亲、爱尔兰威士忌酒和救火的吗？我救火是为了防止有价值的企业被自我牺牲的火焰所毁掉，现在其他两项与我无关。”

在不考虑他的才能的情况下，我感到很震惊，在大约三个月以后，肖恩沉溺于治疗中，好像他的精神突然变好了。尤其是，他从揭示他认为困扰他的事业的问题中获得了额外的乐趣。有几次他说，他的母亲是如何告诉他“我们是贫民窟里的爱尔兰人，儿子，不是住在毕肯山上（波士顿闹市区）的那些中产阶级。你一定要取得一定的成就，让我们感到自豪，并使你走出这个环境”。

肖恩还能讨论当他的母亲承认他的价值以前，她患上阿尔茨海默症（老年性痴呆症）时，他所经历的痛苦。然而，仅有一次，在我们治疗之前，肖恩提到了他去世已久的父亲偏爱他的哥哥们的一些事情，他的哥哥们玩曲棍球，打架，而不是像肖恩一样学习或读书。

由于肖恩的聪明和对治疗的见识，在我们一起工作了6个月以后，我开始感觉到我帮助他充分认识到促使他成功的动力可能根本不存在。我决定现在应该是时候引导他来讨论他对父亲的怨恨。我的工作假设是，如果肖恩拒绝讨论他的父亲是如何让他感觉到与哥哥们相比自己是无能的，那么他将不会看到是什么促使他不断地积累财富而不是去追求他的真正理想——文学。为了消除父亲对他的“书呆子行为”的消极态度而产生的自我厌弃感，他用了大约30年的时间来证明他不是一个人。

肖恩又花了艰苦的18个月进行了心理疗法，仅仅因为一个出血的溃疡使他相信应该变化一下了。现在，我很高兴地说，他已经从抢救

工作中解脱出来了，开始去他的一座度假别墅去尝试写作，用他的话说是“去做另一个弗兰克·麦考特^①”。

根据马斯洛理论，“许多心理疾病的主要原因都是害怕了解自己——一个人的情绪、欲望、记忆力、能力、潜力和命运”。他接着说：“这种担心是自卫性的……保护我们的自尊心、我们的爱和尊重我们自己。我们都倾向于害怕任何能使我们轻视自己和使我们感到自卑的信息。”肖恩压抑着对父亲的愤怒，因为他担心这会击败他。结果，在他的成年生活的大部分时间里，他都忽视了这个事实，即他没有真正面对自己的理想。只有通过紧张的心理治疗过程，他才能够感到心理的安全，才能开始追求自我实现的目标。

在自我实现的讨论最后，很有必要指出马斯洛的需求层次理论的第五水平——最高的经历，与事业成功之间一个明显的区别。通常，就像肖恩一样，成功阻碍了自我实现。在其他的一些例子中，就像弗洛伊德所说的那样，对成功有意识会削弱我们认识内在的潜力、能力和天赋的能力。根据马斯洛说的，当一些人取得了成功或者被认为有成功的潜力时，由此产生的自我意识是很可怕的：“知道自己有很高的天赋当然能使人感到高兴，但是它也能让人担心危险、责任和任务。责任可以被看做是一个应尽可能回避的沉重的负担。”

痊愈的第一步

是否有一种办法可以避免被成功的负担和责任所折磨，同时能开始自我实现呢？当然，但是这个处方远没有解决方案复杂。马斯洛把一个自我实现的人描述为正在生活，而不是准备生活。一个健康的人，当他生命中的每一个下一步都是自然的，都比以前的满意程度要高，那么这个就是在成长。用道家的语言来说，这是自然的道路——把你自己和自然流程相结合，不要破坏世界的能量平衡。虽然这是那些与他人和睦相处的人从来没有想过的，但是当你被抚养成人的同时却没有理解你是这个体系的一部分，而不是宇宙的主宰，在你知道这些的

^① 弗兰克·麦考特 (Frank McCourt): 爱尔兰裔美国作家。——编者注

时候，你会感到很沮丧。

在治疗精疲力竭症患者时，再次拜访弗洛伊德是很有帮助的。根据这个精神病学之父的说法，“要对你自己完全诚实是一个人能做到的最大的努力”。大多数事业家，尤其是生于六七十年代的人，需要承认他们早期的不惜一切代价要获得成功的决定和承诺是一个严重的错误。在这之后，该过程将使他们转向自我实现，通过了解获得最高成就所产生的心理负担，这种成就具有物质的回报，但是却缺乏心理的满足感。这种治疗的困难之处是，这与“如果感觉良好，就去做”是相反的。

我建议预防或治疗精疲力竭症的第一步是，放弃保护你的心理薄弱部位不受到自责的神话。只有当那些被日程所驱使而非自愿的人们认识到成功不能改变他们的生活，他们才能自由地享受成功的经历。

野心是人们心中巨大的激情，不管我们取得多大的成就，我们从来不会满足。

——尼古拉·马基雅维里^①

关于野心

以前的讨论可能已经产生了这样的印象：努力取得成功的野心是不健康的。没有什么比事实更能说明问题。把一个人的注意力集中在目标上，这对心理健康是关系重大的。把适应的和不适应的野心之水搅浑的是结果与方法的区别。如果你由于内在的原因而有野心——你的行为增强你的自我功效感和自尊心，那么这种动力就是健康的。如果你是为了金钱，你的野心将注定你永远不会得到满足，正如马基雅维里所主张的。

马斯洛从来没有直接提到这个主题，但是有可能，如果他活着，那么他会赞同野心能唤起自我满足感的观点，因为现在这样的假设——作

^① 尼古拉·马基雅维里 (Niccolò Machiavelli, 1469~1527): 文艺复兴时期的意大利政治学家，著作有《君主论》和《佛罗伦萨史》等。——编者注

为成年人，我们常常需要把我们自我实现的动力与帮助他人（主要指家庭）的需要结合起来，满足他们的基本需要——是很天真的。每一个扮演提供者的角色的人都拒绝过那种缺乏抱负的奢侈生活。

野心有这么多坏含义的原因是很复杂的，最可能的是它太容易把自我扩张和极端的物质主义相混淆。不管怎样，战胜疲劳的关键是以一种健康的方式展现雄心壮志的能力，理解这一点是很重要的。

第四章

成功可能造成的伤害



成就是努力的死亡和厌恶的开始。

——安布鲁斯·比尔斯 (Ambrose Bierce)

《魔鬼辞典》

安布鲁斯·比尔斯是世界上最可爱和最固执的愤世嫉俗者，他对成就的控诉正确多于错误。毫无疑问，成就是建立自尊的构件，然而，当成就变成一种强加于他们的结果，而不是一个过程时，许多想要成功的人开始了，或者，更准确地说，急匆匆地开始了成功的阶梯。这种现象更多地破坏了情感上的安宁，而不是破坏由限制行为自由引起的心理反抗。当人们感觉他们所有的要素都从属于他人设定的成功目标时，非常反抗的，甚至是暴力的反应就会随之发生。

努力激发人取得成功可能引起攻击性的复仇行为，这种概念不符合美国人所信仰的精神。在许多人的思想里，资本主义的文化根基能被追溯到清教徒自力更生的民族精神。这种美好的理想可以体现于本杰明·富兰克林的《穷理查德年鉴》(Poor Richard's Almanack)，这是一本关于通过勤奋、毅力和个人创造而获得成功和财富（总是有关

联的)的格言集。

大约在富兰克林建立这个流派的一个世纪后,哈罗修·阿尔杰开始出版支持自力更生的工作伦理的另一个基石的中短篇小说。阿尔杰的故事,像衣衫褴褛的狄克和贫困的汤姆一样的男孩从白手起家成为富人的故事,都是很简洁的:无论你的出身如何,如果你能勤勉地工作,你总是能提高你自己。

不幸的是,大多数这种文学作品也显示了一种不平衡的情形。富兰克林和阿尔杰完全没有解决的问题是那些在特别的环境下能攀登到顶端的人会出现的心理问题。举例来说,阿尔杰对汤姆和狄克必须达到他们所期望的生活的机遇十分感兴趣,然而,众所周知,其他国家的孩子移民美国的时候,他们很少能为他们努力攀登成功阶梯而感到满足。同样,攀登到阶梯顶端的人们由于担心违反了父母的命令而感到情绪不安。

富兰克林和阿尔杰无疑认为,他们的作品将激发人们努力追求成功。然而他们的作品时常被用做刺牲畜的尖物,而不是牧羊杖。当“抓住发财的机会”不是一种鼓励的形式,而是一种强迫形式的时候,为了满足命令而取得的任何成就都将受怨恨或轻视的影响。

当人们被推到极端时,他们是有可能转向报复正义的原则,更普遍地称之为“以眼还眼,以牙还牙”。没有什么比受到羞辱更有可能产生报复的动力。当你的自尊心受到侮辱时,一个眼睛或一颗牙齿将不会满足你对复仇的渴求。这只能被你所能忍耐的耻辱,或超过你的忍耐的耻辱所压制。

激励追求成功对孩子的危害显然要远远大于对成年人的危害。成年人知道,专业事业,在很大程度上,旨在保证一定的收入。但是,当一个上学的孩子认为他事业的成功——教育,是被其父母强迫的,是为了他们的情感收获或心理满足感,这种成功的动力是有破坏性的。

学习成绩不理想

在我的事业之初,我的1/3的临床实践都是针对那些成功人士

的孩子，这些孩子患有儿童精疲力竭症。他们的全部症状——根本上是无法达到他们父母的要求：他们“得到一个A和让爸爸妈妈高兴”——也被叫做学习成绩不理想。据判断，这些孩子的学习潜力远远超过了他们所取得的学习成绩，然而，他们为什么不能取得很高的学习成绩有两个主要原因：害怕社会谴责和愤怒。

对青春期前的孩子或青少年来说，没有比被划分为讨厌的人和老师喜欢的人更坏的了。由于没有摆酷而被同学排斥是一种放逐的形式，一些心理学家认为，这可能使心理脆弱的青少年采取极端的暴力形式。举例来说，四年级学生迪伦·克莱伯德（Dylan Klebold）和艾瑞克·哈里斯（Eric Harris）在科罗拉多州哥伦拜恩高中制造了一起血腥屠杀事件。一个孩子一旦被认为是“高智商”或“假装博学多闻的讨厌鬼”，为了防止被忽视和社会排斥，聪明的孩子通常无法发挥出他们的才能。

学习成绩不理想的最普遍的原因被认为是，希望通过不以考试分数和老师的喜好评价学生，来消除社会烙印。一个人也能通过旷课或做班上的小丑来避免被孤立出去。但是根本的动机似乎不变：避免那些影响学业成功的问题。

学习成绩不理想的一个不是很普遍的但仍然很好理解的因素是，孩子对父母的愤怒。从孩子的观点来看，父母迫使他们追求成功。如果一个孩子感觉，他正被催促超越那些为其铺平道路、教以方法、告以内情的人，或用DNA来证明他的潜力，他很可能感到愤怒。研究过这些后进生的心理学者指出，没有什么比一个家长对孩子成功的反应是“我知道你能做好”或“我这样告诉过你”更能促使一个孩子破坏他的学习潜力。这样的贬抑的话语传达了多种信息，每种信息都能激起孩子们的愤怒。

在某种意义上，“我这样告诉过你”给孩子传达的信息是：“是我们努力帮助你，你才取得成功的。”从另一种意义上讲，它使孩子的主要成绩变成了一种惩罚：如果你不能达到我们的期望，你会受到谴责，因为这表示你的态度不认真；如果你做到了，你也会受到谴责，因为你的成功是按照别人的指导才取得的，因此这并不是由于你的能

力才成功的。

教孩子服从父母的教导是好的也是正确的，但是优秀的父母在要求孩子服从的同时也会对他们的成功给予心理上的表扬。如果孩子是勉强同意家长的命令，那么为了给孩子留面子，家长应该表现得好像是因为孩子的判断、美德和智慧，他才遵从教导选择他要走的路。然而，许多家长对孩子努力寻求独立、认可和自尊的迫切要求视而不见。家长把自己的愿望强加给孩子，当他们得到孩子的顺从时，他们让孩子感到自己是家长的走卒、工具、木偶，这样的家长在不经意间使孩子产生了强烈的愤恨，他们开始不想要什么，只是需要一种他们按照吩咐做完事情后的肯定和爱。

自我效能

生活中一个最令人心理满足的经历是：你感觉你能控制世界的重要部分，心理学家称之为自我效能。自我效能感有多种心理和物质作用：它们能提高学术成绩，增强社交技能，而且能预防各种疾病——从一般的感冒到抑郁症。相对而言，没有自我效能——好像你是一个木偶，处于“主宰你的人”的控制之下，将引起许多的不适。事实上，众所周知，无法控制或“无助的”的感觉是大多数非生物学根源的抑郁症病例的主要原因。

一个学习成绩不理想的孩子经常促使自己表现得很糟糕，因为他相信，表现“适当”（这样，他将取得成功）将使他处于父母的控制之下。许多不在乎社会排斥的孩子促使自己学习成绩不理想，目的只是要独立自治。表面上自欺欺人的孩子很快就发现，伤害自己是适合的并能得到回报——如果妈妈和爸爸重视的话。

那些急切期望孩子实现他们理想的父母对后进生的不理想的成绩单的典型反应是聘请指导教师，寻求教育的帮助，哄骗和贿赂孩子，以及其他类似的行为。一旦这种反应模式或反应过度模式固定下来，后进生就与他们父母进行完全的角色转变：一个曾经受伤害的孩子现在成为操纵者，父母成为孩子所控制的木偶。

这么多年轻的孩子受到控制，做一些自欺欺人的行为的主要原因是，他们自我陶醉的父母过分注重获取一个成功的孩子能给他们的回报：“我的孩子是一位荣誉学生”，将来要到哈佛去读书。然而，有时候，当孩子不能达到他们自我陶醉的父母的要求，他们就必须勉强同意在数十年内受到父母的控制。当这种情形存在的时候，一些问题就会相继发生。

小爱因斯坦的报复

亚当是我从前的一个病人，他来自波士顿郊区，他和一个姐姐（比他大6岁）在一个富有的、正统的犹太教家庭长大成人。结果，亚当的生活被严格的教义所统治，包括严格遵守安息日、饮食的规则，以及禁止和非犹太人的女人交往。尽管他的家庭有浓厚的犹太文化和宗教性规矩，但是在亚当的家族中，没有比成功更神圣的正统说法。亚当的父母都受过大学教育，他的姐姐是全优学生，最后以最高的荣誉毕业于哥伦比亚大学。自他进入了学前班，学业成功就已经成为了亚当的一个基线。他预先注定要做一位学者，最后无论他选择追求什么领域，他都应该是这个领域的带头人。

作为一个年轻人，亚当事实上没有时间与他经营珠宝生意的工作狂父亲待在一起。据亚当说，尽管父亲拥有数百万的财产，但是他仍然从星期日至星期五忙着做与工作相关的事情，星期六做祈祷或在他的大家族中和男人讨论圣经。据亚当说，惟一能打乱这个常规的事件是他的儿子没有得到A。亚当说：“上帝禁止他不依照计划做事。如果我不能达到他的‘小爱因斯坦’的要求，我要每天用两小时来补习，这样做一个星期。幸运的是，在得到MBA之前，我是哈佛大学享有最高荣誉的毕业生。任何事都没问题。”

在他完成研究生学习之后，亚当娶了一个他在中学时就认识的东正教少女，然后到瑞士工作了，在那里他从事国际银行业方面的工作。但是，他说，在他的灵魂深处，他仍然喜欢做珠宝生意。三年后，他回到马萨诸塞州，与他的父亲一起做珠宝生意。我后来得知，亚当第

一次国外旅行可能就是避开他与父亲之间的不健康的关系。然而，正如心理上不协调关系的例子一样，一方或双方逐渐认识到，与其两个人在一起共同努力，还不如其中一个人离开。

亚当从波士顿回来之后，立刻被任命为他父亲的公司董事长和执行官；在其他的责任之中，他负责监督价值百万美元的珠宝和次等宝石的购买、销售和最终再销售。这种职业为亚当提供了一个非常舒服的生活方式，但是金钱不是他最需要的：用其父母和岳父岳母（实际上比他的父母更富有）的礼物，亚当和妻子用现金购买了一所豪华的住宅，开始有了孩子，而且积极地参与家庭活动。生活看起来很美好，直到波士顿警察局的一组官员来逮捕亚当，说他在黑市上交易偷盗的钻石。

在审讯亚当时，他发现警察已经注意他两年多了。他们用视频和录像带的文件证明亚当购买大量的没有可信所有权证书的散装钻石和珠宝。虽然根据他的辩护律师的建议，他最初被证明无罪，但是亚当很快就同意一个交易，即允许他交纳违章的罚金，同时服五年的缓刑，监外执行。在他度过这个法律困境后，立刻就开始找我做心理治疗。

亚当案例最引人注目的方面是，虽然他能够从黑市交易难于出手的钻石中赚到近100万美元，但是他从来没有花过其中的一分钱，所有的钱都存放在一个海外账户上。而且，亚当没有用这些钱进行个人享乐。他是个谦虚的、虔诚的居家男人，只有一个缺点——喜欢订做衣服，但是从他为父亲工作而得到的薪水25万美元中他买得起这些衣服。如果亚当拥有他所需要的钱，那么什么促使他违法呢？为什么他要冒险毁掉自己的将来呢？

我认为，亚当在我们第一次治疗的谈话中对我坦白的问题做出反应时就已经回答了这些问题：“什么促使你来到这里？”他说，“我想我已经杀了我父亲。我知道我毁掉了我的母亲、姐姐、妻子、嫡亲和儿子；因为我的所作所为，我给家族抹了黑，但是这不是我如此抑郁的原因。现在我生命中最大的问题是事实上我杀了我的父亲。”如果亚当没有重复两次使用“杀了”这个词，如果我还不知道他的父亲还活着，并且为亚当支付心理治疗的费用，我可能不会太

在意他说的这个词语。但是在这种环境下，他的重复告诉我的这个词语非常重要。

在精神病疗法中，人们普遍认为动作倒错——一种有过失的联想、口误或其他错误包括认知的重复或表达，能反映潜在的愿望、想法或动机。一个人在婚外情中受到犯罪压抑时会说，当要求他妻子离婚时他需要先把他们家天花板的灯换掉，“亲爱的，你能给我一个情人吗？”而不是说“给我一个梯子”。亚当说他的犯罪是因为他杀了父亲——这个人没有害羞、不尊敬、受辱、羞辱或痛苦，这听起来很随意，但是无疑这里包含着深刻的心理重要性。

另一点让我相信亚当的失言含义丰富：当我与亚当见面时，我注意到他的行为“过分拘谨”。你认识这样的人吗？他们笑得太多，点头太频繁，让你马上就觉得他有礼貌，可以全面接受他。亚当就是这样的人。亚当的手势和口头语言实际上在呼喊：“您好，您好！拥抱我！”但是他的脸告诉我他非常愤怒。

我开始认为亚当的愤怒是因为他由于黑市交易偷盗来的物品而被捕的事情。然而，当我听到他称自己最抑郁的事是他“杀了”父亲这个犯罪行为，我就确信亚当认为他不应该对他的状况负责。他责备的只是他的父亲。

没有哪个陷阱比你为自己设置的陷阱更危险。

——雷蒙·钱德勒^①

我们又一次战胜了罗马人，我们还没有完成使命。

——皮鲁斯（Pyrrhus），希腊伊庇鲁斯的国王

自毁倾向的报复伪装

我治疗过的许多人都想破坏掉他们的专业成就，因为它最后将被理解为拥有适应值。一些人实施自我破坏行为来使他们自己离开他们

^① 雷蒙·钱德勒（Raymond Chandler）：著名的美国侦探小说家。——编者注

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

所厌恶的事业轨道。另外一些人，例如亚当，他们遭受着更严重的心理创伤，常常采取我称之为付出沉重代价的报复的策略。简单地说，付出沉重代价的报复是一种行为策略，它能使一个人通过破坏自己或他人的事业来惩罚其他人。那些借助沉痛代价的报复措施报复过去所受虐待的人具有马基雅维里《君主论》里的政治天赋：他们的行为看起来是没有报复性的，但其实是报复性的。

尽管他们的政治头脑和适应值来自于他们的自我毁灭行为，那些采取付出沉重代价的报复措施的人，实际上遭受到了严重的心理痛苦。当一个寻求报复的人走到了像亚当这样伪装自己意图的地步，那么说他最大的问题不是他毁坏的事业，而是他如何才能心平气和地处理好他的愤怒。

付出沉重代价的报复的最终效果是他提供了一个工具，使不光彩的侵害或敌对的意图能为人所知。那些寻求付出沉重代价的报复的人主要目的是在某种程度上毁坏别人的形象从而维护自己的形象完好无缺。这样的人能称为好人，只是受到了误导、迷惑或逼迫。这一点对于理解是什么促使你付出沉重代价的报复是非常重要的，最终，能使人们从导致精疲力竭症的自欺模式中解脱出来。只要人们不能或不愿意处理愤怒或侵犯感，就不可能得到心理上的满足。

不乏这样的故事：有些人抓住了生活中的发财机会，就以种种方式疏远并侮辱了他们所爱的人，虽然这危及到他们谋生的机会。没有两个例子是完全相似的，我治疗过的自我拆台的专业人士并不是都认为他们的行为是有目的或报复性的，但是有时候，就像在法律上所说的一样，事实说明一切。

1998年，《财富》杂志著名的调查记者理查德·毕哈（Richard Behar）写了一篇揭露丹尼斯·赫利威尔（Dennis Helliwell）成功内幕的文章，他称这个人为“华尔街上的汉尼拔·莱克特^①式人物：一个吃掉了自己所爱的人的贪财的野蛮人”。正如毕哈所描述的那样，赫利威尔经营了11年的“庞氏骗局”，比“庞氏骗局”的创立者查尔

① 汉尼拔·莱克特（Hannibal Lecter）：电影《沉默的羔羊》中的食人恶魔。——编者注

斯·庞兹^①还要长10年零4个月。赫利威尔向大约50名投资商承诺从他在美国海丰银行（Marine Midland Bank）拥有独占的资金（实际上，他是支票账户）中可以获得巨额的回报，这样他从中骗取了大约500万美元。然而，赫利威尔与众多的欺骗想一朝致富的天真投资者的那些白领罪犯最大的区别是，他只是欺骗了他的好朋友和家人。在赫利威尔被揭穿以前，他抢劫了他嫂子的存款，从他的嫡亲那里拿走了大约100万美元，从他最好的朋友，也是他一个女儿的教父那里诈骗了66.7万美元。

当《财富》杂志的毕哈问我，我是否能说出赫利威尔对其所爱的人所做出的看起来残酷成性的疯狂行为的原因时，我想我能，尽管实际上我从来没有与这个人交谈过。虽然，仅仅依据毕哈的报道不能诊断赫利威尔的情况，但是我相信他的行为根源与那些促使亚当做出其行为的原因是相似的。依我所见，亚当的付出沉重代价的报复与赫利威尔的庞氏骗局的主要不同是，赫利威尔似乎被补偿性的复仇所驱使，在一定程度上，他觉得别人是由他所破坏的物品来评价他，并想让人们为这种无情的不正确的评价付出代价。

白领罪犯经常利用成功或欺骗来掩盖他们自我概念中的消极成分。一个人时常感到使用自我毁灭性的手法可以诱骗人们进入他的生活之内，这样他就能处罚他们的错误。简单地说，这种策略能创造出奇迹，但是最终没有多少成功能够平息这种感觉，例如，你所爱的人总是认为你很卑鄙。

在一个纯粹被贪欲驱动的建立在他人信任基础上的欺骗游戏中，一个罪犯建立了一个店面，引诱人们进入，而且一旦他已经完成了财务谋杀后就消失了。这个骗子的目标就是钱，一旦他得到了钱，为什么还要逗留呢？但是自我毁灭的白领罪犯尽可能地玷污他的事业。他待在那里等待着这样的结局：“你把我当成废物，毫不关心我，但是我始终都知道这个事实。现在谁是傻瓜？”这种白领罪犯不想随便敲

^① 20世纪20年代，查尔斯·庞兹（Charles Ponzi）发明了一种欺诈手法，用高回报吸引投资者，将后继投资人的资金支付给先前投资人作为甜头，以吸引更多投资人上当，直到无新投资人而资金干涸为止，称为“庞氏骗局”。——编者注

诈陌生人，他使用违法的阴谋来诱骗和惩罚自己亲密的人。“我在堕落，但是你也得跟随着我！”

为了公平，我不能肯定赫利威尔的动机与亚当的或刚刚所描述的是否能够相提并论。但是，如果赫利威尔不是被某种意图所驱使来坑害自己亲密的人，那么为什么当他聚敛了大量的金钱以后不在比米尼群岛寻找一个避难所来过奢侈的生活度过他的后半生呢？他的行为似乎是更想给朋友和家人造成心理的痛苦，而不是要满足他的物质或享乐的愿望。

科林斯王西西弗斯的成就

虽然像亚当的不适在一定条件下很难解释，但是，众所周知，他所经历的辱骂式的教育打乱了他健康自尊的形成。心理学家把这种打乱自尊的行为叫做自恋型障碍症，因为受此影响的人们为了补偿心理上的不足常常做出一些行为，这些行为似乎能平衡他们维护名誉的努力和对父母的意愿的顺从。这是一种吹出快乐曲调的防卫：假设你越担心你欺骗了别人，你就越是欺骗了自己。

我的结论是，亚当从他父母那里得到的信息使他产生了一种自恋型障碍症，因为他无法达到他父亲的期望，从而最后不能达到心理上的满足。一方面，他父亲对他的评价——“我的小爱因斯坦”，可以被认为是太理想化了。然而，正如爱称“小”和以我为中心的“我的”所指的一样，亚当的父亲所关注的是他自己的自我陶醉的需要以及他的儿子满足这些需要的能力。亚当自己从来没有想过要取得这些成就，所以他自我感觉良好。为了他父亲的自尊，他被激励去取得成功：“为了我，你一定要出色，来证明我们的血统是优秀的；为了爱你，我需要这些。”亚当的沉重负担是他从来不能产生自我肯定的感觉，因为他从来没有觉得他的父亲把儿子的需要放在自己的需要之上。随着这样的历史发展下去，实际上是不可能从实现目标中获得心理的满足。

然而，真正决定亚当命运的是他的父亲对他的贬低。没有达到他

父亲要求的最小暗示，这个恰恰需要他的认可才能使亚当觉得自己有价值的人贬低了亚当。成绩单上只有一个A会导致许多的谴责。虽然一些人会指出，亚当父亲的要求激励了他去获得名牌大学的教育，那么我要问，一个奴隶是否要感谢那个鞭打他的工头使他看到了这个世界。一个一直受到父母要求的孩子会用一生的时间来否定这种反馈所造成的负面影响。像亚当这样的人，拥有聪明才智和果断的决定，努力实现自私的父母为其设定的目标，这是一种应对策略，这能维持几十年。不幸的是，这种治疗方法并不能根本解决这个问题；它只能提供两种症状的治疗方法。

一方面，当勉强同意父母的自我陶醉要求的孩子能满足父母要求时，他会感到解脱，并充当他父母自恋的延续。亚当的父亲说，实际上，“你成功了，我会感觉很好”，这就是亚当所做的。亚当的成就使他得到内在的满足感了吗？当成功的目标是为了使他的父亲感觉良好，那他们感觉如何？总是重复这样做，充当父母自恋的延续会感到自己被利用了，被操纵了，失掉了人性。

成功地扮演父母自恋的延续的一个结果是：真正的成就获得了赞扬、奖赏、报酬、同事的鼓励，以及奉承的其他形式，能提供暂时的自尊感。然而，随着时间的推移，一个被充当父母自恋延续的人将产生一种畸形的解脱渴望，就像他们对鞭策他们获得成功的人所持的一种愤怒一样。

我把自恋障碍症患者的情况比做底部有一个洞的明代花瓶。这个人努力地想实现这个无价值的目标，花瓶还是不能发挥正常的作用，因为它已经被破坏了。水漏了出来，花枯萎、死掉。

我描述父母自恋的延续所用的另一个比喻是，在实现了父母的愿望以后，他们的感觉就像科林斯王的成就。成功后科林斯王发现，在他的愿望实现以后，他的自尊“失败”的部分再度出现，前途黯淡，必须重新开始。这样的原因是，一个人无法满足一个自恋家长的贪欲。成功以后得不到赞扬、鼓励和奖赏，只有“再给我一些”，这表达的意思是“你给我的还不够”。

付出沉重代价的报复战略

我很幸运能遇到亚当这个案例：他接受并研究了我对重复话语的解释。我们很快就能讨论他的自毁倾向与杀死父亲的愿望之间的联系，并且他立刻开始回忆和描述当他的父亲“不公平地辱骂”他，用“严格的、教条的、兽性的”方式来对待他时，他是如何的愤怒。不久以后，亚当承认，当他开始黑市交易钻石以前，他“没有完全认识到”如果他的犯罪行为被发现，这会比其他任何事情都更能毁掉他的父亲。在治疗的最后，他说：“我猜想，我与魔鬼共舞的那些日子给我父亲的信息就是‘父亲，我希望这伤害你比我还要多；我认为，自从你爱事业胜过爱我，我就一直这么希望。我现在从我的痛苦中获得了解放；而你仍处于你自己的陷阱中。’”

这就是弗洛伊德所说的被成功毁掉的人与付出沉重代价进行报复的人的根本区别。虽然这很反常，但是付出沉重代价的报复最终为自毁倾向的人提供了机会，从其他的不愉快的成就中获得一些快乐，这种成就是为了满足自我陶醉的家长需求的。

我曾经治疗过的每一个白领罪犯的行为使我相信，他们不是为了钱：对一个人来说，他们等待的是犯罪的感觉，确信他们会被抓到，被捕使他们感到解放。我曾治疗过一个商人，他的故事在20世纪80年代末期曾在全美引起轰动，他对前来逮捕他的联邦调查局人员说：“我一直在期待你们的到来。”没有自卫性的抵抗，没有躲藏，没有否认自己的罪行是那些付出沉重代价进行报复的人（他们几乎都是男人）的特点。据我看来，他们犯罪被捕可以打破数十年来束缚在他们身上的金手铐和艰苦而无尽头的怪圈。实际上，一些人发现一旦他们作为超级成功的人，被证明是最优秀的人的生活结束以后，他们就有很多机会追求更令人满意的角色，例如学者或公益事业领导人。

当成功让一个人认识到他所取得的一切都不能治愈自恋伤痕，他的愤怒感就需要得到释放。通常，付出沉重代价的报复似乎是最好的选择。取得成功的人在自我奋斗之后，没有人会破坏掉他所取

得的成就来给别人带来痛苦。许多取得成功的人仅仅是为了满足别人自我陶醉的需要。因为付出沉重代价的报复能有效地拒绝自我陶醉的父母的贪婪要求，而且还没有明显的侵犯行为，许多感觉被成功所困或贬抑的成功人士都利用这种方法来处理精疲力竭症的独特症状。

第五章

像女人一样思考



为什么女人不能更像男人呢？

——艾伦·杰伊·勒纳（Alan Jay Lerner）

《窈窕淑女》（*My Fair Lady*）

由于她们在人际关系上所受的长期训练——这是真正的女性直觉所在，女人能对任何集体事业做出特殊的贡献。我认为，能否意识到很少有男人在受教育过程中这么做，这些取决于女人自己。

——玛格丽特·米德

在我成为一名临床心理医生之前，我对社会心理学非常入迷。社会心理学研究群体、制度、文化的发展，以及这些集合体如何影响个体的精神生活和人际行为。这个领域真正吸引我的方面是如何简单地通过变更情境或入口来改变所谓的人类行为规则。

例如，毫无疑问，“物以类聚”这一行为规则对人类和母鹅来说都适用。我们可以在任何一所中学的自助餐厅里找到实例，运动员跟

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

运动员在一起吃饭，老土的人与螺旋式头发的人聚在一起。这一现象在被收养的美国公民之间尤为明显。因移民潮而产生的社区很快被重新命名为小哈瓦那区或小奥德萨区，反映了新来的人如何成功地再现他们出身地的本质特征。“物以类聚”规则的问题在于它只适用于有限的范围内。在一个重要的情境下通常是正确的：亲密关系。相反的人互相吸引不仅仅是因为不同的人带有异国情调，还因为不同的力量、激情和倾向会刺激人际关系的发展和增长。

为什么一种规则在某个情境中是正确的，而在另一种情境中就不正确呢？要想辨别其中的心理因素相对比较简单。在前述例子中，该规则在其中起作用的情境（迁居、移民、中学）里充满了身体和情感的威胁，任何引起焦虑的情形都会产生群体内支持。相反，在不引起焦虑的情形下，人们经历着心理上的安全，这种安全可以使他们冒险与相异的人交往（阴对阳），这些人可以给他们的生活增加正向压力。

适用于男人的东西常常不适用于女人

美国人看不起懦夫，这一点大部分人都认同。我们从汽船的发明家罗伯特·富尔顿（Robert Fulton）的小发动机（曾被称为富尔顿的蠢家伙）就可以看出，西方文化歌颂在逆境中坚持不懈的英雄。鉴于美利坚民族众所周知的事业起源，很难想像这样的情景：一个永不轻言放弃的态度能引起除了尊重以外的任何东西。但是这样的场景确实存在着：当这个坚决的，不屈不挠的人是个女人时。

具有讽刺意味的是，当毅力用来达到身体上的征服或统治时，会受到赞同并理想化；而当毅力用来维持或修复亲密关系时，就会受到毁谤并贬值。换句话说，美国人尊重在火热的战场上杀死敌人或冒着生命危险帮助垂死的战友；然而，我们嘲弄泰咪·温妮特^①式的女人，她们为了支持自己的男人而忍受一切艰难。

^① 泰咪·温妮特（Tammy Wynette）：美国著名乡村歌手，她一直努力在公众面前扮演贤妻良母的角色，也努力维持婚姻的幸福，但仍先后经历了好几次失败的婚姻。——编者注

探究女人的心理

为什么对男人有利的东西却对女人不利呢？众所周知，致力于回答这个问题的心理部分称之为性别差异。传统方法对性别问题的研究集中在那些可以归结到XY而不是YY染色体的差异上。人类基因工程将毋庸置疑地大大推动这一方法的进展。但是我更喜欢不从生物决定论的角度考虑性别差异，除非科学家能够在30亿个遗传密码组成段中精确指出哪一段决定男性或女性特征。我认为，性别应当被看做是人类经验的一扇窗户，通过这扇窗户心理变量被过滤掉，根据这扇窗户人们评价复杂的社会形势和人际互动。

用这种富于启迪的方式研究性别差异的学者是琼·贝克·米勒（Jean Baker Miller）。她对妇女心理突破性的研究转变了两性对于什么是合适的或特殊的性别角色行为的看法。米勒做出最大的贡献之一在于她唤起了人们认为女性特征不仅不利而且不健康这一事实的重视。现在我们知道在很多情况下这一点恰恰相反。

米勒的核心观点就是，由于妇女交际方式的特点，女人比男人更具备哺育的天性。造成这种心理划分的过程相当简单：女孩的性别意识来自于尽可能跟母亲相像的体验，而男孩子必须通过行为举止尽可能跟母亲不一样来发展他们的性别意识。

男人试图从家庭中母亲的行为和角色中分离或独立出来的倾向，会对男性产生许多的后果。他们不像女性一样对亲密行为感到舒服（男性似乎觉得亲密是一种危险，总是要采取措施进行抵制）。他们在奋力争取米勒所称的连通性方面远远不如女性。简而言之，虽然男性更有可能把成为山中之王看成是一种美德——一种跟男性性别角色一致的结果，但是女性却将它看成是对性别意识的诅咒。时常，如果（这一点很关键）成功意味着在行为或社会等级最高处处于孤立地位，那么女性更喜欢受人欢迎，而不是获得可能的成功。

虽然人际关系非常有益，但负面作用在于，当人际关系受到威胁或破裂时，你很容易受到由此引起的心理伤害。用米勒的话来说就是：

(女性发展的)中心特征就是女性在与其他人相连的关系网中存在、建立和发展。实际上,在能够建立并维持人际联系和关系上,女性的自我感变得非常有组织、有条理。最后,对许多女性来说,人际关系破裂的威胁不只是一种关系的丧失,而且接近于自我的全部丧失。

这样的精神结构是许多问题的基础。比如抑郁症,它与人际关系引起的失落感有关,在女性中更加普遍。

根据心理健康的统计学研究,20%~26%的女性在一生中的某些时候会出现诊断性抑郁症,相对而言,只有8%~12%的男性会这样。女性中这种不均衡的高比例抑郁症的原因在于性别差异的医学和社会心理模式。但是,由于围绕着这一发现有很多医学解释的问题,在此我就不讨论它们了。

由于女性在社会中扮演的角色,她们承受更多的抑郁(与此相关的,是压力),人们对于这一点常常有争议。既然女性已经在工作场所取得了合适的位置,许多研究检查了这样的一个假设:认为已婚的工作女性因为对她们的要求大大增加(负担“家务+母亲+主妇”),她们的心理没有家庭主妇健康。然而,研究表明,同时扮演几个社会角色和心理健康之间存在着积极的关联。尤其是,同时是妻子、母亲和职业妇女的女性的自尊要比社会角色没有这么多的女性要高。

这个发现支持了本书中有关获得成功导致的后果的一个主要观点:获取一门专门技能或有职业追求通常可以得到很高的物质补偿,但活动的多样性就会减少。结果是,专门人才承受了失去自尊的总体来源的痛苦。样样都懂的女性的自尊要比从事单一行业的女性要高,因为一个人扮演的角色越多,心理上获得的社会激励源就越多。

既然很明显女性并不会因为工作上的压力而比男性更容易患忧郁症,为了解释为什么女性比男性更容易感觉沮丧,很多学者集中研究了女性和男性是如何体验人际关系破裂所带来的暗示的。尽管一个遭抛弃的男性可以通过将情感创伤外在化的方式处理负面情绪(例如变得好斗或用伪装、吸毒来分散注意力),但是女性受的教育是不能让

情感伤痛外在化的。由于女性比男性更具有哺育天性，也由于她们早年的社会经历，成年女性害怕分离，害怕人际关系的破裂，传统上她们会付出很大的努力以维持或重建受损或失败的关系。

这种“我应当搞好关系”的负担会在短期内导致压力。如果一个妇女长期试图提高人际关系的质量，就可能产生心理消沉。如果她认为不能保持良好的人际关系是她无能或无助的表现时，情况尤其如此。

像男人那样思考会导致精疲力竭症吗

在许多已知的导致精疲力竭症的因素中，最有害的就是美国人对最可能成功人士的态度。无论喜欢与否，美国人的成功原型与泰坦尼克号上的所有事情有着一样的意义。像普罗米修斯这样的成功人士被认为是强壮而独立的。难道一个需要接受治疗的小神会冒险触怒宙斯吗？不可能的。可以想像工业巨头们偷偷溜出去看精神病医生吗？我怀疑。

同样地，那些被认为具有泰坦精神的职业英雄如约翰·D·洛克菲勒被描述成精力充沛、独立的形象。人们称他们为白手起家的人，而不是公众选出来当项目领导的。这些企业的建设者“跳出框框，打破陈规，开始了他超越枷锁的创意思考”。他们不担心现状怎样，他们随着自己鼓点的拍子前进。当你思考一下，你就发现任何成功企业的模范领导都是独立的，愿意面对困境并把这种坚韧传递给任何人。成功的执行官在办公桌上放一块牌子，上面写着“责任由我来负”。

当人们取得成功时，对成功原型的文化偏见使得人们很难应对成功。我们描述成功的方式——用大男子主义的话来说——阻止了许多人放弃自己讨厌的事业。做萧伯纳曾经做过的事就是承认失败（判断、预见或类似的）。放弃一种会带来丰硕物质成果的事业将会使人怀疑你性格的坚强性。对一个跳下全速行驶的船的人的逻辑结论就是“这个人无法承受压力”。

关于成功的描述并不是用来为心理痛苦下一个建设性概念的。从萧伯纳中途改变而获得多方面的成果这一事实来看，我们看待成功的方式是令人深恶痛绝的。尽管有充足的证据表明，坚持心理上不满足但物质上成功的职业通常意味着灾难，但在今日美国这种偏见仍然非常强烈。

但是我们可以学习说服自己避开这些偏见。我们需要重新塑造成功的形象。这一点可以分两步完成：首先，也是最重要的，有必要认识到，我们有关成功所需的男性化观念是不健康的。我们必须理解我们用最小数量的数据形成人们印象的方式，因为正如你将看到的，这一过程将恶化我们对成功需要什么的偏见。我们态度转变的第二个方面必须要说明，女性对待成功的态度是能经受住时间考验的惟一态度。与其生活在“没有什么比成功更成功”的格言中，人们还不如明智地接受“没有什么比成功更有害”的口号。

软弱的耻辱

当我开始治疗精疲力竭症患者时，我发现他们许多人都说，如果他们被发现在接受心理治疗，他们将“因屈辱而死去”，我被他们的话语震惊了。我治疗过的最难忘的病例之一是一位执行官，他是一家总部位于波士顿附近，在财富上名列美国前1 000位的公司的执行总裁，他费了很大的周折，以确保无人看到他出现在我工作的精神病医院里。这位害怕曝光的执行总裁开着秘书的车到我办公室，因为他自己的车上炫耀地挂着一块非常容易认出的车牌。虽然他从来不使用假发和化妆品来伪装自己，但是他预定了连续的两段时间，用其中的20分钟形成了在他之前和之后的病人之间两段10分钟的缓冲。

尽管他每年赚近100万美元，经营着一家雇用了3 000多人的公司，在四家公司的董事会担任职务，但是他不敢承认，自己对成功并不快乐。躲在坚硬的外壳里，他很害怕有人对他说：“什么样的胆小鬼不能承受你这种职业的压力？”

这位病人担心许多男人担心的事情：软弱的耻辱。虽然这一观点

非常错误，但是很多人，特别是出生于20世纪六七十年代前后的人，不能像现代人一样看待感情脆弱。对于沉默的一代和许多其他人来说，软弱意味着不受保护、毫无防备、暴露在外或易受影响，就像对疾病没有抵抗力的人一样。那时，人们抵制任何把他们描述为脆弱的企图。要让美国的文化认为软弱意味着对柔软感情的开放，需要感受其他人的友爱等等还需要几十年的时间。

社会要转变对那些易产生心理压力的人的态度还需要很长一段路要走。1986年，当我治疗那个害怕曝光的执行总裁时，他对情绪脆弱的所有形式而感到的羞辱，在当时很普遍。我们可以看一下，当奥斯卡获得者罗德·斯泰格尔（Rod Steiger）患了临床抑郁症的消息公诸于众时，他被迫表示：“我的经纪人疯了。人人都认为，在这个城市里如果人们对你没有自信，你的职业生涯算完了，‘他将不受欢迎，他将没有市场’。”实际上，他的经纪人的担心是没有根据的：斯泰格尔并没有被列入黑名单，事实上在他“公开”自己后不久就拍了一部长片。

尽管绝大部分的心理疾病都是随着时间的推移，逐渐失去“心理脆弱”的耻辱标记，但是关于成功的益处，如何获得成功和怎样享受成功的固执看法被证明很难变化。原因之一就是很少有人体会到超常的成功。艾米莉·狄金森（Emily Dickinson）曾经说过：“对那些从来没有成功的人来说，成功总是最甜蜜的。”不幸的是，从来没有成功的人总是想像有各种各样的欢乐在等待着那些处于巅峰的人，然而正如我们所知的，事实恰恰相反。从大的方面来看，这是我们如何看待成功人士的结果。这种偏见也被基于最小事实的、形成人们印象的总体趋势所增强。

坐在一个户外咖啡馆里，我们会注意到身边走过的一对夫妇，并且认为，我们能够看出他们的关系是好还是坏，谁占主导地位。然而，当我们的观察目标是成功者或富裕人士时，问题就出现了。我们对成功人士的判断通常是相当夸大并且很难变化的。不过，不要因为进行即时的人际分析而自我责备，这不但很普遍而且一般很准确。

从现在开始了解你自己

我很乐意承认这一点：我对我的妻子是一见钟情。虽然经过多年的临床训练并且对每个有价值的个性心理测验都很精通，当我选择生活伴侣的时候我就把所受的教育抛到窗外，完全建立在看她走进房间并对我打招呼的基础上。

我41岁那年遇到这个女人，她结束了我的已经习惯了的单身汉生活。命运将一个为洛杉矶的公司做咨询项目的机会交到了我的手中。在那儿工作了一周后，雇用我的那个销售部副经理问我是否愿意给一个她所在的女行政人员俱乐部做一次演讲。我很高兴地同意了。在演讲之前的聚会中，我向通向演讲厅的门口看去，看到了一个陌生人走了进来，就被深深迷住了。我们互相介绍之后这种感觉变得越来越强烈，等演讲一结束我们就谈了以后如何保持联系的事情。

等我飞回波士顿后，我对朋友们讲了这次奇遇，除了一个人以外所有其他人的反应都是一样的：“是的，一见钟情。加利福尼亚的女孩很不错，但是，贝格拉斯，跨越1万公里跟一个漂亮女人约会是否值得呢？”惟一持不同意见的人是一位非常优秀的名叫杰拉德·艾德勒的精神病学家，他说：“哇，她一定有着非常吸引人的个性。”

艾德勒知道我使用了内隐人格理论形成了我对妻子的第一印象。这种理论是一个由规则组成的系统，能够使我们在短暂的一瞬间的姿态、外貌暗示或一些对话片段的基础上形成对他人的看法。这些印象足以抵制不确定的因素。由于我们选择性地将注意力集中在对我们的判断非常关键的特征上，其他特征是从属的，所以只要有一个显著数据就足以应用内隐人格理论。我的朋友艾德勒知道我妻子对我的瞬时吸引力是建立在我意识到她显示出来的特征对我很重要的基础之上的。

我们每一个人都在个人历史的基础上形成了自己的内隐人格理论，但这一理论中最重要的部分是由文化决定的。而决定内隐人格理论的主要文化因素是语言。如果我们内隐人格理论的中心特征富于文化内涵（比方说，什么类型的人会成功），我们不经过长期努力就能

够改变这种评价是极不可能的。

随着时间的流逝，由相同单词组成的词组会传递隐含意义。所以要在描述性的语句中将某些形容词配对几乎是不可能的。例如，我们说“他是那种具支配欲的、侵略性的人”这句话非常正确，但是如果我们形容一个人为“具支配欲的，害羞的”就非常不恰当。我们会判断将支配欲和害羞连在一起总觉得不对劲。

当社会心理学还处于初级阶段的时候，像支配和侵略在形成对人印象过程中起到什么作用将是我们认真研究的课题。这种现象流传悠久并被广泛引用的研究之一就是，如何用热心的和冷淡的两个形容词简短地描述一个人。

在一个实验中，学生志愿者被要求给一个假扮的客串演讲者打分。在见到这位演讲者之前，他们被告知，他是“一个非常热心的人，勤奋、严格、实际、有决心”或是“一个非常冷淡的人，勤奋、严格、实际、有决心”。实验的结果非常令人吃惊：在进行了20分钟的讨论之后，演讲者离开了教室，学生们被要求公正地打出印象分。观察者注意到，被告知演讲者非常热情的学生跟他进行了更多的交流。与这种现象的其他研究一致的是，“热情”的演讲者被看做是慷慨、幽默、仁慈的人，而“冷淡”的演讲者则被看做是吝啬、严肃、无情的人。

被打上“成功”烙印的紧缩性效果

鉴于巧妙处理“热心的”和“冷淡的”这对形容词产生的有力效果，我们可以想像一下成功与失败或强壮与脆弱造成的效果。试问一下自己，为什么那么多在跟政府毫无关系领域里取得成功的人总是被选来担任公职？成功的演员、摔跤选手、运动员、宇航员总是跟研究政府或城市的博士关系很好，并能说服投票者他们有能力领导政府。这是因为“成功”的核心特征在起着良好的作用。

不幸的是，像成功这样的特性有时会对我们的印象起反作用。想一想像“困难当头勇者胜”或“绝不轻言放弃”这些有名的格言包含的内隐指示。如果你能看穿这些以启发行动为目的的格言的表面，你

就会明白为什么有些自认为是赢家或强者的人在遇到问题时不知如何处理，特别是那些需要“跳出框框，打破陈规，开始超越枷锁的创意思考”或需要适合新情况的人。

如果你认为任何方式的放弃或停滞是软弱的表现，那么当要改变执行了几十年的行动计划时你又怎能保持清醒呢？如果你很在意保持成功的形象，那么一旦你看起来不确定、优柔寡断，你就会产生很严重的形象问题。

1999年6月21日，《财富》杂志的封面故事分析了执行总裁们失败的原因，证实了美国人对成功人士的内隐人格理论。文章的作者，管理专家拉姆·查兰（Ram Charan）和杰弗里·科尔文（Geoffrey Colvin）生动概要地回答了文中提出的问题“执行总裁是怎样失败的”：“（执行总裁们）的失败是情感力量的失败。”查兰和科尔文特别强调，缺乏及时处理人事问题的能力是导致执行总裁失败的主要原因。而且，大部分失败的执行总裁都不能更改关键位置人事任命的决定，尽管他们逐渐意识到自己的决定是错误的。“更惊人的是，”作者们指出，“通常（执行总裁们）知道自己有问题，内心的声音告诉了他们，但他们压制了这种声音。”正如一位执行总裁告诉《财富》杂志的那样，“它就在我面前看着我，但我拒绝看到它”。

尽管查兰和科尔文的结论是正确的，他们并没有探索得出这一结论的心理学基础。为什么一旦意识到他们任命的人并不足以担当重任时，这些聪明而有成就的执行总裁们就没有能力变化自己的决定呢？对心理学家来说，答案非常简单：这些执行总裁的“成功领导”的内隐人格理论束缚了他们。他们无法接受自己错误的事实，从而在心理上无法适应，最终导致自我保护。

大多数无法更改或无法做出跟关于成功的内隐人格理论相反行为的人会采取这种姿态。成功人士通常有一段获得成就的历史，是在逆境里愿意坚持、克服表面上看起来无法解决的苦难，在被拒绝时绝不放弃的历史。如果一碰到挫折就放弃，你是不会从穷人跨入富人行列的。问题是如果“要是开始你没有成功，努力，再努力”的态度在你的头脑里根深蒂固——如果不管在什么情况下都是颂歌，后果会变得

非常可怕。只要问问查兰和科尔文访问过的人就知道了。

承诺的扩大化

蒙哥马利百货公司（Montgomery Ward & Co.）的前总裁休厄尔·埃弗里（Sewell Avery）是一个不能中途修正的成功商业领导的典型例子。在成功领导公司占领了零售业后，埃弗里冻结了他的管理小组提出的向郊区扩张的所有企图。实际上，从1941~1957年他没有开过一个新店。然而，就在他坚持不更改他只在城市发展的运作方式时，西尔斯公司（Sears Roebuck）正在尽可能快地拓展郊区市场。结果导致了蒙哥马利百货公司在2000年12月宣布永久性关闭，而西尔斯公司、皮切尼公司（JCPenney）和沃尔玛这些转向郊区购物中心的连锁店却继续繁荣。

心理学家称这种管理僵化为承诺的扩大化。用赌徒的行话来说就是埃弗里陷入一种将活钱变成死钱的模式里，总以为通过不断的努力就会收回赔掉的成本。虽然承诺的扩大化常常产生破坏性的后果，却很容易理解。尽管很多外部问题会使承诺扩大化的趋势加强，但主要动机就是不愿意招致对个人和对社会来说令人尴尬的后果。

他们认为如果承认自己的错误、不完善或不道德的行为，那么他们感知的东西就是可耻的。为了避免这一羞辱的情况，成功人士通过两个机制陷入了将错误决定继续执行的僵局中：忽视或压制反对信息，并且心理上歪曲对他们判断的批评性意见。简而言之，或者威逼反对者闭嘴或者盲目乐观，很多成功人士听不进或看不到他们正面临灾难的警告。

从一个局外人的眼光来看，两个事实使承诺扩大化很令人迷惑不解：一方面，处于该症状中的人不能认识到，他们不妥协的态度只能短期内免于羞辱。事实上，拒不承认错误会使人遭受长期的耻辱和讥笑。

另一方面，我们身边有很多例子证明立刻承认错误的好处。当可口可乐公司的已故执行总裁罗伯托·戈伊祖塔（Roberto Goizueta）

用“新可乐”代替软饮料工业的领袖经典可乐时，他受到了很多批评性的攻击，从而使自己的职业处于危险之中。他没有增加销售预算和坚持自己的新处方和失败的商业计划，而是立刻转向宣传“经典可乐”——该公司的原始配方。前总统约翰·肯尼迪也很有勇气承认自己的脆弱和失败。在弥补了的猪湾事件^①之后，他不但立即承担了全部责任，而且公开对自己决定所造成的伤害道歉。他从来没有为自己的失败找外部原因（尽管这样做很容易），也没有辩称古巴的威胁证明他的行为是正当的。作为他们反直觉行为的结果，戈伊祖塔和肯尼迪的受欢迎程度和人们对他们工作的肯定立即飙升。

导致承诺扩大化的潜在原因：“软弱是女人的事情”

1991年，一个拥有数百万资产的火车运输集团总裁唐来找我，因为他害怕，工作压力会要他的命。第一次见面时，我见到的是一个不堪重负的男人，他看起来比实际年龄大15岁。鉴于他寻求心理治疗的表面原因，当他谈论到用一个白手起家男人应有的骄傲管理他的生意时，我开始怀疑他寻求心理治疗的真正原因。他从来没有暗示过工作有什么不快活。我极想知道为什么唐会说他生活的乐趣会威胁到健康，于是我要求他谈谈另一个乐趣——他的太太。然后我就知道他为什么来找我了。

唐和妻子没有子女——据他说，是出于自己的选择。虽然唐坚持认为他的妻子，一位前选美皇后，是一位“出众的女人”，但是他的描述中却少了点什么。在他一连十几次提到她是如何的漂亮，列举了她参加的社会服务机构，以及她是一位多么迷人的女主人之后，我觉得很有必要询问他的性生活。他立即变得暴躁起来：“我想，我来这儿是解决脑子里的问题的。”他说，一边用手指着自己的脑壳，“我猜想，人们对精神病医生的说法是对的，你们所关心的是别人脑子里的

^① 1961年春，在美国中情局的直接策划和指挥下，1400名古巴流亡分子在猪湾登陆，突袭古巴，企图推翻卡斯特罗政府。然而入侵却以100多人死亡，1000多人被俘而告终，这就是震惊世界的猪湾事件。——编者注

问题。”

最后，唐承认，“性在我的婚姻里算不上什么”。尽管在结婚之前他算得上是好色之徒。然而，由于种种复杂的原因，他与一个厌恶同他做爱的女人结了婚。更为重要的是，这一情况显然严重损坏了他的健康。

在几次治疗之后，我才知道唐和太太的关系有多差：唐和新娘在结婚6个月后才圆房。现在，14年过去了，他们惟一的做爱方式（平均一个月都不到一次）就是在一个黑暗的房间里做爱。事实上，唐竟然不能看妻子的裸体。

当我说，像他这样的生活会很容易导致压力症状（突然恐慌和喜欢甜食）时，唐不同意我的观点：“你的话不对，通过每天下班的路上光顾色情场所，我很好地处理与我妻子的问题。我相信，我的性生活比任何你认识的人都多；只不过我是花钱买来的，而且会有冒险。”当我探究他说的“冒险”的意思时，我发现了他的压力的真正来源。原来，只要艾滋病成为头条新闻，他就会开始恐慌。起初媒体认为艾滋病仅限于同性恋，唐忽略了他这种生活方式的内在危险。然而一旦错误被更正，他开始为生命担忧了。

唐经历着恐慌，因为他陷入了一个无法取胜的情形中：他确信，与妻子发展正常的性关系是不可能的，而且他认为，与妓女的持续接触会使他感染艾滋病（他拒绝使用安全套）。但是，如果停止去色情场所会使他陷入实质上的禁欲状态，他在压制自己对妻子的愤怒和害怕传染之间斗争着。

有一次，唐和我都认为，除非他把他妻子带来，否则他是无法取得任何进步的。我们三个人可以讨论讨论进行性治疗的可能性，我想他们的问题是可以解决的。但我的想法是多么的错误啊！当我告诉他妻子唐的压力来自婚姻而不是工作时，她同意我的观点。但不幸的是，她一下子拒绝了性治疗的建议：“如果你建议我改变我的生活方式来满足他的性欲是不可能的。他对性的需要是他的事。”说完就离开了办公室。

唐和我又见了几次面，但他并不同意我的看法。他拒绝谈论问

题的根源不是出于对妻子的爱，而是害怕受到羞辱。他说：“如果我妻子发现我光顾色情场所，或认为我逼她做爱，她会离开我的。如果她这样做的话，她会把我们的婚姻告诉全世界，我会成为社会的笑柄。”

令人难过的是，在他停止到我这儿来5年以后，唐心脏病发作去世了。虽然我不敢说，他对陷于无性婚姻的愤怒导致了他的死亡，但我肯定如果他能够承认他妻子对性的厌恶使他很痛苦，并且一心一意解决这个问题的话，他现在一定还活着。但是很多像唐这样的男人总是习惯于避免表现出软弱，因为他们认为这是耻辱。在他们思想里，承认一个严重的问题将会使他们遭受无法忍受的情感痛苦。

女人与连通性

那些导致唐死亡的情感是我建议男人像女人一样思考的原因。具体地说，我建议男人放弃社会地位的顾虑，这些顾虑完全是建立在权势而不是爱的基础上的，并且要努力发展真正出于爱的关系。尽管成功人士常常鄙视女人喜欢人际关系的倾向，我还是要提出这个建议。对他们来说，“得到”不是有一群人或被别人喜欢就可以的，而是要拥有、控制那些可以支持商业权力的资源以及赢得尊重。

事实是，女人们努力追求的人际关系跟导致承诺扩大化的固执毫无关系。休厄尔·埃弗里坚持错误的行动，拒绝承认潜在失败带给他的痛苦。同样地，一些报道认为承诺扩大化的经理管理人员通过将心理感受发泄出去的办法来应对负面的输入：只要有人表示对他们决策的怀疑就会遭到批判。

典型的成功人士不会屈服于他人的需要。他们的原则是：“我不是会出问题的人，我把问题给他们。”这种态度，以纽约市前市长爱德·科克（Ed Koch）为代表，表明要处于控制、统治地位。它表达了不愿意关注情感，特别是负面的情感，并暗示那些关注情感的人是弱者。大部分采取这种硬汉姿态的男人承认，在情感上软弱不像个男人。但谁能说对待自己的事业、生意或个人成功的男人方式是适应的

呢？链锯艾尔·邓拉普就是一个守旧的人，也许是应该重新考虑对待成功的男人态度的时候了。

敞开自己面对批评带来的痛苦或者坚持维持一段关系，如果你还不确定这样做的价值，看看我另一个顾客的遭遇就知道了。戴维不愿意承认软弱，不愿意信赖他人，最终导致了我所见过的最不必要的自毁前程的例子。

我在国际青年总裁协会（YPO）演讲时认识了戴维。与许多旨在满足成功人士受教育和社会交际的需要的组织一样，青年总裁协会为成员举办各种“大学”。当我在戴维参加的大学里演讲时，我的演讲是关于成功的危险，这一题目简直是专门为戴维准备的。他坐在前排，问了我无数问题，我一结束演讲他就跑上来（交换名片）跟我聊天。

戴维的抱怨是“我是那种痛恨无知的人”。在我们两次简短的交谈中，他重复这样的话：“像我这样的人如果总是被一群火鸡围绕着怎么能像老鹰一样高飞呢？”我没有正面反击他（我的演讲是关于成功是怎样使很多人难以共事的，戴维表示了对他不太令人满意的工作的百分之百的谴责），我告诉他，如果他能学会有建设性地表达并解决冲突，那么就有方法使他“飞得更高”。他为此感谢我，拿了我的名片就跑了。我当时想，我们永远也不会再见面了。

3年以后，当戴维打电话给我并请我担任咨询顾问，以帮助他管理自己的会计事务所时，你可以想像出我的惊讶。他的公司正面临着大量人才流失的令人担忧的状态。像许多创业者一样，戴维极端反对与高层人员分享对公司的控制权。促使他与我联系的事情是：他一直培养当接班人的一个年轻人离开了公司，并带走了几个重要客户。

从戴维的多数伙伴中获悉，他非常惹人憎恨。当我将这些告诉他时，他同意了：“他们痛恨我的权威。”事实上，大部分的伙伴坚持认为，除非戴维将控制权交给另一个经理，否则他们将离开。

我的建议是，戴维与公司的另两个最资深的成员一起组成一个三人管理小组，希望这一干涉不但能够拓宽决定权的来源，而且能够将对预算、资源等等的控制权分给几个专家小组。以前公司最大的资源是属于负责需要“内勤”咨询的客户、公司的合伙人和经理的，而资

历较浅的经理则负责新的、跟网络有关的客户。

起初，戴维接受了我的提议，并且似乎很努力地跟他的合作伙伴搞好关系。不幸的是，他的好意在10个月之后遭到了毁灭性的打击，他在公司的圣诞派对上受到了侮辱。在场的人说，戴维和妻子与其他的人（和他们的妻子）聊天，谈论公司的管理委员会，当有人说今年公司的利润尤其高，和戴维共同管理的一个经理的妻子说道：“那是我丈夫帮助戴维管理公司的结果。我丈夫是个天才。”

戴维的妻子转向他，并且用恶意挖苦的口气说：“天哪，亲爱的，你对我和孩子在家里能做什么不能做什么是如此独裁，一旦你的规则受到挑战，你就怒不可遏，我不能想像你竟然向约翰和保罗征求意见，询问他们什么对你的公司最好。”显然，戴维没有告诉妻子工作管理的变动。

大约两周后，戴维打电话来问我能否帮助他说服约翰和保罗接受他解除三人管理的决定。我告诉他，如果他这样做，约翰和保罗将会离开公司。戴维的回答非常经典：“你瞧，这是我的公司。他们不知道自己有多么需要我，你不知道我有多么不需要他们。”

当我提醒他，约翰和保罗的业务是他的两倍时，他说：“我可再也不会听你的话拍他们的马屁了。我从来不相信你说我太防备的话（我使用的术语是‘反依赖’，这是对‘害怕需要别人’的临床叫法），因为我不是这样的。我是这里的招牌，我在圈内有认可，而他们没有。你被解雇了，那些人（脏话删除）要么会到老路上去，要么离开我。”两天后，我猜想他给他的合伙人下了同样的最后通牒，他们被解雇了。

戴维的自我防御行为似乎是预先注定的，这一点让人伤心。他痛恨自己超级运动明星老爸，只要他在运动上遇到失败，他父亲就会责骂他“不像个男人”。因为戴维永远也不能从他残暴的父亲那里得到指导或情感支持，结果他自己认同了侵略者的角色，采取了“如果不能打败他们，就加入他们”的态度。戴维得出了这样一个结论（虽然是潜意识的），如果他学着像他父亲一样为人处世，那么受到的情感伤害就会少一点。这就意味着用一种粗暴冷淡的行为代替

了他对人际关系的渴望。戴维“我是一块石头，我是一个岛屿”的面具注定了失败。

我所知道的说明这种欺骗性诡计的最好方法就是将学习武术的男孩跟武术专家相比。当男孩们开始学习空手道时，上完课后总是穿着全套装备离开：武士裤、印着东方图形和武术学院名字的夹克或T恤和手持的武器。当空手道教练离开时，他总是穿着应季的衣服。武术教练不需要用明显的标志保障安全，他的内心充满了自信。正如戴维的例子说明的那样，当你伪装自身力量时，你愚弄最多的是你自己而不是别人。

警言

如果唐和戴维未能应对自己的软弱使你确信，必须重新评价男人有关成功人士的定义的话，小心不要矫枉过正。实际上，心理健康专家一致认为，在许多情况下男性特征是非常有利的。更为重要的是，任何走向极端的个性特征都是危险的。也就是说，我们要深刻地认识到，当女人支持男人或管理小组时，她们的姿态很有用，因为她们承认软弱。女人总是承认心理痛苦并积极寻求帮助。

这种方法，正如玛格丽特·米德所说，这显然是女人“在人际关系上所受的长期训练的结果”，它常常能产生长远的效果，尽管短期内可能引起痛苦。特别是，在应付工作成功带来的压力方面非常正确。如果适当加以控制，女性喜欢跟人交往的倾向是治疗精疲力竭症最有效的方法。

从不同的窗口看待成功的好处

女性自我形成过程最有益的结果之一就是，她们在早期就能发展非常精确的人际敏感、同情心和合作。为获得性别角色认同和“正常的”异性恋角色，女性必须既依附母亲，又周期性地跟她们分离将注意力集中到父亲身上。女性必须既独立又在心理上跟群体相连，而男

人只要简单地通过与母亲分离来形成独立的自我意识。

害怕成功或害怕带来痛苦

管理过不同人物的人意识到，一个优秀的领导者的特性就是他们对待抑郁时有女性大部分的软弱性。然而，因为敏感、同情心、合作跟我们文化里对成功领导的个性暗示理论不符合，很多获得领导地位的人由于害怕被称为女性化或无用而变得顽固起来。

为了充分理解在一种情况下女性特征可以加大疾病的程度，而在另一情况下可以增加成功机会的原因，我们需要再次回顾一下成功的多重含义。请看朱莉·克里斯蒂（Julie Christie）由于在《亲爱的》（*Darling*）影片中的角色而获奥斯卡奖时的反应：

我并没有觉得我当之无愧，相反，我觉得很尴尬，很耻辱。我能谈论它的最好方式——嗯，我宁愿我的成功像一条脏狗，一条到处跟着你的污秽的小狗。这是一种处处存在的害怕，它总是跟着你。我感觉对每个人，每件事都真他妈地不满意。

对性别差异在决定成功的雄心或方向方面的作用进行的、最受广泛引用的研究是20世纪60年代晚期，心理学家马蒂娜·霍纳（Matina Horner）从事一项研究。她发现，像朱莉·克里斯蒂一样，女性似乎对竞争性的奋斗，特别是获胜的前景很焦虑。霍纳之后的很多研究认为，世界可以分成两种人（几乎根据性别），一种是希望成功的人，另一种是害怕失败的人。远在20世纪70年代，传统观念认为，女人变得野心勃勃就会产生冲突：成功不属于女人。霍纳是这样描述女人对成功的害怕：“对绝大多数女人来说，期望在竞争性行为，特别是跟男人竞争时获得成功会产生某些负面的后果。例如，社会排斥和失去女人味。”

对女性心理的现代研究却做出了完全不同的解释。对霍纳数据进

行的再分析发现，女性只有在零竞争的情况下才会出现“成功焦虑”：在那些一个人的成功必须以另一个人的失败为代价的竞赛中。当成功可以像潮水一样上涨并浮起所有的船只时，女性和男性一样再也不需要避免成功，从这方面来说女性的世界观是一个美德。

正如心理分析学者埃里克·艾瑞克森（Erik Erikson）指出的那样，结果似乎是男性身份是在全部控制世界的关系中形成的，女性身份是在跟另一个人亲密关系中唤醒的。但最令人怀疑的是在开始个人事业时，需要与人建立连通性的女性倾向是可以克服的，早期生活的成功取决于在逆境时追求自己设定的目标。但是，鉴于紊乱与支配、自立和拒绝亲密有关联，每个成功男人直到40岁才会产生这种紊乱，而且不会有严重的心理障碍，这是一个奇迹。成就非凡男性的标志似乎就是抗连通性。相反，女性在网络里工作，形成包围圈，并乐意承认情感问题。

发展心理学的研究表明，女孩子们不是为了控制自己的害怕，而是为了表达自己的害怕，而男孩子被鼓励去控制自己的恐惧和消极情感。如果在比赛开始前讨论过焦虑的话，专业橄榄球教练恩思·伦巴迪（Vince Lombardi）在兰宝球场的冻土上训练的绿湾包装工（Green Bay Packers）橄榄球冠军队还能幸存下来吗？绝不会。然而，如果这一情况在一个人的职业生涯中继续下去的话，无法表达所谓的女性情绪的代价是惨重的。

痛苦需要陪伴，是吗

根据《名词辞典》（*Bartlett's Familiar Quotations*）记载，一个名叫普布利柳斯·西鲁斯（Publilius Syrus，公元前42~公元前1年）的前罗马奴隶，第一个注意到“在不幸的时候有个陪伴是一种安慰”。没有人会吝啬言语，他说，“在遇难时有同伴对大家来说都是安慰”。大约在心理分析获得承认的2 000年前，这位罗马人就在提供心理治疗建议，现在暴发户们要每小时花300美元来换取这一建议。不幸的是，尽管要付出这么大的代价，大多数成功男人不会注意到普布利柳斯·西鲁斯的智慧。

哈佛大学商学院的克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）花了许多时间分析有权有势的精明人抵制接受再教育。阿吉里斯的成果证明，聪明的老狗是坚决反对学习新把戏的。他认为，抵制的根源在于人类根据下列四个基本原则表现的一般倾向：（1）保持控制；（2）把“成功”最大化，把“失败”最小化；（3）抑制消极情绪；（4）尽可能地表现得冷静理智。

根据阿吉里斯所说，“所有这些原则的目的就是避免感觉软弱无能的尴尬或威胁。从这方面来说，大多数人的行为都是极端防御性的。防御鼓励个人将他们行为的前提、推论和结论私人化，并避免用真正独立、客观的方式测试他们。”换句话说，阿吉里斯发现了可以解释承诺扩大化和男性气概，那些失败的总裁们坚持到底的价值系统。

虽然阿吉里斯没有讨论与四个基本原则有关联的性别差异，但是我始终发现，男人比女人更坚持这些原则。患精疲力竭症的人有成功的历史，这导致他一点也不熟悉失败的后果。所以他关于“失败的”人的内隐人格理论变成了对比如不快乐、软弱、愚蠢等特征的滑稽模仿。

由于女性对如何处理因失败或简单的失败而产生的负面情绪训练有素，她们对下面两个无法更改的事实很熟悉，而成功男人却不：（1）你不会因犯小错误而死去；（2）在痛苦时有个陪伴是个很好的办法。甚至成功女性都知道，在深层次上，不只有失败的人的感情才会受到伤害。这一移情作用，作为对霍纳数据的解释，不会使女性更有可能失败或自我破坏，只是会给她们提供理解成功和不得不面对负面结果的复杂后果提供了更广阔的基础。

许多研究证明，社会的支持促进心理健康。一个用来评估男性和女性经理处理压力方式的相对益处的研究表明，男性的处事方式通常是非工作的行动（例如幻想），远远没有像女性一样转向其他人求助那么有效。而且，当女性经理感觉她们得到主管、同事、朋友和家人的支持后，她们比那些没有社会支持的男人更有可能找到解决问题的策略，并且心理上也会感觉好得多。

鉴于心理联系有助于人们处理有压力的生活事件，并且女性对亲

密关系的投入有助于增加社会支持，那么这个问题又出现了：为什么男人不能像女人一样思考呢？或者为什么一个成功男人不能从其他人那里获取信息，以解决自己的问题呢？

答案并不简单，但我想，我可以从我对自我设限行为进行学术研究而收集的数据中获得部分答案。最有意思的发现（当时）是，只有男人才会总是把可能失败的责任外在化。根据阿吉里斯教授的观点，这种倾向有几个长期、有害的后果：

简单地说，因为许多专业人士在他们从事的行业里总是成功的，他们很少体验到失败。也因为他们很少失败，他们从来没有学会怎样从失败中吸取教训……当他们（解决问题）的策略发生错误时，他们变得具有防御性，抵制批评，将责任推在其他人而不是自己身上。简而言之，他们的学习能力正好在最需要的时候消失了。

我发现，自我设限者和其他为避免丢脸的负担所困扰的人想当然地认为负面结果是不能解决的，只能避免或通过毅力克服。结果，他们尽自己所能把责任推给别人，而不是自己承担责任。

像阿吉里斯这样的管理专家和像琼·贝克·米勒这样的心理健康专家声称，纠正这种紊乱思想模式的惟一方法就是教育。我同意这样的观点，专家需要看到，像约翰·肯尼迪和罗伯托·戈伊祖塔这样的人在承认自己软弱后获得了成功。但是，只有经过人生学校才能提供世界上最好的这门知识课程。

然而，当更多的女行政人员通过寻求社会支持和批评性意见而比男性人员更出色时，才会对我们有关怎样才能成功的固定观念产生最大的影响。接着，最聪明、最好的男性会模仿这些女人的行为和修正他们有关成功人士如何为人处世的内隐人格理论，并通过转变职业道路，避免大的变动，来增加长期成功的机会。

另一个用来突出女性管理模式价值的教育副产品就是表明女性哺育能力是多么有价值。通过比较用不同方式种植松树而得到的回报，

我区别了男性成功模式跟女性哺育性方式的区别。

第一种方法，大部分人都很熟悉，是在一个林场进行的。惠好公司在林场大规模地种植，从而使公司进入《财富》世界前500强。即使是小一点的林场主通过在感恩节后不久将3~6年的树木送入看似永久性的圣诞树市场也能赚得大把的钞票。然而，这只是一种可赚钱的方法。

第二种方法是选一株松树苗，手工制作成一个上百年的饱经风霜的木材，然后放在盆里培养以使它不长高。结果是，一盆盆景不仅仅是无数人可以欣赏的艺术品，还可能值数万美元。

年轻的男性商业建设者一般是根据林场的模式工作：找出把质量最佳的产品送往市场的最好方法，尽可能使这一过程自动化，满足客户需求，获取高额利润。女性则似乎表现出了对盆栽的偏爱，特别是当她们有足够的物质条件维持生活时。盆栽的栽培者知道，如果她能够使一个产品具有永久的生命，并且能够使其他人的生命永远增值，她不仅仅是成功者，而是一个传奇。

第六章

成功的魅力如何变成一种困惑



当你是新手时，你在成长。当你成功时，你就停步不前了。

——雷·克劳克 (Ray Kroc)

战争停下来、结束了，让武器在那里生锈，而不是在阳光下战斗，这是多么的乏味呀！

——丁尼生 (Alfred, Lord Tennyson),

《尤里西斯》(Ulysses)

为了解决精疲力竭症的悖论——实现，或有能力实现你所期望的事业和物质目标，但是结果却患上了心理疾病，关键是我们理解患有这种疾病的历史先辈们。我们在分析中要关注两个非常重要的方面：(1) 使我们容易被成功所摧毁的文化遗产是什么？(2) 为什么，尽管有无数的相反例子，各个年龄的人还是坚定地认为事业的成功可以给一个人的生活带来巨大的好处？

五月的一天

如果你读了2000年5月16日的《纽约时报》，那么怀疑大多数美国人都具有不惜一切代价取得成功的精神的人将真正相信这些。只有11页篇幅的两个故事阐明了成功的光芒是如何让人眼花缭乱的。

第一个故事在1995年成为美国头条新闻时，它使许多人为之震撼：来自伊利诺伊州库克郡斯坦梅茨中学的一个指导老师和一群学生，通过盗取比赛试题并记住答案窃取了一次全国性的学术10项比赛的胜利。尽管这些共谋者取得了冠军，但是最终他们的欺骗行为被揭露，并被剥夺了用不法手段获得的荣誉。2000年5月《纽约时报》的报道描述了那些有关人员聚会，以庆祝根据他们的所作所为而改编的HBO的电影《益智风云》(Cheaters)的预映。

你可能会认为这次为纪念他们诈骗行为的聚会将是很忧伤的。再猜猜。根据《纽约时报》报道，这次聚会是一次庆祝会，没有一点真正的悔恨。最令人震惊的是，学生们对他们的行为的反应。“道什么歉？”一个学生公然问，“我会再这样做的。”另一个骗子说：“这不是我第一次欺骗，也不会是最后一次。”

第二个故事是决定让印第安纳大学男子篮球队的教练鲍勃·奈特(Bob Knight)继续工作，尽管一项调查表明，奈特教练曾陷入了“一系列麻烦事之中”，包括对球员、官员、记者和办公人员进行口头攻击，身体上的侵犯，以及在愤怒的时候破坏大学的财产。印第安纳大学校长迈尔斯·布兰德博士(Myles Brand)说：“没有一件事情本身可以使我们与这位‘正直的人’终止合同。”

《纽约时报》体育版专栏作家哈维·阿拉顿(Harvey Araton)谈到这个决定时说，当曾三次获得国家篮球赛冠军的人应该为他极其令人讨厌的行为负责任的时候，大学里普通学生和无辜员工的福利和安全当然要比有可能获得冠军的人差多了。虽然他的解释是准确的，并且结果证明是有先见之明的——奈特在2000年9月被解雇，因为他殴打了一个曾辱骂过他的19岁的新生——但是阿拉顿当时的愤怒可以被认为是很天真的，尤其这些话是出自于一名经验丰富的记者之口。阿

拉顿是否把大学运动当做是一项事业？难道他忘记了就在不久以前亚特兰大勇士队（Atlanta Braves）王牌替补约翰·洛克（John Roker）由于持有异见而被开除的事情？

实际上，亚特兰大勇士队对洛克的处罚决议比印第安纳大学没有对奈特采取任何措施更应该受到谴责。亚特兰大勇士队老板有可能在《体育画报》（*Sports Illustrated*）使他曝光之前不知道洛克的态度吗？你怎么解释这个事实：他们忽视了他们的明星球员的不正当行为，直到棒球联合总会的委员谴责他们为止？如果你能以每小时148公里的速度准确地投一个快球，那么规范你行为的规则就与约束那些技术较差的运动员的规则不同了吗？当莉安娜·赫尔姆斯利^①，一个重罪犯、旅店经理和自封为房地产王国女王的女人说“只有很少的人会交税”时，似乎词不达意。她的意思可能是：“只有很少的人为他们的犯罪行为负责。”

鲍勃·奈特和约翰·洛克的特殊表现，以及斯坦梅茨中学“学生”的态度反映了美国生活中的一个基本事实：美国人不仅被获得财富和名望所迷惑，而且极端崇拜这样做的人。美国人对成功的痴迷对美国民族精神有一定的影响。与那些没有把违法行为转变为财富、地位和名声的人相比，美国法律更能有效地保护那些成功人士。我们可以看一看下列关于成功的光环是如何影响不公正的司法过程的例子。

当电影制片人罗伯特·伊万斯（Robert Evans）被控告滥用可卡因时，对他的判决就是制作一个节目，以阻止年轻人吸毒。当好莱坞的负责人戴维·比格尔曼（David Begelman）对挪用了哥伦比亚公司的资金的指控不做任何辩解时，他被允许继续进行精神病治疗。

与以上的判决相比，威廉·詹姆斯·拉梅尔（William James Rummel）由于三项非暴力罪行而判处终身监禁和230

^① 莉安娜·赫尔姆斯利（Leona Helmsley）：纽约以残忍和贪婪而臭名昭著的女房地产商，曾因偷漏税罪被判7年徒刑。——编者注

美元的罚款（最高法庭的判决）。

社会历史学家巴巴拉·戈德史密斯（Barbara Goldsmith）曾经说，在美国努力“奋斗”的人不再像前辈一样去追求胜利或成功，他们仅仅追求的是获得公众的注意。似乎成功的外衣已经变成了经历的实质，取代了自尊、成功的自豪和满足感。如果你能吸引大量的新闻摄影师，把你的照片登在报刊上，并产生一定的反响，那么即使你声称与一个向你妻子开枪并使你妻子残废的妓女发生性丑闻，或与美国总统发生性丑闻都没有关系。当你很出名，你就是很出名。

戈德史密斯用这个术语“人造名人”来描述这样的人，成功后的得意代替了物质的回报：“现在的著名人物是人造名人，他们以形象而不是他们的成就而出名。”这个观察忽视了一个问题：美国人是如何被成功迷住了双眼？能使这个现象明白地显示出来的心理原则是纯粹曝光效应法则。

每个广告专家或政治运动的领袖都很清楚，人们喜欢不断地被曝光。即使我们的曝光是被动的，这也是正确的。让各种商标——可口可乐、耐克或现在著名的耐克的“羽毛”商标或右边咬一口的多彩苹果，在我们面前不断出现使我们觉得产品很有价值或很优秀，但是原因还不完全清楚。

然而，更糟糕的是，在当今的每天用上百万的形象冲击人们的快速文化中，通过纯粹曝光就很容易获得知名度。因此，我们开始尊重具有假定的或强加的专业知识的人，他们为了获得知名度所做的事一般无法反映他们的技术、能力或才智——我们认为这些才是他们取得成功的原因。

成功是如何取代自力更生的工作伦理的

美利坚民族一心想着成功，认为成功具有改变生活的能力的信念不仅仅因为这个事实：我们的祖先拥有物质财富、公众知名度、才干和地位。认为那些成功人士高高在上或认为他们最近从奥林匹斯山上

跌落下来的倾向有许多有力的文化根基。

大约在一百年前，威廉·詹姆斯在1906年9月11日写给威尔斯（H. G. Wells）的一封信中说道：“道德的软弱根源于对成功狗母^①的特有的崇拜。那给成功一词赋予了肮脏的金钱的解释——是我们民族的疾病。”詹姆斯清晰地说明了美国的精神遗产是如何导致“给成功一词赋予了肮脏的金钱的解释”和为什么成功能给我们带来心理满足感。我们可能会说，成功逐渐地成为我们生活中的一种信仰。如果是这样，可能这个给成功赋予了万能力量的信仰体系是心理失衡的根本原因。

在形成我们文化的各种哲学中，自力更生的工作伦理是最具影响力的。这种学说强调努力工作和自我牺牲是获得精神提高的一种方法。坚持这一观念的人坚决反对为了财富而去积累财富。本杰明·富兰克林在《穷理查德年鉴》这本书中问道：“贪欲和幸福是从来不能相互看见的，那么它们该如何熟悉对方呢？”然而，贪欲确实能遇到幸福，或者至少人们认为它能。因为生活方式比道德规范更容易遵循。一个恰当的例子是有价值的工作观念如何从为了工作本身而不是外在的回报（例如金钱）发生转变。

根据马塞特顿（Cotton Mather）的观点，金钱的惟一价值是金钱的标志，得到金钱的人就属于特别精选出来的人。在他的个人愿望中——我们称之为事业，马塞特顿主张每一个优秀的人都应该认识到，他的工作是为他人做好事。除非是残疾了，一个人没有工作，包括不为家庭、社会和国家做出贡献都被认为是不正确的。马塞特顿在他的社会劳动学说中形成了自己的观点，人类变成了“社会人”：一个人可能在其工作中变得富有，但是个人的提高与自然界整体的改善以及有用的艺术和知识的进步有着附带的关系。

根据马克斯·韦伯（Max Weber）的观点，虽然通过勤奋、自我约束、节制和蔑视放纵来实现高尚的生活是正确的，但人们一心想获得更高标准的生活，这导致了一种病态，如地位驱动的拜金思想。在这种手段和结果并存中迷失的是一种精神目标，一种满足感。

^① 狗母（bitch-goddess）：指金钱的富有和商业的成功。——编者注

成就，不是祈祷

本杰明·富兰克林的简洁格言，例如“记住时间就是金钱”和“自助者天助”一开始是为了强调工作的精神意义，很快就被理解为劝告人们做更多的工作。许多人逐渐相信上天明显地偏爱那些积极追求事业的人。正如任何一个头脑清醒的人在听到穷困的理查德的警告——“早起的人必须整天都在赶，而且应该在晚上赶上自己的不足”之后，就没有其他除了工作之外值得做的事情了吗？

实际上，生产力的迷惑作用已经变得更加致命了。想一想雷·克劳克在本章开头的话。当克劳克活着的时候，他的成功哲学——能带来许多汉堡包，张贴在每一个麦当劳的标志上。从克劳克的观点来看，“老年”等价于发出恶臭的腐烂的东西！难怪许多美国人在认识到，当即使收入很高，但是他们讨厌自己的工作时，他们就瘫痪了。如果他们不再作为一个生产者发挥作用时，他们就会被丢弃到肥料堆里吗？

在雷·克劳克成为美国人的偶像以前，丁尼生的《尤里西斯》揭示出了曾经英勇的征服者失去了对英雄和利益的追求时所承受的心理痛苦。他的比喻意义深远：武器没有擦亮而在生锈，以及与之相对的在阳光下英勇战斗。谁能读懂尤里西斯的厌倦感而不想到鲍勃·多尔（Bob Dole）服用万艾可的情况，因为他不再能从不断的政治斗争中恢复活力？丁尼生的暗示的字面、简单化的解释是：如果你没有像尤里西斯在围攻特洛伊城时取得的那样的成功，你就再也不能停止。当你的“武器”不再有用，你就相当于已经死去了，下这样的结论是否太突然呢？

粗俗的个人主义……发疯了

大约在威廉·詹姆斯抱怨由于人们对成功狗母的特崇拜而产生的“道德软弱”的70年后，克里斯托弗·拉什（Christopher Lasch）在他的经典作品《自恋文化》中把评价与现代的精神病学结合在了

一起。在这个对美国人的态度和价值进行的苛刻控告中，拉什认为，自力更生的人——美国梦的原型化身一开始是发迹的，因为自力更生的工作伦理在个人积极性的基础上为社会灵活性铺平了道路。

个性、自治、独立和成功的动机促使人们在自给自足的或自我指导式的事业（马塞特顿的个人愿望的概念）中发现自己的个性。这种对事业的热爱有许多意义，它成为了个性的要素，取代了血统、信仰关系，以及所有其他的鉴别数据，这在历史上形成了推断和设计“我们是谁”的基础。

正如拉什所指出的那样，当我们把征服了西方荒野的先驱者或改变了商业世界的企业家们奉为名人时，我们应该记住，这些现代英雄们离开了社会去追求个人的事业发展，把这作为可以获得满足感的舞台。因为人们逐渐相信，个人成就感是他们心理安宁所依赖的——自力更生的人变成了自给自足的人，为了社会利益而做事情，慢慢地但是稳固地走上了马拉车的道路。

自给自足的人不经意的提倡

据说，如果马塞特顿和本杰明·富兰克林处于相同的哲学船上，马塞特顿向着永恒幸福的海岸划船，而富兰克林享受着积累财富带给他的悠闲。在这一点上，富兰克林反映了他时代的贵族观点：财富能带来美德。

根据英国社会学家哈罗德·拉斯基（Harold Laski），富兰克林是美国精神的最高象征，因为他通过各种努力获得了成功：“在他的机敏、智慧、创造世界的热情中，存在着友善的、慈善的精神希望的东西，富兰克林似乎用特异的方法概括了美国人做好市民的思想。”拉塞尔·B·奈（Russel B. Nye）编辑了富兰克林的自传，他赞成这个观点。虽然富兰克林确实寻求积累财富，但是他从来没有在商业企业中做心理投资，因为这种需要一点点细心和疲劳的商业游戏，既不能使他兴奋，也不能引起他的兴趣。实际上，如果他选择申请专利和上市的仅仅是他商业发明的一部分（例如，他的电炉子或远

近两用眼镜)，他将成为世界上最富有的人之一。然而，他在42岁退休后过着一种没有事业负担的普通生活。正如奈在他的自传中写的一样：

（富兰克林）追求金钱，因为金钱能让他过上他所期望的独立安全的生活，在追求金钱的过程中他发现了生活中重要的东西。他希望，“悠闲地读书、学习、做实验，以及与那些有发明天才的和富有的人随便交谈，与他们的友谊或相识使我感到很荣幸，在这一点上，就像为人类的共同利益而创造出财富一样。”他对知识比对金钱更感兴趣。他不希望拥有财富，正如穷困的理查德所说的：“他不拥有财富，但财富拥有他。”

然而，富兰克林的作品与美国人的成功伦理有着不可分割的联系。虽然富兰克林从来没有以傲慢的态度对待金钱或地位，但是其他人却以他的例子这样做了。

当富兰克林写他的自传时，实际上是补充了《通往财富之路》（*The Way to Wealth*）这本书中的关于赚钱的部分，他编辑了穷困的理查德的格言，他叙述了自己是如何从贫困和卑微中走出来，变得富有和有声望的。本杰明·富兰克林是哈罗修·阿尔杰的中篇小说中从未真实描写过的英雄。在阿尔杰的每一个故事中，描写的更多的是英雄于由神的干预而陷入了奢华的陷阱，而不是他从穷人变为富翁的故事。在一个故事中，主人公小提琴家菲尔完全陷入了金钱的陷阱：在寒冷的圣诞节前夕，他由于疲惫跌倒在雪堆上，被一个富有的医生挽救了，这个医生在4年前的圣诞节前夕丢失了他惟一的孩子。菲尔被领养并开始过上了富有的生活。

富兰克林不是这样。当他开始事业时，他是个肯努力的商人，他发明了许多现在仍受人尊敬的设备，并建立了大学，后来他成为美国宪法的缔造者，做过美国驻法国的大使。他是一个有教养的贵族，他用自己的钱来享乐和休闲。富兰克林坚持古老的美好生活的概念——至

善，而且符合亚里士多德在《尼各马科伦理学》(Nicomachean Ethics)中明确描述的幸福定义：与完美的品德相一致的积极的思维锻炼。

现在是不是很奇怪，在一个多世纪里，曾经体现美国成功伦理和渴望有机会能锻炼思维的人，他们的原则已经被那些人造名人的原则所取代？富兰克林利用财富来获得精神的快乐确实反映了一些对商业的蔑视，但是他承认的目标总是能自由地锻炼他的思维。虽然没有办法完全清楚美国人是如何取代名望以及对富兰克林幸福生活的伦理沉溺，但是当一个人对金钱的热爱开始代替对成就的热爱时，这似乎也是一个大进步。

根据克里斯托弗·拉什的观点，在镀金时代以前，通过勤奋工作而实现自我改善的理想被转变为强迫勤奋工作的风气：价值，最初是从精神中分离出来的，现在又从工作中分离出来。因为你所做的事远不如你做这件事所带来的利益重要，所以金钱成为美国的“创造它”精神的集中体现。从那时起，美利坚民族就不能坚持《穷理查德年鉴》里面的自我谦卑的说教。然而，巴纳姆(P. T. Barnum)的《赚钱的艺术》为19世纪末20世纪初的美国提供一个座右铭。不久以后出现的作品，像拿破仑·希尔的《思考致富》宣布了一个自我放纵时代的到来。对于这种态度转变引起的许多问题，拉什强调了下面的观点：

从前，新教徒的美德似乎有他们自己独立的价值。甚至在19世纪后半期，当他们变成了纯粹的工具时，由于有利于人类的安乐和进步，成功的本身仍保持着道德的和社会的意义。现在成功似乎表明结束了一切，打败你的竞争者仅仅保持了灌输自我肯定的能力。

但是被忽视的一个事实是，把成功看成一种结束的人将永远不会满足胜利以及把胜利作为自我肯定的源泉。拉什所描述的自我陶醉者依靠别人来证实他的自尊，真空的胜利是不能使他满足的。实际上，自我陶醉者的特点是：通过寻求观众愿意认可他伟大的自我形象，他将战胜个人的不安全感和忧虑的程度。

尽管粗俗的个人主义者通过从未知的领域里寻找创造他自己所想要生活的机会，实现了美国人的“天定命运”，自我陶醉者通常在他的头脑里设计他的成就。有着无限美好的未来的梦想已经被不断地专注于公众的喝彩所代替。

第七章

迎接挑战、创新和变化



辉煌的人生不是通过技巧得到的。你无法完全按照个人的想法把自己带入美好的生活。同样，辉煌的人生也无法通过照搬一些杰出人物的教条而取得。能否获得辉煌的人生取决于我们能否以最佳状态应对人生中的一个个突发事件。

——爱比克泰德

你应该专注于结果而不是专注于冒险。做好必要的工作远比冒险要重要得多。

——查克·耶格尔

在爱比克泰德成为人类行为学的权威之前，英雄式的代表人物，如查克·耶格尔，以及其他一些人在研究完成功人物的经历后都认为：战胜冒险和威胁是取得成功的基本条件。希腊历史学家希罗多德（Herodotus）认为：巨大的成就往往是通过巨大的冒险得到的。贾瓦哈拉尔·尼赫鲁（Jawaharlal Nehru）则认为：太过小心谨慎是取得成功的一大障碍。

爱比克泰德之所以对帮助人们过上“辉煌人生”这一事业非常感兴趣，其中有一个很个人化的原因。爱比克泰德出生于一个罗马奴隶家庭，但是他最终取得了很高的政治地位，同时，爱比克泰德还是一位著名的禁欲主义哲学大师。爱比克泰德的成功之路几乎可以看做后来本杰明·富兰克林经历的翻版：在获得自由后，爱比克泰德开始了一生的艰难自学。爱比克泰德从不去苛求环境的给予，他总是不遗余力地去克服生活道路上出现的种种问题。

出于对前文中提到的爱比克泰德的名言的兴趣，我进一步研究了爱比克泰德哲学理论的主要精神和认知行为治疗法的基本要素——认知行为治疗法是精神病学的一个分支，它可以调节精神病患者对压力刺激的认知和反应。研究发现，一个害怕在公开场合讲话的人，他产生恐惧的原因是，他认为如果自己的言论无法得到持续的掌声，那么就意味着失败。认知行为治疗法通过帮助患者调整其对什么是成功言论的评价标准，使他的观点更符合实际。爱比克泰德的观点更加直接，他认为：人类的烦恼不是来自于具体的事情，而是来自于对这些具体事情的判断和看法。

冒险厌恶症

爱比克泰德的哲学理论认为人们对事物的不同看法将会直接影响这个人的精神反应和行为选择。同样，很自然地，爱比克泰德认为，人们应该迅速应对生活中出现的种种挑战。不幸的是，在这一点上，爱比克泰德看得并不透彻。

成功导致的最具破坏性的后果是它完全改变了人们对于行为需求的看法。几乎每一个精疲力竭症患者都认为：继续对他们的能力进行评价将会危及他们通过成功而获得的物质、个人尊严和与他人之间的美好相处。因此，在取得了辉煌的成就之后，许多人发现自己不愿意尝试具有建设性的变化，心理学家称这一心理为“冒险厌恶症”。

当我们每个人成年以后，由于年龄的增长或者人生阶段的不同，我们都会自然地产生冒险厌恶的心理，但是，这种自然产生的冒险厌

恶心理和因成功而导致的冒险厌恶症完全不同。社会哲学家得出了一项未经证实的理论，这一理论认为：年轻人和老年人对于不达目的誓不罢休的做法看法完全不同。年轻人大多认为不这样做的人是不明智的，而在老年人中，“只有傻子才这样莽撞”和“慎思而后行”的想法是很具代表性的。

由于成功而导致的“冒险厌恶症”将可能发展成精疲力竭症的症状，如：个人障碍、重复行为焦虑症和管理者对企业的故意破坏行为。由于成功而导致的“冒险厌恶症”会导致严重得多的不良情绪，这种冒险厌恶症的最明显特征是静止型恐惧——患者不仅害怕尝试新的事物，而且由于心理代偿机能的减退，患者对所面临的情况拒绝采取任何主动行动。

吉姆是由公司的人力资源督导介绍到我这里的病人，他今年39岁，在一家大型电子产品制造公司担任高级副总裁，主管产品销售。根据他的人力资源督导的描述，自从被公司领导提升到管理层后，吉姆变得越来越难以相处了。在吉姆担任新职务的3个月中，他不断地利用职务之便中伤他直接领导的职员，吉姆宣称“他们没有能力从事新的挑战性工作”。而且，有好几位副总裁投诉说，吉姆独占公司战略、市场指示、销售预测等信息，不与同事共享。通过对整个系列事情的调查，人们发现，吉姆企图通过这些做法，防止他手下的职员在各部门间的战略计划制定会议中做出有建设性的贡献。

当我第一次与吉姆会谈的时候，我就明白事实很清楚。吉姆之所以不愿意与同事共享信息是因为他担心向同事们暴露他本人可能不胜任自己的工作。吉姆既不愿意处理，也不愿意传播有关公司战略计划措施的信息，其实是因为他认为自己没有足够的能力参与公司战略计划措施制定的过程。当我向吉姆列举他所做过的一系列事件，吉姆大笑起来，“独占信息！不然的话他们就能够拿到我办公室里的每一项报告和统计表。难道我愿意向人们展示我在工作中是多么的差吗？”

当我对吉姆有了进一步的了解后，我开始理解吉姆静止型恐惧的原因了。吉姆和公司的首席执行官都是第一代从意大利来的美国人。所以，公司里有一个听起来奇怪但是却流传很广的传言，说吉姆之所

以被首席执行官提升到高级管理层，仅仅是因为吉姆和首席执行官来自相同的种族。这个广泛流传的观点在我向吉姆提供咨询后不久就得到了印证：在一次集体决策会议上，吉姆几乎无法正确表达自己，因为吉姆已经习惯于与其他高级职员一起工作而不是单独做决定。首席执行官于是指定首席运营官向吉姆提供新岗位工作内容的指导，直到吉姆能完全胜任自己的新工作。结果，吉姆有了个工作督导，而且，首席运营官还被指定为吉姆的导师，直到他能完全适应自己的新岗位。

我之所以能够帮助吉姆掌握一套技巧以摆脱他所面临的冒险厌恶症，其中一个原因是因为，事实上，吉姆还是很希望担负领导责任的：吉姆持有纽约大学斯特恩（Stern）商学院的MBA学位。而且，吉姆的父亲和姐姐都在他的祖国（意大利）的重要行业中担任首席执行官。自吉姆懂事起，他就立志成为一个领导者。参照爱比克泰德书中的一节，我提醒吉姆阻碍他的并非真正的错误，而是他对怎样才算成功的看法。当我说服吉姆相信首席执行官之所以提升他，很可能是因为他认可吉姆的智慧，因此吉姆不应该困扰于他为什么被升职。他是否能赢得这个机会在于他是放弃还是迎接这次提升的挑战和机遇。通过这些，吉姆开始重新认知自己的担心：是做一个害怕暴露自己弱点的欺骗者，还是像一个真正的男人那样迎接挑战，不管事情有没有成功的希望。

我可以帮助吉姆的第二个，也是最重要的原因是因为吉姆有一个不为人知的理想。当吉姆还是一个小男孩的时候，就有一个深藏于心的愿望，希望自己的家族能在酿酒行业像盖洛家族^①那样有名。吉姆和他的妻子都是品酒专家，他们经常到纳帕和索诺马山谷度假，夫妻俩一致同意等到赚了足够的钱后就退休，然后在这一地区买下一个酿酒厂。

吉姆的烦恼主要来自于他对怎样做好一个自己可能不胜任的职位感到忧虑。在了解了吉姆退休以后的打算后，我可以相当容易地帮助他克服这种恐惧感。我并没有想办法说服吉姆他是可以成功的，而是

^① 盖洛（Gallo）酒厂是全美最大，也是全世界最大的酒厂。——编者注

告诉吉姆如果他在这个职位上失败的话，他将是相当幸运的。这种治疗方法叫做“似非而是引导法”，这种方法经常起到意想不到的良好作用。不到5个月，吉姆就完全胜任了自己的职位，当然，他也完全放弃了移居到北加利福尼亚开酿酒厂的计划。

正如社会学家克里斯托弗·拉什等人所阐明的那样，吉姆并不是一个典型的美国人。因为美国人通常总是过高评价事业成功的意义，所以，要想说服一个曾经取得成功的人相信失败也是一个蛮有吸引力的选择，这可并非易事。对于大多数美国人来说，事业成功与否是他们评价自己和他人的最主要依据。而且，非常明显，人们的心理健康程度与他们所能承受的成功程度密切相关。即便是对于那些非常自信的成功人士，虽然他们相信自己成功并不是通过走运或者欺骗得来的，但是这些人也免不了害怕，如果不通过小心谨慎的保护，他们目前的成功将无法维持。

如果一个人信奉“我的事业 = 我自己”，那么这个人迟早会产生一种非常脆弱的复杂情绪：如果你信奉你事业上做到什么程度，你自己就是什么样的人的话，事业失败对你的意义将远远超过失败本身。打个比方说，在这种心理之下，你就好像把你人生所有的鸡蛋都放在了事业的篮子里。这样一来，一次小小的失足或者跌倒就足以使你像个矮胖子那样无法保持平衡。因此，陷人“我的事业 = 我自己”这种想法的人，往往会把个人事业上的挑战，创新和变化理解成对他目前状态的威胁。

连续的挑战：从正向压力到威胁

精疲力竭症是由冒险厌恶症发展而来的，在众多的治疗方法中，让患者尝试新的行为方式的治疗方法是其中惟一有效的，这种治疗方法是一个复杂的过程。

挑战、创新和变化按照大自然的规律发挥作用，但是任何事物太多都不好。呼吸氧气这个例子就恰好证明了这一点。虽然我们每个人都会出于本能呼吸氧气，而且人类不呼吸氧气会有很严重的后

果，但是，过量的吸入氧气会导致休克或者死亡，当然，氧气不足也是致命的。

感觉中枢对于不同程度的刺激具有完全不同的反应，像我们前面所讨论过的压力和激励的区别。人类需要外部世界的刺激，但是这种需求并不是固定不变的。当我们适应了某一程度的刺激后，我们会需要更高程度的刺激，或者是其他方式的刺激，只有这样我们才会感到舒适或者满足。还记得电视广告中乐事薯片的广告词吗？“我敢打赌，你不只要一片。”这句广告词证明了我们前文叙述的一个方面，人类需要不断地被刺激……但是，这只能维持一个相当有限的时间。如果在一年当中我们只吃乐事薯片一种零食，难道我们不会觉得一看到它就想呕吐吗？

挑战、创新和变化对一个人职业的影响和上文中乐事薯片的例子非常类似：这三种刺激中的每一种，我们都需要一定的数量，但是，任何一种刺激如果太过量的话，都足以扼杀我们的成功之路。然而，我们对于新鲜行为方式刺激的需求总是难以被准确控制。这不仅是因为这一类的刺激是通过观察者的眼睛被感知的，而且，当观察者是一个专业人士时，这种感知才会被准确地把握到。

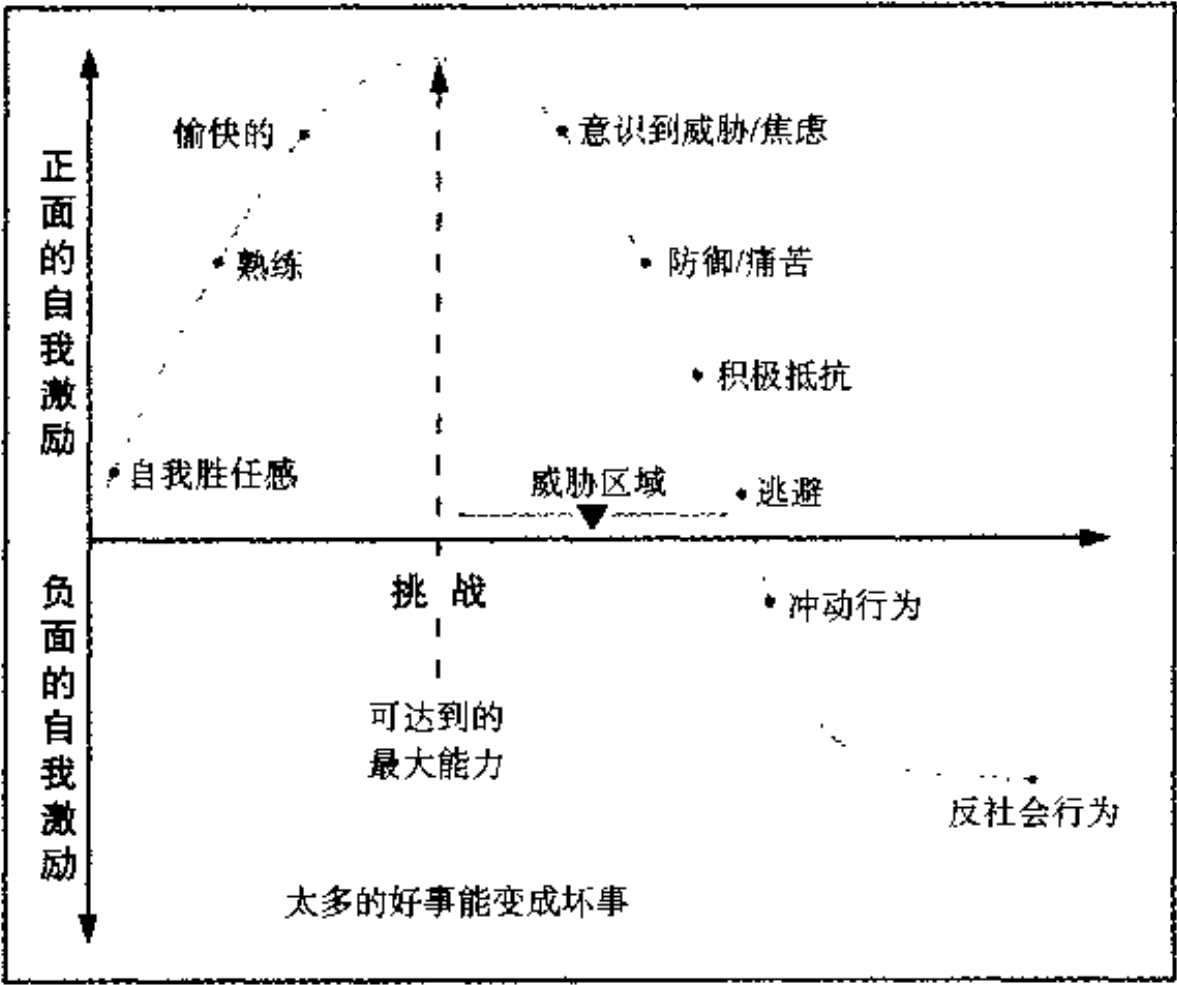
许多职业都是不断提高刺激程度的。几乎每一个专业人士都是从实习生或者学徒做起的，在这些位置上时，你所要担负的责任是有限的。经过了实习生或者学徒阶段之后，你所担负的责任将会更重大一些。随着时间的流逝，成功的职业人士通常会变得具有创造力和自我引导的能力。最终，他们会达到一个新的阶段，在这个阶段上，一方面是对压力或者说刺激的需求，另一方面是希望控制局面，并且尽量使自己远离失败的困境，这两方面最终要达到一种良好的平衡状态。要达到这种平衡，你必须不断做出抉择，因为生活从来都不是一成不变的。

我把这种抉择叫做“金发女郎进退两难”：是继续从事一种早已驾驭的工作，当然这项工作早已没有什么挑战意义可言（而且由于刺激程度不够而更容易产生失败和无聊的感受）；或者是接受更高程度的挑战，但是这样一来将有可能破坏你的个人荣誉；或者还有第三种

选择，即寻找出一种能把从前两种选择中解脱出来的处理方式，因为那两种选择都不是你想要的。

帮助人们从金发女郎的进退两难中解脱出来的惟一方法是帮助他们把对职业生涯中的挑战的认识调整到恰到好处。这就像如果有人问你怎样攀登珠穆朗玛峰，你应该告诉他们一步接着一步，固定铁栓，向上攀登就可以了。从一个相当理想的满意状态到一种充满挑战的生活中，人们会很难适应这种过渡。所以如果一个人不被事先告知，并且充分理解到这种变化，并且一步一个脚印地去解决这些挑战，那么这个人很快就会把这种挑战当做对个人荣誉的威胁。

下面的图表来自于1908年R·M·耶克斯（R. M. Yerkes）和J·D·多德森（J. D. Dodson）对刺激因素和对人类行为的影响的研究成果，这个图表很好地证明了上述现象。



挑战/威胁曲线图

按照耶克斯-多德森法则，外界激励是通过多种方式发生作用的——刺激、压力、需求等等，这些激励会对我们的行为产生不断改善的效果，最终达到一个最理想的状态。但是，当激励的程度超

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

过了最理想状态的临界点，激励程度的不断增强将会影响我们的行为状态，带来行为水平的不断下降。

图表中的挑战/威胁的曲线详细说明了两者之间的关联现象。正向的职业挑战将激励人们不断地投身其中，挑战不断增强，人们成功完成工作后心理上的满足感将会随之增加。但是，当正向的挑战不断增加，超过最理想状态，或者说负面的激励不断增加，过多的激励将会带来焦虑的感觉。当行为的结果无法带给人们对自己的信心和良好的自我感觉，这种行为产生的心理结果就不再是满足感，而是对自己苛求的痛苦。

上面的原因证明决定一个人对一项工作的挑战是接受还是逃避的关键所在：这个人认为做这项工作会带来什么样的自我感觉。如果一个人认为投身这项工作会给他带来满足和自我肯定，那么他就会去迎接它；如果不是这样，他就会逃避这种挑战。当然，因为人类的行为并不像实验室里的兔子的行为那样简单，所以，还有很多其他方面的考虑会影响一个人是否会在成功之后继续迎接挑战。

研究表明人们在以下三种情况时会受到非常强的正向激励：（1）他认为自己非常有责任去争取事情成功；（2）自己的行为会很快得到反馈；（3）行为带来的结果并不一定是成功的。正如T·E·劳伦斯（T. E. Lawrence）说的那样：注定的成功一点也不令人感到荣耀。这也正说明了为什么难度不足的挑战和太具威胁的挑战一样让人烦恼。

平步青云带来的烦恼

滑雪者的例子可以很好地说明成功对人的激励作用。最开始的时候，滑雪者的目标只是希望能够不摔伤而穿越一座很小的山就可以了。当滑雪者已经可以不必再担心摔倒后，他就会尝试更高水平的挑战，比如说穿越一座更高的山。滑雪者的征服目标从很小的山，到高一点的山坡，再到更高更险更壮观的山坡，在这一过程中，滑雪者的技能也在不断地提高。当一个山坡一旦被征服，这个山坡便是滑雪者成功

的标志，除非有更加冒险的人在这个山坡上征服更大的挑战，比如说不用手杖滑行或者只用一个滑雪板滑行。

我们假定一个滑雪者，他在瑞士的阿尔卑斯山上发现了世界上最难征服的地点，虽然这个地段不是很陡峭，也并非冰峰覆盖，岩石遍地，但是这却是一个充满了重重险阻的地段，那么，当这个滑雪者征服了这个地点后，他接下来会做什么呢？这位首次穿越了最艰难地段的滑雪者发现，下面的挑战更为艰巨，因为它不只来自于地理环境本身，而是更多的来自于害怕自己失败以后会蒙受耻辱。胜利之后的成功者所面临的情况与此相同。

滑雪者从穿越小山峰到征服瑞士伯尔尼附近的高峰会面临上面的问题，与此类似，平步青云的成功主要会带来以下三种糟糕情形：（1）被压力压得喘不过气来；（2）通过个人制造障碍来为失败寻找外部理由；（3）逃避行为的预期效果。以上三种情况都会带来自我认知的损害，从而影响人们的行为效果。

通过以上论述，我们现在可以充分理解人们在解决金发女郎的困境时所面临的心理方面的问题了，事情不仅仅是简单的行为需求了，而是人们自己陷入了一个“威胁论的怪圈”，担心因无法征服这件事情而会带来其他相关的负面效应。即使我们接受人应该不断征服挑战的理论，但是人们依然认为逃避那些会使自己蒙羞的挑战是可取的。虽然在金发女郎的困境中，直而有可能使个人声望蒙羞的挑战的选择无疑看起来是正常而理所当然的，但是，仍然有数字惊人的成功人士选择了看似安全，事实上却对其职业有重大损害的消极做法。

考虑到在当今21世纪，人们将能一直工作到70岁，这种思维方式将会带来更大的问题。因为对于那些不愿意接受更高的挑战的人们来说，如果他们不想办法摒弃逃避挑战的想法，那么这些人的人生将有30年或者更多的时间是在碌碌无为地等死。那么金发女郎怎样寻找到一种恰到好处的职业呢？当我们理解了金发女郎烦恼的原因后，我们就会明白，问题不在于“怎样为我的生活恰到好处地加压”，而在于“怎样让我摆脱这种使我饱受痛苦的状况”。下面是三种调整这种状态的技巧。

怎样认识到创新和变化并不会带来威胁

1. 搞清楚你究竟在害怕什么

由于无知而产生的恐惧看似正常，事实上是最具破坏性的。当人类的思维一片空白时，想像就会肆无忌惮地延展开来。几年前，我遇到了这么一件事情：当我度过了45岁生日之后，我决定开始定期向医生咨询身体状况。马萨诸塞州州立医院的约翰·格迪医生为我做了详细的全面检查，其中有一项是抽取了大约0.6升的血，据说是用于几项化验。

大约一个星期之后，星期五的下午，我接到了格迪医生的电话留言：“你好，我是格迪医生。请给我回电话，我将和你谈谈你的血液情况。”就是这些，接着就是等待。我接到留言的时候，医生已经去度周末了，那是个三天的大周末。在这三天中，我担忧不已，我被我所能想到的一切疾病困扰着。直到第二个星期二，我和格迪医生才得以联络。他听了我的描述，禁不住乐了起来，其实，他打电话只不过是要告知我的化验结果一切正常，而且非常好。那个时候我还不是很了解他，所以我固执地认为他犯了一个大错误：他对自己的病人不够细心。他只要在留言里多说一句“一切正常”就可以了，不过很遗憾，后来我知道这不是他的风格。

许多精疲力竭症患者被自己心中的悖论所困扰。这也是为什么很明显很多人的病情已经严重影响了他们的健康，但是这些人依然不愿意看医生和接受治疗。我曾经详细研究了几个问题孩子，他们的共同特点是经常惹自己的父母亲发怒，但是他们自己却不以为然。同样，许多风流成性的男子早已习惯了来自配偶的愤怒和痛骂，他们对此无动于衷。当这些人再次想到他们多次经受过的种种“惩罚”（来自父母或者配偶）时，他们居然镇定自若。毫无疑问，皮洛士式胜利（付出大代价而获取的胜利）的复仇心理，心理学上叫做症状回馈，也就是说：处于高度冲突中的人能逐渐产生出一定的对冲突所带来痛苦的忍受力和控制力。

所以，从一个纯粹技能分析的角度来看，陷于皮洛士式复仇的人们看起来具有强烈的个人挫败特征，事实上他们已经高度适应这种状态。当一个人清楚可怕的后果将会发生，那么这个人就会实现自我调整，以适应将要承受的灾难。精神病学和其他理论结合，证实了如果惩罚性的结果已经被预见到，事实上来自于预见这一可怕后果而经受的痛苦要比事件本身发生时带来的痛苦大得多。换句话说，推动痛苦发生并且去控制它，人们反而会比他在等待命运所安排的这一痛苦时的感觉要好得多。

当我们研究了冒险厌恶症的各个方面之后，我们发现非常明显，陷入金发女郎困境的人们总是对于失败所带来的后果妄加判断，而他们这样做的原因是因为他们并没有亲身经历过失败到底是怎么回事。对失败后果的大部分忧虑是根据二手信息得来的——正如我想像格迪医生将会告诉我，我得了哪些严重的疾病一样——这些忧虑所带来的痛苦大大超过了你第一、第二，甚至即使第三次失败本身。

如果所有的成功人士都能认识到他们有必要经历一种新的生活方式，就像经历一场失败一样——不能等到45岁或者50岁的时候再去经历，因为在这个年龄段上，大多数人已经达到过个人能力的最高峰——失败的代价并不会很大，因为作为新人，冒险几乎是等于零的。这个时候，我们面临的所有未知看起来似乎都是可以克服的，即便是糟透了的事件发生。

在当今的职场上，采取这种方式并不一定需要孤注一掷。职场对个人天分的需求和失业率长期保持低水平，使得许多人有条件把75%的精力投入到主要职业中，同时把25%的精力投入到特定的平行职业中。在21世纪，越来越多的人有机会通过慈善机构提供的免费专业服务或者自由职业等方式来体验这种生活方式的转变。这样做有两方面的作用：提供了强大的新鲜感和挑战；为陷于困扰的人们提供了一个机会证实，如果丢掉工作的话，自己会不会被饿死。

通过这种方式获得成功的一个著名人物是斯科特·亚当斯（Scott Adams）。这位创作了著名漫画《迪尔伯特》（*Dilbert*）的著名人物，花了9年时间在太平洋贝尔公司（Pacific Bell）楼下的一个小

房间里工作，这是一个很低的职位，亚当斯有十几个上级。当然，在亚当斯在那里工作的后6年，所有的经理都知道，他在构思和创作漫画。

1995年6月30日，和其他上万名裁员的受害者一样，亚当斯遭遇了追求成功人群容易遇上的最严重情况之一：炒鱿鱼。但是，亚当斯向职业漫画家的转变并没有带来太多的痛苦：这当然要归功于亚当斯曾经从事过数年的平行职业。

2. 不要寄希望于重塑自己的生活状况，想办法去扩展自己的生活

患有精疲力竭症的人们总是试图治好自己所有的症状，事实上，这是不可能的。因为时间已经太迟了。他们应该努力控制或者减少病症——如果症状是由于性格原因造成的，比如说皮洛士式复仇性格或者是自我障碍性酗酒，这种人是无法摒弃原有的对职业价值、成功需求或者失败后果的看法的。但是，通过努力，这些人可以把自己对成功意义的理解控制在正常范围内。我以前的一位病人彼得就是一个很好的例子。

彼得是一个在各方面都非常优秀的人，他是被自己的妻子带到我这里的。彼得的父亲是一个非常成功但是很苛求的人，所以，彼得从小到大都需要不断证实自己并非像父亲断言的那样是个低能儿。所以，彼得不断地追逐着一个又一个的成功，但是却从来没有静下来想一想自己为什么总是为声名所累。

彼得曾是海军的一名军官，但是后来他放弃了成为一名职业军人的计划，回到了波士顿。之后，彼得立志做一番事业以扬名四方，希望有一天人们提到自己的名字时不会总是想到自己的父亲。彼得是一个聪明的人，具有企业经营的天分，他很快就在运动休闲产品行业中打出一片天地。在短短的五年内，彼得的零售店从最开始时的一家发展到三家。

这种迅速的发展速度原本毫无疑问会继续下去，但是就在这个时

候，他的妻子向法庭起诉离婚。彼得和他的妻子是在一个教会组织的慈善活动上认识的。很多年以来，彼得的妻子和四个女儿不断地恳求彼得多花一点时间在家庭生活和妻子的艺术生涯上——彼得有两个女儿已经十几岁了，但是，毫无作用。彼得妻子的律师向这对夫妇建议说，也许接受医生的治疗要比诉诸法庭好一点，至少可以做最后的努力，所以，这对夫妇找到了我。

像很多成功人士一样，彼得并不知道自己在报偿需求的重压之下——“我会做给你看的！”彼得认为既然自己已经赚了数百万美元，而且深爱妻子和家庭，所以自己当然可以卖掉生意然后退休，从而得以专注于家庭生活。彼得认为这样就可以满足妻子的要求：“她希望我多花一点时间陪伴家人，重视教堂活动，要知道，自从我开始做生意之后，就很少参加教堂活动了。她还希望我分享她的生活。这些都没有问题啊。”我非常客气地告诉彼得他想错了，他的妻子也同意我的观点。彼得当然不同意我们的看法，他申辩说：“相信我，情况是可以变化的。我不会因为事业而牺牲家庭。”

我和彼得夫妇又进行了两次会面，我向彼得指出问题不是出在他的生意上，问题在于，彼得在内心深处非常强烈地想证明父亲对自己的评价是错误的，问题在于他自己的想法。彼得重返了教会生活，也专心做一个好爸爸。但是一年之后，彼得夫妇离婚了。

18个月之后，彼得在回来接受治疗时告诉我发生了什么。“我没有认识到，当我开始教堂生活时，我情不自禁地想做得更出色，而不是把它仅仅看做服务活动。”彼得做了一段时间的朗诵工作，然后他成了一个大型教会组织的首席运营官。尽管彼得那时并没有认识到，但是，事实上这是因为彼得反对父亲粗暴评价行为的思想再一次占了上风。

彼得也认识到这一点，他幽默地说宗教让他认识到了自己性格上的特点。彼得认识到了到底是什么导致了自己成为工作狂，于是他下决心不让这些葬送自己的第二次婚姻（彼得在与我再次联络的一个月之前，刚刚举行了第二次婚礼）。我对他说：“听着，彼得，弗洛伊德说过，性格决定命运，我们只能试着改进，而不能指望完全重塑你的

性格。”

大多数人都和彼得的情况类似，只不过情况有轻有重，在五六年时间里，在性格上有了一定的变化。在彼得接受第二个完整疗程治疗的时候，彼得认识到自己的成就驱动心理，并且开始学着去区别这一心理中哪些方面是可以保留的，哪些方面是不正常的，并且尽量去克服不正常的方面。

事实上，彼得正是实践了爱比克泰德的理论：换一种方式看那些使我们烦恼的事物。按照现代精神病学的观点，彼得是在重新审视自我，这使得我们有机会质疑自己心理上的理论和动机。在这个过程中，彼得慢慢接受半条面包总比没有面包强的观点，但是，彼得仍然认为无法做到最好是令人遗憾的，不过，他已经学会把这种遗憾看成了爱护和支持他的第二任妻子而必须付出的代价。在彼得的治疗过程中，我们并没有“打破成规”（彼得性格中原有的东西）。我们只是拓宽了彼得性格中对事物的理解方式。令人欣慰的是，通过这些治疗，彼得有生以来第一次获得了心灵上的满足。

3 通过接受不同方式的生活进行心理训练

在人类世界被正确认知以前，有一种流传很广的观点认为男人来自火星，女人来自金星。已婚夫妇发现，这种陈词滥调虽然早已被证明是错误的，但是其中关于男人和女人之间有巨大差异的观点却是正确的。即便是那些在相爱之初生活激情无限的夫妇，也不得不承认，随着时间的推移，激情之火将会慢慢变弱，甚至熄灭。这种两人之间的欲望渐渐变淡的现象并不是因为哪一方的过错，这是因为，人类对几乎所有的刺激都会慢慢适应，当然也包括伴侣和夫妻之间的关系。

研究婚姻关系的心理学家把特定夫妻之间激情的轨迹描述成硬币法则：在你和伴侣开始婚姻生活的第一年中，每一次做爱都意味着你往瓶子里投入了一枚硬币，而在一年以后，你和伴侣之间的每一次性激情都意味着你们从瓶子里拿走了一枚硬币。也就是说，夫妻之间第一年的性行为次数等于以后的婚姻生活中所有的性行为次数。这些研

究成果也是一些人类学家认为一夫一妻制不合理的根据。

幸运的是，夫妻之间可以通过很多方式保持婚姻的新鲜感，维护夫妻之间的良好关系。比如说，到异国度假，尝试新的做爱方式，或者两人一起玩一些卧室内的游戏。与此类似，陷入职业苦恼的人们是不是也可以通过同样的方式调整自己呢？当然可以，他们可以通过下面两种迂回方式调整自己的工作目标：（1）盆栽艺术；（2）长期的多样化。

盆栽艺术 在第五章中我们曾提到过试着把你的职业进步过程看做是培植盆栽，而不要把它看做是种植圣诞树，这样做非常有好处。如何把一株盆栽培植得非常美丽，从而使其变得相当值钱，这和如何防止那些工作狂患上精疲力竭症的方法是类似的。要想学会怎样更好地规划你的职业，从而使其在正常的轨道上发展，你有必要了解一些关于盆栽艺术的基础知识。把盆栽艺术应用在职业规划上不同于简单地种植盆栽，一个很重要的方面就是让那些工作狂找到更能实现他们个人抱负和自我价值的生活。

那些工作狂迟早会像盆栽那样被园丁放进小小的花盆里：它们的根被缠起来；如果任其根部生长的话，过大的根系会导致盆栽培植的失败。要想种好一株盆栽，比如说一株黑松树，一定不能让它长得过高（盆栽如果长疯了的话就毫无价值了），所以你就必须经常修剪它的根部，而且时不时地换盆。

工作狂就像盆栽：一个具有才智和对成功渴望的人很容易陷入疲惫和失望的困扰，因为这些人很容易变成带着金手铐的奴隶，或者说陷入科林斯王西西弗斯的地狱。要想帮助他们免受这些困扰，必须定期地把他们从重压的环境中解脱出来，换一个新的环境。种植盆栽的人都知道缠根和移盆并不是简单而随意的工作——花盆也是盆栽之美的重要组成部分，你必须对盆栽的缠根和移盆有一个整体的周密考虑。为了更有效率地工作，职业中不光要有挑战，同样也要有机遇，而且这两者应该是相当的。人们在抵制精疲力竭症时经常犯的错误是，像服装店的老板一样，错误地认为一个尺码或者一件衣服适合所有人。

结果，很多经理们成了这种错误想法的牺牲品，比如说他们认为只要是奖励都是受欢迎的。

几年前，我受雇于纽约一家有650名职员的法律机构，我的职责是帮助解决职员遇到的问题。当时，这家公司面临的主要问题，或者说那时美国所有的法律事务所面临的主要问题就是如何使他们的职员开开心心地投入自己的职业，从而不至于产生跑到网络公司去做一个全职的管理工作者的冲动。不幸的是，一个天真的公司管理人员出于对稳定公司团队的良好愿望，认为用现金的形式发给年轻员工圣诞节奖金是一种愚蠢的行为。于是，他决定在当年的圣诞节，公司将为员工提供8 000~15 000美元不等的（按照职位高低发放）旅游奖励。这项本来是为了鼓舞士气的决定却收到了令人难以置信的糟糕反应。

下面几点关于该公司职员的情况回答了为什么这个好心的管理人员却获得了失败：

- ☐ 该公司的年轻职员大多要为他们受到的法学教育偿还法律学院的教育贷款，而且通常他们还要抚养年幼的孩子。所以，这些人最需要的是现金而不是别的。
- ☐ 大多数的年轻职员都是自己照顾孩子，他们没有雇保姆或者请家政服务。带着年幼的孩子去旅游，简直是遭罪而不是享受。
- ☐ 大约3%的职员正准备离婚，他们也不希望自己的隐私被泄露。
- ☐ 所有的员工都投诉说他们忙得没有时间去旅行。

所以，当你考虑进行一个公司范围内的“移植”工程或者进行一项个人范围的“移植”工程，千万要记住上面的教训，一定要弄清楚你的对象的特点，不然的话，就会像例子中那样起到反面的作用。

幸运的是，目前很多公司都已经开始进行成功的“移植”，而且这些公司的行为已经开始对全美国的人力资源管理产生影响。管理学家克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）和休曼特拉·戈沙

尔 (Sumantra Ghoshal) 举例说, 在一家跨国公司, 管理人员成功地总结出一套在公司范围内实行的“移植”方式。巴特利特和戈沙尔认为: “据一些公司的成功经验, 帮助管理人员发掘新的潜能, 摒弃陈旧套路的最有效方法就是让他们体验新的工作岗位。通过管理人员在不同的职能部门、不同的业务, 以及不同的区划之间的流动, 公司管理人员的潜力不断被挖掘出来, 他们的适应性也不断增强。”

目前, 在信息技术行业中的很多管理良好的公司都对成功的管理人员采取以下方式的奖励, 这种新型的奖励方式为管理人员提供了巨大的精神满足: 公司将他们从他们业已做出了优秀成绩的工作岗位上调离, 鼓励他们在新的岗位上复制自己的成功。

这种简单明智的移植方法证明了即使一个人的智慧和技能非常优秀, 但是他仍然需要被精心地培养和引导。单给予金钱回报是不够的, 因为, 只有挑战才能对人产生激励作用。如果一个人能明白新的挑战将带来成功, 并且相信自己通过努力能够战胜挑战, 那么这个人就会像金发女郎那样告诉厨师她是多么想吃麦片粥。

这并不是说金钱回报就不需要。但是, 有一点是明确的, 如果一个公司定期地给员工“移植”的机会, 肯定会比单纯地给他们金钱回报却不去注意他们是否被束缚了手脚要效果好得多。

其实, 你不一定非得要为《财富》500强公司工作才能得到“移植”的机会。事实上, 如果你自己做老板或者从事自由职业的话, 盆栽移植的模式就会变得更加容易实施了。在毕加索的一生当中, 他不断地移植自己, 并且看起来都取得了成功。毕加索不只完成了从现实主义到立体主义的转变, 而且, 他的画法也有多种变化。

大师在一生当中总是同时在从事不同方式的创作。在毕加索的画室中, 油画、线条画、拼贴画、雕塑, 以及其他种种形式占据着不同的位置, 毕加索根据灵感的不同进行不同的创作。

通过这种不断的变换, 毕加索不仅没有被束缚手脚, 而且得以获得了巨大的个人成就。比如说, 毕加索的《格尔尼卡》曾经遭到严厉的批评, 但是毕加索却很容易调整自己的情绪, 因为他认为, “我不光是一个油画家, 我还是一个不错的雕塑家呢”。通过对多种艺术方

式的追求，毕加索得以免受把个人天分的鸡蛋全都放在一个篮子里的潜在危险。毕加索通过长期的多方面追求，保证了健康的心理状况，从而取得了一个又一个艺术成就。

长期的多样化 这种拓展职业方式的范围比毕加索所实践的更为广泛。长期多样化的职业方法的主要理论根据是基于以下原则：如果一个人的职业生涯能够在不止一个方面得到积极收效，那么这个人的心理就会变得越来越沉着坚强，从而不至于面对创新和变化而害怕失败的结果。能够尝试多样化的人，他的自信就如同建立在稳固的三角支架上。同样，一个人如果把自己的职业目标和自信来源寄希望于一点，这就如同把鸡蛋放在同一个篮子里，把个人自信建立在一个摇摇摆摆的单脚支架上。

事实上，如果愿意重新定义自己的职业规划，所有的成功人士都可以找到建立稳定的个人自信支架的方法。打个比方说，在职场上一帆风顺的人是难以逃脱金发女郎进退两难的困境的，因为前方并没有什么吸引人的激励，反倒有难以琢磨的失败威胁。

保持长期多样化是人们对新事物渴求的表现。因为如果你不是像毕加索那样具有多方面的才能，而只是一个肖像画家，那么，你是很难创作出像“渴望新事物”那样的优秀作品的。如果你把自己的才智投入到多个方面，而不是沿着一个方向走到底，那么你的个人自信就拥有了宽阔的稳定支架。

要想克服在重新规划职业目标时的心理压力，你应该学会理解对职业目标的重新规划，正如一个代理人把自己手上的投资重新安排，而不是抛弃一些投资。用心理学语言来解释这一点，就是不能把一个人理解成一个又一个的小部分，而是应该从整体的角度去理解。因为，一个整体的人要大于构成他的各个部分的简单相加。这就如同一个可爱的手镯，当组成它的各个部分相映成辉，整个手镯就会变得更加美丽。同样，人类总是容易错误地认为自己的价值是各部分简单的相加，比如：“智商 + 情商”或者“情商 + 喜欢孩子 + 喜欢小狗 + 出色的反手拍” = 凯茜。和凯茜一起打网球的伙伴们看到的是凯茜的反手技术，

凯茜的老板和上级看到的是凯茜的智商+情商，凯茜的男朋友希望与凯茜组成家庭是因为凯茜热爱孩子和小动物。每一种对凯茜的评价都是根据不同人物的不同需要取得的，当然，都是不够全面的。

在这一点上，人类和由成千上万的马赛克构成的大片图案非常类似。从远处看，所有的马赛克好像是没有界限地混合在一起。但是，如果你从非常近的角度观察，比如说15厘米，你会发现每一块马赛克都是独立的部分。同样地，从不同的角度看同一个人，你会得到不同的结论。

要想形成对自身的整体概念，你必须深刻理解到，当你以一个整体的方式应对生活时，你能做到许多你的每部分才能简单集合所无法做到的事情。当你能够做到重新认识你自己，发现自己身上长期以来被忽视的才能，放弃早已习惯的行为方式（并非性格特征），一个新的、更优秀的你就诞生了。

下面的例子将更好地说明整体概念的这一重要原则：你对纽约时代广场上巨大的信息屏是什么概念？你不会注意到构成它的一块又一块的小屏幕，你注意到的是一个整体——上面写有文字的一大块信息屏。人们会把那些小部分的集合体理解成一个整体——一整块儿，人类的思维方式就是这样的。所以，成千上万块小的集合体连接在一起的时候就组成了一个整体的信息。这就是整体： $1+1=3$ 。

那么我们对自身的理解呢？难道你仅仅把自己理解成一个经理吗？如果是这样的话，试着改变自己的观点，比如说，你还是一个出色的宠物照料者、激励者、解释者（将上司的话或者公司理念阐述出来）、传播者等等。这些对自我的重新挖掘听起来似乎平庸无奇，因为在当今这个时代，几乎每本商业杂志上都会有一两个故事激励你重塑自我。但是，事实上，如果你无法从整体的、更大的范围认识自我，你就很可能在职业生涯中陷入成功挫败的沮丧之中，你就无法承受工作中的挑战、创新和变化。重塑自我是不可能的，那样也就意味着要打破成规。对自身价值的重新认知则意味着保留成规，但是扩展了成规的范围。

人们可以通过下面的步骤重新认知、规划自己的才能和职业发展：

审视一下自己的知识基础和结构（是的，个人爱好也算在知识基础之内）、组织和管理能力、沟通能力、销售能力、决策规划能力，总之尽量地列出自己方方面面的能力。其实，每一个成功人士都至少具有行业知识和沟通能力，而这两种技能已经让你可以胜任一些教育和咨询类的职业。销售能力 + 决策规划能力 = 智囊团或者议会游说者。如果你深入挖掘自己，这样的等式你还可以列出很多。

让我们来看看2000年春天康胜（Coors）啤酒发起的一场广告攻势。为了让顾客觉得康胜啤酒的与众不同，康胜啤酒用一系列的创新型人物来代言康胜啤酒。其中最著名的一个广告，就是由阿迈德·拉什（Ahmad Rashad）制作的由格里·费瑟（Gary Fisher）出演的广告。格里·费瑟是山地车的发明人。在广告中，格里·费瑟把十速车的传动装置用在了常用的旅行自行车上面，这样一来，他就可以在崎岖不平的山路上骑自行车了。那么为什么格里·费瑟不去直接买一辆山地车呢？那个时候还根本没有山地车呢！

这就是整体概念逻辑在现实中的一个应用。你也可以做这样的尝试——这有助于你把人生的支点建立在稳固的多脚支架上，如果你能用这样的方法重新规划你的人生和目标，那么你的职业生涯就不再是单纯的直线方式，而是多种投入的集合。要想在重新审视和规划的过程中减少烦恼，请注意以下几点：

1. 放松。这个过程是在重新规划你自己的能力，并不是再造你自己。虽然有很多专家坚持认为职业重塑是可能的，但事实上，这种观点是错误的。职业生涯是无法完全重塑的，即便是要转变并非由性格原因造成的职业状况。每个人都有自己与生俱来的性格特质，比如说羞涩（或者说内向）和合群（或者说外向）的区别。如果你是一个很内向的人，你可能会慢慢学着克服一定程度的社交恐惧，但是，你肯定永远也不会成为一个热衷派对生活的人。同样，一个外向的人最好还是不要去做图书管理员。但是，比如说，如果你外向而富有控制欲，但是从事强体力工作，你担心自己的才能会在工作中消耗下去，那么，看看

杰西·文图拉 (Jesse Ventura) 的故事吧。文图拉州长的一生似乎都在重新规划自我：最早是一名捕猎海豹的水手（需要力量和勇气），然后成了一个职业摔跤手（需要力量和社会活动能力），后来成了一名政治家（需要社会活动能力和情商），接着又做了XFL电视台的评论员（需要社交能力和大胆的言论）。文图拉一直在不断地规划自己的职业，挖掘自己的才能，但每一个阶段都至少以一点个人固有的才能为依托，文图拉从来没有试图完全重塑自我。

2. 主动地，而并非被动地重新规划。正如前文中我们已经讲过的那样，如果事情的发展在我们的掌握之中，我们做的时候就会感觉好得多。而且，很多的研究也同样证明，除了生物界的失衡现象外，失控和无助总是崩溃的前兆。如果你自己决定重新规划自我的时间和地点，你将会取得以下几点优势：你不只在思想上做好了迎接冒险所带来压力的准备，而且，你身上散发出的自信气息更容易使你获得别人的帮助，从而更容易达到成功。正如谚语所说：“没有什么比看起来成功更能成功了。”因为当我们充满自信，不被重重疑虑困扰的时候，我们总能把事情做得最好。忧虑使我们总是去担心那些可能和不可能危机。总是去担心那些“万一”将破坏你的斗志，从而引发原本可以避免的失败。进行职业重新规划时要自己把握好步调和节奏，而不是在收到了解雇通知或者陷入财务混乱时不得不这样做——这样你就能更好地处理即将发生的任何事情。
3. 迎接坏消息。在重新规划职业的时候，千万不要盲目乐观。乐观主义不是不可取，而是盲目乐观的人们总是倾向于否定困难。20世纪90年代，安迪·格鲁夫和兰斯·阿姆斯特朗 (Lance Armstrong) 深入研究了与癌症病魔抗争的人的心理。他们都知道很有可能死去，但是他们都坚持不放弃，最后他们成功了。格鲁夫和阿姆斯特朗注意到，他们与病魔抗争的最重要的一点是，他们承认危险或者说冒险的存在。病人既没有夸大，也没

有缩小癌症的危险，而是解决自己面临的问题；这是一种在劫难逃的心理，这样做产生忧虑的程度要比盲目乐观轻得多。清楚你的敌人是谁，制定好作战计划，然后承受后果，这样做你会更能承受其中的痛苦。

4. 别忘了，压力是激励的孪生姊妹。当一个人激动于面前的机遇，他身体里的生物反应其实和他面临压力环境产生的忧虑是一样的。当你确定了重新规划职业后，你免不了会为前景担忧。那是因为我们身体里的肾上腺素——一种使我们心脏跳动的化学物质令我们激动不已，我们对未来充满了希望，渴望获得成功。这种心理感觉就好像在比赛中争夺金牌，揭开罪犯的面纱，和你迷恋已久的人进行第一次约会。如果是你期待已久的事情，那么你的肾上腺素就会引起你的激动，你就会以积极的态度去迎接这件事（我很兴奋），而不是以一种自我挫败的态度迎接这件事（我害怕失败），在这样的态度之下，你成功的几率就会高得多。记住：“困扰人们的不是事情本身，而是人们对事情的看法。”这句话在公元135年爱比克泰德说的时候是正确的，现在仍然是正确的。

第八章

创造卓越



由金钱和美貌带来的荣耀总是转瞬即逝、不堪一击的，
卓越的精神才是璀璨而长久的财富。

——萨勒斯特（Sallust）

我们要征服的不是高山，而是我们自己。

——埃德蒙·希拉里爵士（Edmund Hillary）

其实大多数职业经理人已经认识到了掌握准确而简洁的信息的重要性，信息技术革命只不过使他们更清醒地意识到这种需求的紧迫性。所以，对于那些信奉“慎思终有益”的患者来说，采用果断的治疗方式将更有助于治疗他们的精疲力竭症：你注意过美元背面印着的文字吗？——“我们信奉上帝”。那么，为什么美国财政部在货币的背面印上这样的语句呢？显然，这是在提醒人们除了对金钱的追求之外，还由很多事情值得我们珍视。

自从人类有了历史开始，一些伟大的思想家，比如萨勒斯特，已经开始注意到，我们不应该寄望于完全通过金钱或者美貌获得幸福。

同样，圣经中也经常提到这样的观点；在旧约箴言（11：28）中，有这样的警句：“指望财富能带来一切的人终究会失败。”甚至弗洛伊德也说过：“人们总是免不了持有错误的衡量标准——他们追逐权势、成功和财富，并且羡慕别人拥有的这些东西，事实上，他们过低地估计了生命的意义。”

埃德蒙·希拉里爵士，一个非常有理由沉迷于他所拥有的巨大财富的人，却信奉“我们要征服的不是高山，而是我们自己”。尽管以他的地位和财富，希拉里非常有理由相信金钱是衡量人的成功标准。但是，希拉里明白，精神上的满足与金钱的多少无关，而是取决于是否能战胜个人的恐惧，正视自己的弱点。希拉里认为，只有在人们能够正视自己身上的缺点，并且不再一味抱怨自己前进路上的重重困难时，人的思想才会得到进步。其实，埃德蒙爵士格言里蕴含的意思也就是，人生中最难的事情莫过于正确地评价自我。帮助一个人认识到他在实现自我的过程中的阻碍（金手铐）或者批评一个人的性格是一件非常艰难的事情，尤其是如果这个人笃信成功将会带来一切时。

大多数患上精疲力竭症的人们并不愿意正确认识自我，因为他们害怕没面子或者被羞辱。除非有外来的伤害撕破他们对这一精神伤害（他们自己认为）的抵制，否则，那些把“金钱至上”奉为信条的人们是无法认同投身于那些既不能给他们带来经济利益，又不能提高他们社会地位的活动是一件有意义的事情。而且，这些人也无法相信别人的慷慨大方，内心的贫穷和表面上的富有总是相伴而生。而对自我有正确认知的人却更容易对别人产生信任，因为他们是完全独立的。可以相信别人，并且愿意依靠别人的人可以说是世界上最幸运的了，虽然他们可能不是传统意义上最出色的人。

自恋和自欺

自恋和对别人的不信任经常同时在一个人的身上发生，这绝不仅仅是巧合，如果一个人只崇尚物质财富，他是很难与别人建立起真

正的亲密关系的。这其中最根本的原因正如一个孩子试图推翻大人关于他是一个坏孩子的评价。当一个人过分自恋和自我崇拜，不断夸耀自己拥有的财富或者权势，那么你可以肯定他们这些沾沾自喜的言论事实上正是一种潜意识的对父母评论的反击行为——“瞧，你们错了。”

心理学家认为人类可以通过一种自身的反应来抵制内心深处对自己的谴责心理，我们在心理学上把这种自身反应称做投射心理——把他人看成是自己产生谴责心理的原因。按照这样的理论，如果一个自恋狂有朝一日觉得自己不是那么出色了，投射心理就会使他这样想，“不是因为我不好，而是因为别人不好才会这样的”。把这种理论延伸开来，投射型自我保护心理可以使你相信自己理所当然是与众不同的，像你这样才能的人理应受到喝彩和肯定，不过事实上，你羡慕并且仇视那些你认为没有你强的人。但是，产生投射型自我保护心理的最重要因素是愤怒。事实上，所有具有畸形自恋心理的人都在下意识地通过各种症状（夸大其词，盛气凌人，迷恋成功、财富、权势和美色）来掩盖由于内心复杂的不满情绪而产生的愤怒。

如果一个自恋狂不能控制他心中的愤怒，他几乎不可能取得成功。而一旦自恋狂获得成功，他们长期被压制的自我认知就不可避免地浮现出来。作为自恋狂自我保护心理构成的一部分，这些人经常会贬低别人：他们行为傲慢，经常用一种毫无仁慈之心的做法去要求和剥削别人。在一些极端的例子中，如果自恋狂的需求不能很快地得到满足，他们心中的愤恨甚至会突然间像狂风暴雨一样爆发出来。

拥有充满贬低和呵斥的童年的人们很容易变成自恋狂，他们对于侮辱和轻视非常敏感，不管那些侮辱和轻视是真实的还是想像中的。如果一个人治疗自己心灵痛苦的惟一方式就是把他们的不满足感发泄在别人身上的话，他们会因为一场完全是无心的轻视想到很多。非常有趣，这种自我心理治疗的方式导致了一个怪圈：自恋狂由于不能信任别人而不断地通过种种细节问题贬低别人。而这种行为的后果是，被贬低的人当然心怀不满。这样一来，自恋狂就更有充足的理由贬低和不信任他人了。

浮士德式交易

投射型自我保护心理帮助自恋狂支撑起由于受到各种打击而郁郁不振的自我意识，这种心理实际上是一种对现实与理想落差的补偿性思维。这种思维看起来似乎是在善待自己，但是实际上，这种思维是非常有害的。“既然他们都不喜欢我，那么我就必须做出使他们不得不喜欢我的成就来。”实际上，这个受到了轻视的人认定弥补自己身上所欠缺的东西（讨人喜欢）的最好方式是通过其他更多的东西来补偿——智慧、才干、能力等。这种心理不可避免地会导致下面的情形：它经常会促使一个人去追求那些有回报，尤其是物质回报的成功。问题是，如果一个人通过深藏内心的愤怒去追求成功，唤起人们对他的爱戴，那么，当这个人一旦成功的时候，长期深藏于他心底的愤怒就会不可避免地被唤醒。

另一方面，“我将通过一往直前地追求成功来得到我所需要的爱戴、羡慕和认可”，这种心理会造成他们对所向往事物（真正的爱戴）的一种不成熟理解（盲目崇拜）。另一方面，一旦自恋狂意识到盲目崇拜的事物的真正意义（可能是毫无意义的），他们会觉得很受伤害，这样，他们就会产生出更严重的贬低他人的行为。最终，自恋狂对爱戴的曲解和盲目崇拜会形成浮士德式的悲剧：他们过于依赖物质上的获得和物质获得所代表的对个人价值的肯定，进而变得越来越不能信任他人，从而无法得到真正长期的精神上的满足。

浮士德式交易的后果

浮士德的交易正体现了经典言论“我不愿意加入任何一个愿意接受我的俱乐部”。事实上，你并不愿意接受那些通过显示权势和财富而得来的爱戴，因为你自己明白，权势和财富都是外在的东西。把另一种形式的侮辱加在原本就有的伤害之上，这种做法本身就是一把双刃剑：你心里明白“他们仅仅是因为我做的事情而爱戴我”；同时，你也清楚这样的成功并不是永恒的，一旦权势和财富溜走，众人的爱

戴也就随之消失。当人们陷入浮士德式的交易之中，通过成功去换取爱戴时，对“一旦我不再成功，他们将不再爱我”的恐惧在一定时期将被意志力征服，人们通过不断的成功去维持自己拥有的一切。但是，这种长期的征服持续下去将是有害的——人们长期只看到这个人的成功外表。当有一天人们终于面对真实的自己——大多数成功者事实上都很清楚在显赫的外表之下，真正的自我到底是什么样，这些原本爱戴自己的人肯定会弃我而去，自恋狂会长期被这种恐惧所困扰。

连通性：创造的前提条件

自恋狂并不是一开始就知道自己所要经历的痛苦的，但是，一旦他们意识到他们无法永远成功时，他们就不得不对自己的生活方式产生质疑了：他们对名利的狂热追求使他们忽视了自己与他人、与社会的联系与融合。克里斯托弗·拉什认为，自恋狂“对他人的蔑视与贬低，以及他对别人的一切毫无兴趣，使得自恋狂的生活更加枯燥，这就进一步加深了自恋狂内心的空虚感……自恋狂恐惧与他人的精神交流和对他人的精神依赖，以及他们在与他人相处时的控制欲和虚情假意，使自恋狂与他人之间的相处更加糟糕”。这也正是为什么那些倾注一生征服了一座座高山的人，却发现自己根本无法征服自己。他们的巨大恐惧是（当他们不得不承认时）当他们不能依靠对成功的巨大意义不断幻想生活，而必须依靠别人的关爱生活时，他们发现自己根本不知道该怎么办。

罗伊今年55岁，从事管理咨询工作。他是被他的合伙人介绍到我这里的，因为他的朋友担心罗伊会“再次心脏病发作甚至死亡”。他朋友的担心不无道理：罗伊每天投身于管理咨询工作12个小时，另外花两个小时享受马丁尼酒，除此之外再没有别的什么事情了。正如罗伊的朋友所说：“自从他失去了日本的客户之后，我就更替他担心了。至少以前当他去日本的时候他还会和日航或者新加坡航空公司的空姐一起吃饭或者共度良宵；现在，他除了必做的两件事外，就知道为了原本并没有做错的事斥责别人。”

罗伊为了应付他的合伙人，答应与我见面。罗伊对自己从事的管理咨询工作非常满意，他很愿意帮别人判断是非，但是，这些以外的事情，他实在想不出该如何生活。罗伊出生于纽约一个贫苦的波兰移民家庭，他是家里惟一的孩子。罗伊的父亲是个酗酒如命的卡车司机，在罗伊5岁的时候，父亲抛弃了罗伊母子。受到了这一沉重打击后，罗伊的母亲就精神崩溃了。由于没有得到及时的治疗，她的情形越来越糟糕，小小年纪的罗伊不得不接受残酷的生活现实。

幸运的是，罗伊非常聪明。罗伊从一年级开始就不断得到各种奖项。罗伊生活在他的出色表现所带来的种种荣誉之中。所以，罗伊的烦恼不在于他因无法得到“A”的成绩而会受到父母的惩罚，而是在于罗伊认定他取得的一切都必须通过他在学业上的出色表现而获得。虽然优秀的成绩和老师的喜爱是令人开心的，但是，这一切远不能代替一个骄傲的父亲冲孩子微微一笑或者慈爱的妈妈给孩子一个温暖的拥抱。

因为罗伊向来循规蹈矩，书生气十足，所以罗伊从未参加过什么活动组织。罗伊非常害羞，这使他在高中时就很少参加课外活动。在纽约的大学城，罗伊是成绩最优秀的学生之一，但是他几乎没有什么朋友。毕业后，罗伊娶了一个邻居的女儿，那位姑娘专注于会计学，就像罗伊专注于经济学一样，两个人组成了一个波澜不惊，极具效能的家庭，他们一直没有孩子。

罗伊的生活似乎会一直这样平静下去，但是20世纪80年代的经济繁荣改变了这种平静。像那个年代很多从理论家转移到实践家的人物一样，罗伊从一个六大会计师事务所默默无闻的小职员，变成了一个年薪百万的经济战略家，成为当时纽约最热门的企业战略咨询事务所的一员。罗伊拥有了财富和社会地位，但是你很难相信，当罗伊和他雄心勃勃的团队一起高歌猛进的时候，罗伊正压制着内心复仇的怒火。当罗伊还是个孩子的时候，他就从来不参加社会活动，虽然他的成绩总是最好的。但是，当罗伊成为公司核心的时候，情况开始变得复杂起来。

罗伊并不是一个很有主见的人，也不能说会道，所以，在新的工

作环境中，他经常感到被排斥和冷落，罗伊认为自己所受到的对待与自己为公司贡献的才智不相匹配。但是，对于一个“只有学问”的人，公司是无法过多地倚重的。罗伊的自恋倾向开始导致他的愤怒：罗伊仇视精于维护客户关系的同事，他称他们为反动者、谄媚者等等。当这些不起作用时，罗伊开始诋毁同事与客户之间的成功合作，他说如果不是自己的工作，那些客户早就不知所踪了，其实那些客户完全是由罗伊的同事维护的。罗伊甚至通过讽刺和谎言挑拨客户和其他合伙人之间的关系。

后来，罗伊公司5名数月以来饱受罗伊诽谤的年轻合伙人集体辞职开了一家时装店，这件事促使了罗伊在纽约那家事务所职业生涯的结束。虽然一些知情人认为即使没有罗伊，那些年轻人也会离开，但是公司老板并不这样认为。经历了这次失败，罗伊离开了这家把自己从青蛙变成王子的公司。幸运的是，罗伊在公司的一个朋友愿意与罗伊合开一家咨询事务所。对罗伊来说，在事业开始初期有一个稳固的联盟是非常有必要的。但是，这种稳定联盟的安全感更加剧了罗伊对失去上一份工作的心理痛苦。看上去罗伊远离了以前的那些不快。但是，遭到解雇并没有使罗伊吸取教训，而是燃起了罗伊心中的病态自恋。

似乎是为了弥补因为遭到解雇而受的耻辱，罗伊开始毫无限度地追求“名流”的生活方式。罗伊告诉我，在遭到解雇后，开始做自己的咨询事务所之前，他在亚洲和妓女厮混了好几个星期，因为罗伊喜欢听她们称赞自己的性能力。回到纽约之后，罗伊不顾健康地过量饮酒。结果罗伊自恋式的自我放纵导致了他在51岁的时候心脏病发作。

当我开始和罗伊合作解决他的问题时，离罗伊首次心脏病发作已经有4年时间了，但是很显然，罗伊并没有从以前的痛苦中吸取教训。罗伊经常贬低自己事务所里的年轻人，拒绝承认同事的工作成绩，抢别人的风头。因为认定把自己介绍到我这里来是在强调自己有问题，罗伊甚至和自己的合伙人兼朋友翻了脸。

看到罗伊的自恋倾向已经完全失去了控制，我很担心罗伊会中止和我的合作并且会经受更大的痛苦。我不得不使出手中的王牌；

我说服了在纽约商学院的一个朋友，让罗伊给高年级的学生教授一门新课程。

把罗伊介绍给我的那位教授朋友之后，我就不再试图引导罗伊了，反而鼓励他的那些对名利的病态追逐，当然是以健康的方式。到纽约商学院任教之后，罗伊有了一大群极具抱负的有志青年作为自己的听众，而且他们对罗伊很是崇拜，因此，罗伊很快就找到了新的寄托，而不需要通过在公司里诋毁他人来建立自己的自信。而且，罗伊变得更多地自我夸耀，而不是斥责别人，罗伊无意中给公司里的年轻人增进技能和拓展客户创造了机会。结果，罗伊公司的利润不断提升，而这些，又成了他作为一个教授在课堂上向学生们夸耀的资本。

在特定的条件下，我们可以通过提前给予荣誉来治疗罗伊的自恋。而且，这一治疗的长期效果更为可观：罗伊很快就从管理咨询职业中退休了，因为他更希望通过做一位著名的学者而获得尊敬。虽然罗伊始终没有得到真正意义的精神满足，但是，比较罗伊早期的种种经历，来自学生的崇拜对他来说可能已经是最合适的精神满足了。

自立心理如何无意加剧了浮士德式交易

帮助自恋症患者认识到他们最大的敌人正是他们自己是一件很难的事情，因为来自社会的观点支持他们的这种生活方式。别忘了好莱坞怎样把电影明星充斥在人们的面前；时尚界怎样不断变换着流行潮流，进而产生市场；而麦迪逊大街（著名广告公司聚集的街道）是怎样让世界相信青春美貌和性感火辣可以卖出任何一种产品。20世纪60年代以来，随着自立观念通过出版业传播开来，自恋的生活方式也破纪录地泛滥起来。

这一现象并不是从1975年马克·蒙斯基（Mark Monsky）出版《争当第一号》（*Looking Out for #1*）开始的，只不过这本书的标题非常抢眼罢了。公平地说，在蒙斯基等一些作家宣传自立思想的作品中，有很多有用的思想。这些思想造成破坏性后果的主要原因是人们大多都没有深读这些书，往往只是粗略地看看书脊和标题。不管怎么说，

自立心理迎合了自恋狂爱护自己、自我保护的心理。

文学作品和流行书中到处充斥着争当第一名的思想，这些更加重了自恋狂内心的病态：过分苛求，好高骛远，无限制地追逐个人成就，缺乏同情心，痴迷于美色、青春、权势和财富。在心理学上，对自恋狂的治疗方法大多是通过帮助他们适应和融入他们所处的社会文化中。而“争做第一名”的理论充斥着整个社会文化，这一理论往往被自恋狂理解为“我需要的不是调整，我需要的只是征服阻挡在我成功路上的障碍”。这种只专注于征服高山，而不专注于征服自我的心理是非常脆弱的，急需得到治疗和引导。

这些有关自立的理论增加了自恋狂与别人建立健康亲密关系的难度。许多接受争当第一名理论的人都认为，自己可以——如果幸运的话，找到一个足够优秀和聪明的人，因为只有那样的人才能给予自己应得的爱护。正如埃里克·弗洛姆（Erich Fromm）在《爱的艺术》（*The Art of Loving*）中讲到的那样：

许多人在提到“爱”这个问题时，其实他首先想到的是“被爱”，而不是“去爱”。这些人的问题在于缺乏爱别人的能力。所以，对他们来说最重要的是怎样获得别人的爱，或者说怎样使自己变得可爱。为了达到这一目标，他们通常采用以下方式：一种是男人通常采取的方式，就是去争取至高的成功、权利和财富；另一种方式是女人经常采用的，就是努力使自己变得更加吸引人，比如说通过化妆和漂亮衣服等等。人们总是认为爱是很简单的事情，但是，找到合适的对象去爱，或者去被爱是很难的（原书中的重点部分）。

突破防线

现代心理学认为，惟一可以使一个自恋狂停止其功利化衡量标准的刺激，是打击他的自我崇拜：由他所深爱的人带来的损失或者打击。我曾经接触过一些病人，他们多年来沉迷于自恋式的生活方式，不择

手段地占有别人的成绩，不惜做出一系列有悖公理的行为，想尽一切办法取得成功，拒绝他们身边爱人（孩子、伴侣）一次次对他们重新审视自己生活方式的请求。但是，毫无作用。直到有一天，孩子陷入了皮洛士式的复仇，或者伴侣移情别恋（通常是有意的）。

通常，对自恋狂的打击总是突如其来的。我曾经有一个非常顽固的工作狂病人，他决定卖掉自己价值千万的生意，因为他的女儿第三次和一个他非常不喜欢的人怀孕了。我的另一位病人是一个犹太人，他早年逃离了纳粹的魔爪，后来通过个人奋斗，他的财富已经进入了《福布斯》400富豪。他一直拒绝调整自己贬低他人的行为方式，直到有一天，他的儿子把纳粹党徽纹在了胸口，紧挨着原先六角蓝星（Star of David，犹太人的标记）悬挂的地方。

这些残酷的警钟惊醒了那些自认为物质财富就是生命的全部意义的自恋狂。对于那些认识不到完整的人生应该包含着对他人关爱的自恋狂们来说，来自家人的伤害对他们来说是难以承受的。但是，自恋狂要想从伤害中清醒过来，调整自我，他们必须坚信有一种更可贵的事物可以取代他们的自恋需求。

弗洛伊德虽然笃信无神论，反对群体性生活，但是他也认为，一个人只有把自己与外界紧密结合才能避免在追求权势、成功和财富的过程中可能出现的心理问题。今天，由于心理学家埃里克·埃里克森（Erik Erikson）的出色理论，弗洛伊德大概也会承认，人类应该努力达到创造。埃里克森是这样定义创造的：

生物界的进化告诉人们，相互依赖和走向成熟是相互作用的：成熟的人渴望被别人需要的感觉，而人类走向成熟是大自然的要求。人类的创造，就成了人类得以繁衍生息的基本条件（原书中的重点部分）。

埃里克森详细地解释了传授并不完全是与生俱来的天性。他承认其中包含了非生物界的产物和创造，传授的概念还包括对科学的贡献，对社会的贡献等等。埃里克森明确提出通过全人类之间更好的联系和

传递，将会创造未来更美好的社会：

有些现象会导致孩子不愿意与他人联系和传递。一些父母无法向孩子表达出他们的关心，这样会引起孩子的误会；太过自立的孩子会形成自恋的性格；这样的孩子往往性格中缺乏真诚，缺乏对联系和传递的责任感。

停滞不前和过分扩展

埃里克森认为，不愿意与人联系的人迟早会遭受折磨。他还特别强调说那些在成年以后，功成名就之后仍不愿意与他人融合的人，将会陷入一种“对亲密关系的痴迷，进而导致一种停滞不前，郁郁寡欢，内心贫瘠的生活状态（原书中的重点部分）”。换句话说，“难道这就是全部了吗”的感觉将困扰着这些人。

陷入埃里克森所说的停滞不前困境的人们，通常总是把自己这个人和自己在一定组织中发挥的作用混为一谈，埃里克森是这样阐述下面的原因的：

根据自然界的法则，融合和传递是人类社会向前进步的推动力……每一个有组织的人类社会，都在努力为下一代的需求建立起一套保障方式，从而使他们适应未来变化了的情况。

当一个站在事业之巅的人，把自己的个体与自己所处的职业位置混淆，比如说，一个公司首席执行官所取得的待遇和权利。对于一个取得巨大成功的人来说，处于巅峰之上所受到的影响就像毒品的强度对人的影响。一个人会像依赖毒品一样依赖他所在的位置提供给他的一切。社会学家把这种现象称为对于职业成功的依赖，而这种职业成功只是为了击败他人，或者说保住个人的荣耀。

对于很多痴迷于权势和声名的人来说，当他们不得不离开自己曾

经无限依赖的这一切时，他们会感到无法承受。很少有人像罗伊那样幸运，最终找到了永不枯竭的听众，或者说崇拜者。有证据证明，痴迷名利的人在失去这一切后会感到致命的打击。企业管理人员对于企业的破坏行为就有力地证明了这一切，而上了年纪的人试图在年轻姑娘面前证明自己出色的性能力则是这一打击的最悲哀体现。只有与他人的联系和传承才能避免这些悲剧的发生。

从功利性的角度来看，联系和传承意味着放弃了通过观众（别人）的认可来获得个人肯定的方式。我们前文中曾讲到，有一些自我实现的方式并不需要通过观众（别人）的反应才能得到精神上的满足。对于孩子来说，玩耍就是玩耍，就是为了获得其中的乐趣，而不是为了通过玩耍获得他人的欢呼或者别人对成功的认可。同样的，父母亲会从抚养孩子的欢乐和成就感中获得满足和自我肯定，这一心理上的满足是不需要通过他人的见证而得来的。所以，一个向他人传授的人，通过这一过程中的满足感弥补了那些无法实现的个人计划而带来的空虚。人们会把自己的聪明才智放在培养后代上，寄希望于自己的下一代实现自己的梦想。

事实上，的确有一些人无法去传授，当然是指心理的角度。埃里克森认为，他们中的大多数人患有过分扩展症。简单地说，过分扩展症是由于一种对个人肯定的狂热追求。从另一种角度说，患有过分扩展症的人把传授看做是人生的结束，而不是人生的必经之路。

埃里克森认为，相对于那些能够很自然地理解传授的意义的人们来说，一个被迫担负起这项责任的人，比如说一个身处竞争之中的人，传授对他来说会带来不可避免的过分扩展症。因为这样的人不能正确理解传授的意义——他们认为这是牺牲自己的美好未来而为别人做贡献，虽然所谓的别人事实上是自己的成功。

芭芭拉是自己来找我接受治疗的，你知道，能这样做的人少之又少。她是通过Lexis-Nexis数据库的查询找到我，并且了解我的专业的。在1990年的时候，我还从来没有听到过这样的方法。据芭芭拉说，她了解到我是一位治疗工作压力相关疾病的专家，而芭芭拉正深受其苦。但是这位病人在第一个治疗疗程中的表现与她最终所需要的治疗相去

甚远。

芭芭拉是东海岸一家大型公司的副总裁，负责公司的大型活动安排工作。芭芭拉向两位老板汇报，或者说，向所有人。这是因为，从一方面说，芭芭拉的工作由公司的人力资源部管辖。但是，从另一方面说，每一位要举行大型活动的经理都是芭芭拉的老板。

在我和芭芭拉第一次会面的时候，我详细倾听了芭芭拉有关长期有规律困扰她的痛苦的描述。大概在我们的第七次会面中，我向她指出了她描述中的不规律：芭芭拉讲述的症状中从来都没有表现出对于工作期限来临的期待、困扰，或者忧虑的情绪。“我并不认为你是被工作压力困扰，”我说，“你把餐厅和宾馆老板的职责当成自己的压力了。你从来没有因为工作期限的来临而惶惶不安。你总是在每次大型活动结束后的第二天开始偏头痛，一个星期之后开始得湿疹，你从活动结束后的当天晚上开始失眠，直到你不得不请假一天补足睡眠。你并不是被工作压力困扰，你是被工作胜利完成后的影响困扰。”

我说的每一项都是事实，芭芭拉开始发怒了。芭芭拉认为自己是被一定要做好活动的压力困扰，而我坚持认为是活动成功完成后的影响困扰了她。

我和芭芭拉之间无法达成一致，问题到了激化的程度，芭芭拉认为，“当一项活动将要进行的时候，我知道一切将会如预想的那样，于是我会放松片刻，然后全身心地投入到下一个项目中。每当我准备一项活动时，我总是穷尽一切地预先处理好一切潜在问题，难道这会导致我的压力？”虽然芭芭拉没有注意到，但是，她对“catastrophize”这个词的用法让我找到了帮助她的途径。在1990年的时候，“catastrophize”这个词只是一个科技用语，在生活中几乎不被用到。我认识到芭芭拉只能通过刨根问底的查询才能知道并使用这个词，很快，我就验证了自己的猜想，“当然，没错。我对每一件事都追根求源，你不认为这样做非常好吗？”“是的，我想是，”我回答说，“但是我打赌，你公司的其他同事绝不会这样做。”芭芭拉后来对于我向她指出了这一点多次表示了感谢。

在接下来的一个月，我们开始处理问题的真正所在：我们分析了

芭芭拉是怎样成为一个完美主义者，虽然她的尽善尽美并没有得到相应的承认。我们研究了她的症状，很快，事情就非常明显了，芭芭拉身体上的紊乱正是自发的对内心愤怒的压制。她的身体正在提醒她，自己不能再忍受在目前工作中这种不能被完全承认和重视的状态。我和芭芭拉一致认为，她的失眠、头痛和湿疹都是对压力的反应，但压力的来源并不是开始她所想当然认为的那样。事实上，芭芭拉身体的失调是由于她心中的愤怒所带来的压力。我们最终通过一个短期的自信心训练解决了芭芭拉所面临的这一问题。

芭芭拉真正的问题是在于她处理问题方式的原因所在：努力把事情做到尽善尽美，因为她害怕如果不这样的话，将会带来可怕的后果。对于一个孩子来说，他面临的最大挑战是如何控制自己天生的侵犯冲动。明智的做法是让孩子通过选择然后放弃做那些过于富有侵略性的行为，而不是通过恐吓——通过严厉的惩罚或者让他看到自己的行为是如何严重地危害他人。过分威胁的教育方法会使孩子不得不低头，但是更好的做法是让他们认识到融入社会有巨大的好处。因为，当一个孩子对自己的冲动产生恐惧时，情况会变得很糟糕。芭芭拉就是这样。

芭芭拉害怕自己的每一个过激性的冲动。而产生这种害怕的原因非常具有普遍性，芭芭拉从小生活在一个严母慈父型的家庭：芭芭拉的母亲强悍而且飞扬跋扈，父亲则是一个性情温和的儒夫，相比而言，芭芭拉更爱她的父亲。当芭芭拉还是一个小孩子的时候，每当她淘气或者撒野的时候，她的母亲会毫不犹豫地打骂或者惩罚芭芭拉，而芭芭拉很快就习惯了这些激烈的惩罚。但是每当这个时候，芭芭拉的父亲看到自己心爱的孩子如此淘气，他就会伤心地哭泣。芭芭拉的父亲把芭芭拉看做自己不幸婚姻的惟一希望，当看到芭芭拉不能达到自己期望的那样时，他就会几近崩溃，伤心落泪。而当父亲黯然泪下的时候，母亲就会更加斥责父亲懦弱无能。

芭芭拉在中学低年级时，有一次和几个朋友一起在学校抽烟被抓到，芭芭拉因此被学校开除。为此，芭芭拉的父亲再次伤心地哭了。她的母亲则用一种残酷而嘲讽的语气问她父亲，“如果被你看到

你的小天使在学校停车场上和男孩鬼混，你又该怎么办呢？伤心地去死？”

虽然芭芭拉以前并不能肯定中学低年级时那件事的后果是她后来不断追求完美主义的起因，不过芭芭拉很清楚地记得，在那之后，她就暗自发誓，从此之后一定不能再做“不良少女”，而是努力在每件事上力求完美。芭芭拉的完美主义倾向实际上是为她的父亲考虑，希望她的父亲不再遭受痛苦。但完美主义倾向却为她本人戴上了沉重的枷锁。芭芭拉努力做一个“好女孩”是因为她害怕如果做出什么冲动行为的话，会对她的家庭（与父母亲组成的家庭）造成破坏。这种担忧和恐惧就如同悬在芭芭拉太阳穴边上的一把手枪。芭芭拉从来不敢再有“野孩子”行为的冲动，她始终固执地坚持自己的誓言。而这一切都是为了维持父亲心中完美女孩的印象。

在接下来的两年中，芭芭拉和我一起解决她心中对父母的复杂感情，也就是她性格上的过分扩展倾向。最后，芭芭拉对自己人生的每个方面都得到了非常满意的感觉。

传递火炬

关于创造，它在逻辑上的意义就像传递火炬。如果一个成功人士不能把自己的某些成就和智慧传授给下一代，那么他又怎么能做到从一种通过工作，努力和成功获得的人生顺利转到另一种更真实更幸福的生活中呢？当然，“传递火炬”的含义远远不止是教授给别人技能，正如约翰·F·肯尼迪在就职演讲中讲的那样，创造意味着一个充满激情的过程，为对方点燃热情和希望。在这一点上，埃里克森的看法和弗洛伊德的理论不同，埃里克森更认同肯尼迪的观点。比如说，根据弗洛伊德关于恋母情结的理论，如果一个小男孩幼时对母亲的迷恋被他的父亲意识到，他父亲就会试图报复。那么，这个幼年的男孩心中便种下了性别焦虑的种子。

按照弗洛伊德关于紧张关系的理论，父母对孩子的成长有影响作用，而孩子并没有能力对父母产生影响。但是，埃里克森认为，一个

人的自我意识会通过与他人自我意识的互相交流而活跃起来，也包括与自己孩子之间的交流，现在我们把这一现象称为循环性相互作用：比如说我在抚育我的女儿，她的笑声、咿呀学语和智力发展，这一切成绩的取得会增强我的个人自信和自我意识的发展，而这样会使我更愿意多花时间与她共处，从而埃里克森确信两代人之间的相互交流会对双方有益——我们称之为“相互作用”，埃里克森称之为“爱的秘密”。

不过很多人都不认同这种相互作用的存在——尤其是因为两代人之间的不同。法国哲学家巴什拉（Gaston Bachelard）就是一个很好的例子，巴什拉是弗洛伊德理论的忠实信徒。巴什拉认为存在着一种普罗米修斯情结，具有这种情结的人希望自己具有神的力量。巴什拉的理论认为，普罗米修斯去盗取的火种象征着智慧，具有普罗米修斯情结的人们会不由自主地去盗取“火种”，就像普罗米修斯从奥林匹斯山盗取火种一样。想要成为普罗米修斯式人物的人们通过向他们的父母或者老师学习智慧来达到自己的目标。

专注于自己事业的自恋狂发现，他们对自己所拥有的金钱和地位的竭力维护使他们觉得向下一代传授是一项极具压力和令人反感的事情。那么，一个心理完全健康的人会怎样看待创造呢？与此相反，创造会使他觉得备受鼓舞，得到下一代的支持，感受到自己的价值，从而获得职业上和精神上的更高进步。传授会消除一个人来自于要进一步追求美貌或者财富的压力，取而代之的是对自己已经取得的知识财富的欣喜和满意。实际上，传授的过程会给人一种安全感和力量，而这种安全感和力量将使人能够坦然面对自己的人生，正确评价自己的失败和软弱。

无法承认失败，更不要说赞颂失败

大多数人赞同美国人在这一点上极具男性化的观点：认为成功会导致疾病。之所以会把这种成功带来的伤害看做是身体虚弱的标志，是因为精疲力竭症患者的病症很难治愈。气概非凡的成功是通过多种

方式对人产生损害的，比如说，成功的男人总是摆出一种居高临下的态度对待别人，这样就使得他难以很好地向他人传授。想要从传授的付出中得到心灵上的安全和满足，你就必须首先摆出一种亲切的、可以相互交流的姿态。

当一个成功人士一旦出现精疲力竭症的症状时，如果他能够承认自己并不是一个像奥林匹斯山众神那样的神人，那么仅凭这一点就会对治疗他的病症非常有利。至少，这种退一步的想法使你放弃了对完美的苛求，而你也从而获得了争取新的职业成功的力量。关于这一点，爱比克泰德早在2 000年前就注意到了：

想要把任何事情做好，你都要做好失败的准备，因为你有可能会莽撞行事，会不知所措，或者会犯愚蠢的错误。你必须有勇气去尝试一件有可能失败的事情。普通的人可能会做出非凡的成就，因为他们承认可能失败，所以做事时总是小心翼翼地避免可能的失败。

把精力花在假装成功上，而不是去发展与别人的沟通、融合和相互传授，从而获得长期的成功，这样的做法会使很多精英人士的事业走向没落。盲目信奉“成功者永不放弃，放弃者永远不会成功”的人是无法和别人建立起良好的相互交流的。

认为如果不能维持成功的声誉，那么自己事业的发展就会受到损害的想法同样是有害的：这种想法阻碍了人们向外寻求帮助，通过学习新的技术来更好地适应竞争。更为严重的是，这种想法使人们竭力维护自己的成功形象，从而阻止了人们坦诚客观地评价眼前的危险。弗兰西斯·培根说过，“那些不愿意接受新方法的人一定会遭到新的打击，因为时间是最伟大的改革者。”摆脱对旧方法的依赖，你才能学会新方法。

大多数人信奉“没有什么比看起来成功更像成功了”的观点，他们认为自己可以通过盛气凌人的态度来维持自己的成功形象。这样的人是值得同情而不是值得羡慕的。不管他们取得了多少物质成功，从

一个长远的观点来看，他们的这种做法是在慢性自杀。正如埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）所说：

你通过这些得到了力量、勇气和自信，但你的脸上透着恐惧。你对自己说，我经历过这些恐惧，我应付得来……你不得不做那些自己认为自己做不到的事情。

有哪种伪装带来的心理压力会比强装胜利者带来的压力还要大吗？几乎没有。每时每刻都要保持警惕以免受失败的耻辱，这种压力会使最有能力的人有时也不得不承认：努力使自己相信自己不可能失败实际上阻碍了一个人的成功。正如亨利·福特所说：“失败是走向更加成功的机遇。”如果你拒绝接受自己的失败，你又怎能从失败中总结经验呢？

乔治·萧伯纳认为：“一个人承认的失败越多，他就越值得尊敬。”萧伯纳关于从失败中汲取经验的观点后来逐渐被美国的企业界人士接受。据《纽约时报》中一篇文章的介绍，现在许多冒险投资商和猎头公司都更倾向于任用那些曾经经历过职业失败的经理人。因为，许多事实都证实：失败，这个曾经被认为是无能标志的行为，如今越来越值得被人们接受。同样的，一个愿意承认失败历史的人会非常懂得怎样减少失败的代价。

不顾一切地建立老妇人网络

当雪伦在1991年被人介绍到我这里的时候，人们对于软弱和失败的看法在当时还远没有今天这么科学。没有人会告诉雪伦失败和软弱是可以被接受的；关于雪伦的性格，怎么说呢，如果这世上有一个女哈罗修·阿尔杰的话，那个人肯定就是雪伦了。雪伦的父亲是南卡罗莱纳州的一个中学教师，母亲是一个家庭妇女，雪伦在家里的6个孩子中排行老二。雪伦通过努力一步步地走向了成功之路，雪伦认为她的成功是上天的恩赐。在我们的第一次会面中，雪伦不经意地说，

“你知道，我从来没有把我目前的问题告诉我的亲戚或者姐妹们。因为如果让他们知道的话，我可就太没面子了。我们家族中可没有一个人是牢骚鬼，我当然也不能这样。”

如果雪伦是个爱发牢骚的人的话，她肯定已经对她目前面临的情况发了很多牢骚了。雪伦供职于一家离波士顿1小时车程的《财富》500强公司。自从三个月之前，她被公司提升为主管人力资源的高级副总裁之后，恐惧引发的身体不适就一直伴随着她：对驾驶汽车的一种病态恐惧。雪伦不能确切地肯定症状开始的日期，不过她告诉我几个星期以来，一要驾驶汽车，她就会觉得头昏眼花要呕吐。一天早上，当雪伦要开车上班的时候，她开始呕吐和浑身发抖。没办法，雪伦换好干净衣服后，打电话给公司说她会迟到一点，然后通知她的前夫，让他开车送自己去公司。第二天早上，同样的事情又发生了，雪伦无奈，只好去看医生。

给雪伦治疗的医生给她开了治疗焦虑和恐惧侵扰的药物。服药之后的一个阶段，雪伦的症状减轻了一些，但是，药物的作用毕竟是暂时的。这时，雪伦的朋友建议她来找我。

首先我要判断雪伦身体上的病症是否是她对所承受的某种压力或者痛苦的释放形式。但是，我找不到雪伦经历中任何值得恐惧开车的理由，同样，雪伦的工作也很正常。雪伦热爱自己的公司，她为自己目前直接向总裁汇报而感到欢欣鼓舞。每一天，雪伦都感到充实而富有激情。那么剩下的惟一值得探究的是她的感情生活。当我开启这个主题的时候，雪伦告诉我如果我认为感情引起了她的症状的话，那么我就完全错了。雪伦不久前刚离婚，但是她宣称自己热切希望再婚并且生儿育女。幸运的是，我知道雪伦住的那个地方是个非常荒凉的小镇。我认为有必要问问雪伦，难道她觉得住在那么荒凉的地方对她的再婚计划会有帮助。于是我说：“雪伦，没有人会无缘无故住在那里。我知道你是因为一个很重要的原因才选择住在那里的，因为那样可以避免频繁地接触社会 and 他人。不是吗？”

我的这一招果然起作用了。雪伦大笑起来说：“你说得对。对于一个急于寻找新的婚姻生活的人来说，住在那个地方的确显得很奇

怪。”我进一步说服她告诉我其中的原因，雪伦吞吞吐吐地说：“那个小镇让我想起南卡罗莱纳……除了气候不太像。我知道这听起来很可笑，但是我真的很想念家乡。我今年33岁了，事业上也登上了巅峰，但是我还是非常想家。我经常梦见南卡罗莱纳。”

当你试图解释恐惧症的原因时，你必须去探究如果这个人不做这个令他恐惧的行为的话，他将会有什么好处。比如说，你可以问那些害怕过桥的人，到底桥的对面有什么令他害怕的事物。如果令他害怕的是某种东西（学校或者某项工作），那么过桥恐惧症的原因就很明显了：这样可以避免遇到令他害怕的事物。但是雪伦非常喜欢驾驶她的宝马车，她也热爱自己的工作，然而她还是不可避免地一接近驾驶座就呕吐。

逐渐地，我开始尝试着冒险激怒雪伦，我问雪伦她是不是准备辞职。雪伦大声责怪起来，然后干脆利落地建议结束我们之间的会面。但是我仍步步追问：“除此之外，还有什么能使你回到南卡罗莱纳呢？你工作出色，不可能被解雇，你的直接上司非常喜欢你，既然如此，如果你不主动辞职的话，看来只有急病突发才有可能回到南卡罗莱纳了。”

一个星期之后，雪伦向我承认，我其中一部分说对了，雪伦补充说：“但是我说过，你太短见了。没错，我的确想从目前平步青云的工作中离开。不过我不会拿能力欠缺当做理由。在过去的三个月中，我的迟到和缺勤比过去10年加起来都多，这也使我看到了莫莉（莫莉主管公司的员工福利工作，她是整个部门中雪伦最器重的经理）的非凡能力，她足以接替我的位置。我不会让公司因为我的离开而陷入困难，我会培养好我的接替者后再离开。”

听到这些后，我明白我们的工作应该集中在雪伦为什么不能放下一切，实现她传授他人，然后离开的愿望。两点原因是最主要的：即便当雪伦认识到自己害怕驾车的原因是不愿意到马萨诸塞去工作时，我向她提出的辞职建议依然令她很苦恼。她告诉我：“你知道，我的姐妹们听到这个消息会非常失望的，她们向来都是以我为榜样的。我的每一项职业进步都被她们在家乡无数次地津津乐道。对我来说，为

她们做出表率是一种责任。”第二个原因是来自她的前夫。雪伦不只一次流露说他们离婚的一大部分原因是因为前夫对她的时间的占有欲太强。雪伦有一次告诉我，“不管我们俩谁有一天中了大奖，我相信他肯定会决定我们俩一起到南部海岸的小岛上度假，他会说，‘去你的，世界，我们只管尽情享乐吧。’我接受不了这样的方式，我是一个群居动物，我为我的家族活着。”

雪伦终于明白到底是什么原因导致她不敢从目前显赫的工作中辞职，培养好接班人，然后回到日思夜想的故乡，在这之后我们之间的合作就结束了。不过后来传来了好消息：雪伦在以后6个月的时间里越来越认识到她有多希望回到南卡罗莱纳，在这期间她培养好了莫莉。然后，雪伦离开了马萨诸塞，回到家乡做了一份非常普通的工作，但是，这样她终于可以实现自己梦寐以求的愿望了。

实用的创造：接受指导

显然，只有那些能够承认失败的人才具备成为导师或者顾问的能力。根据埃里克森的理论，如果一个成功人士无法承认自己的弱点或者失败，那么他就无法忍受在传授一项新事物时所不可避免的曲线式前进方式，当然也就无法通过这一过程获得才智和心理上的进步。

在当今的经济环境下，一位高级经理最可贵的才能是培养他人的能力。就目前来说，没有哪一种招聘方法能够完全满足公司的人才需要。因为，新招聘的人由于没有经过相应的培养，通常很难达到公司的用人需要。所以，一位高级经理最重要的任务是把一个具备基本才能的人培养成一个适合公司的优秀人才。在这个以人才为本的社会中，这一点显得尤为重要。

好的导师应该具备一种开放式的态度，正如迪·霍克，维萨集团的创始人所说：“无法达到梦想并不是错误，无法梦想才是真正的错误。”我们应该还记得，埃里克森对传授的定义也是基于两个基本的原则：人类天生就具备成为导师的职责，人类最基本的责任就是创造和培养下一代。

沃尔特·瑞森在1967~1984年担任花旗（Citicorp）集团的总裁，他在80岁高龄的时候，仍投身于培养新人，为新建企业或者小企业提供顾问服务的事业中。瑞森认为他的行为是在为美国的明天做贡献：“当你做这些事情的时候，你是在为那些年轻的公司提供有用的帮助。”

同样，培养新人的行为对导师本人来说也是非常有益的，这种益处包括身体上的健康和心灵上的满足。比如说，研究表明，那些事业成功，在公司里作用举足轻重的人在不情愿的退休以后经常会患上多种疾病，甚至死亡。与此相反，对别人的传授和培养会对人产生非常大的良好作用，比如说做过学术导师或者“和平部队”志愿者的人，这些工作会对一个人的心灵产生很大的益处，比如说自我满足感，心理承受力，这一切都使人能够更好地处理所面临的压力。

在退休人员当中，这种作用尤为明显。据他们个人反映，传授技能和经验是他们保持身体和心理健康的因素。SCORE——退休企业精英服务公司的事实说明了这一点。这个协会的成员就是为那些无力雇用职业顾问的公司提供像沃尔特·瑞森那样的退休经理人。在这些人提供顾问服务的过程中，年轻人学到了商业经验和技巧，而这些SCORE顾问也从中获得了成功的满足感。这种成功不是来自于获得，而是来自于把智慧传授给了别人。实际上，在提供咨询的过程中，许多退休人员都在无意中发挥了老师的作用，他们把自己的经验财富分享给了别人。

遗产

我想，向别人提供指导最大的益处就是建立起活的遗产。人们通常都认为一位优秀大师的影响是永恒的，因为这种影响永远都不会消失。当我向那些成功的职业经理人描述指导别人的巨大意义时，他们开始的时候很难把指导看做是有深远影响的，我向他们解释说：试想一下你是某项计划的最早提出者和鼓吹者，你的眼光和才智吸引了人们，他们因此向你提供了精神财富（欣赏、赞誉等等），当这些人接

受了你的指导并且成功之后，他们会带领其他更多的人加入这项计划。这样，你的影响力就会以几何速度扩散开来。

建立活的遗产事实上是生产性中的重要一步：把你自己对成功的追求从对金钱的占有中解脱出来，取而代之的是通过人与人之间的沟通、联系来获得成功的感受。

在本书中，“联系”这个词的意义和物理上的联系毫无关系，比如说怎样使你观看洛杉矶湖人队比赛的座位和杰克·尼古拉斯的“联系”起来。本书中的“联系”指的是一位导师和一个年轻人之间的关系。“连接”则是这种行为（培育他人智慧和心灵进步）的结果。在这一点上，男性化的成功倾向会导致疾病，而女性化的对人与人之间关系的依赖则是有助于健康的。

正如琼·贝克·米勒所说的“与他人之间的纽带”的观点：“女性对自我的感觉很大一部分来自于与他人的联系和关系。”这是传授的基本点，也是任何活的遗产产生的基本条件。有趣的是，雪伦的痛苦也是来自于她在相当长的人生中一直不敢承认自己最需要的是与他人的联系，而不是显赫的工作。许多自恋狂盲目地陷入了对职业成功的追求而忽视了与他人建立起良好的相互联系，所以，他们也就无法得到真正的心理满足。

公司的首席执行官、名律师（尤其是诉讼律师）、体育明星，还有其他很多职业成功人士，他们总是认为他们必须去追求职业的顶峰，往往会因而忽视通过人与人之间的联系与沟通建立起活的遗产。每当我治疗那些患了精疲力竭症的经理人（通常55岁以上），我就会不得不面对这样的悲剧。通常我会告诉他们《马太福音》中的一句话：“即使一个人得到了全世界，但是失去了自己的灵魂，那么还有什么意义呢？”对于这些把毕生精力花在了争取一个又一个的成功上面的患者来说，治疗他们的惟一方法只有是让他们自己弄清楚自己是否在做心灵上真正喜欢的事。

第九章

真正的幸福是一个动词



大发雷霆是一件很简单的事情——任何人都可以这么做。不过，选择在合适的时候，向适当的人，为了合适的事情，用适当的方式大发雷霆，这并不是一件容易做到的事情，也不是每个人都能做到的。

——亚里士多德

F·斯科特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）曾经说过：“对美国人来说，第二名从来都不被认可。”这一评论里很显然带着根深蒂固的仇恨和失望。对于一个不重视宗教信仰，患有心理疾病，甚至可以说是罪人的人来说，惟一可以解释菲茨杰拉德病态观点的途径是详细研究一下他最著名的作品——《了不起的盖茨比》，这本书生动地描写了一个成功的年轻人试图用财富来掩盖自己的过去，并且赢得佳人芳心，但是最终失败了。这本书是对美国人关于成功的神话——成功可以改变生活，让一切变得更美好这一论点的有力控诉。

杰伊·盖茨比是一个成功的酒类经营商，他在就要夺回自己的所爱——黛丝·布奇的时候惨遭谋杀。按照文中的说法，当盖茨比远在

海外服役的时候，黛丝嫁给了一个富人，因为那个人信誓旦旦地说他所拥有的财富可以让她过上朝思暮想的优裕生活。虽然黛丝对盖茨比情有独钟，但是毕竟盖茨比还没有获得成功，黛丝要的是实实在在的财富。当战后黛丝和盖茨比再度相逢的时候，两个人都已经获得了相当的地位和财富。但是，两个人的物质财富的富裕并不能抹去他们的出身与经历给他们带来的影响，或者说他们无法中止对物质的追求。这种性格是命中注定的，书中最后，物质上的成功终究无法治愈性格上的缺陷，盖茨比和黛丝最终还是无法得到他们苦苦追求的亲密爱情。

菲茨杰拉德塑造的杰伊·盖茨比和黛丝·布奇的形象并不是凭空想像的。很多人，男人和女人都有，不顾一切地追求物质的成功和社会地位，因为他们坚信成功能改变一切。正如马丁·路德·金所说，在大多数美国人看来，“一个人所要追寻的不是心灵的安详和宁静，而是挑战和争论”，把自己的性格力量过多地投入到了对生活的改变之中。但是，大多数人还是不愿意放弃他们对成功的执著迷信，认为成功能够改变一切，因为他们总是拒绝承认自己个性力量的本来面目。近年来的两种潮流加剧了精疲力竭症的患者不愿承认性格中希望从职业中获得精神满足的倾向，这就更加证明了笃信成功的人是因为不愿承认自己的真正需求：（1）认为“一种类型适合所有人”的雇员援助计划，特别是认为所有人都适合一个强度的工作压力；（2）在学校教育和工作设置上，越来越不注意因人而异。

对法定快乐的剥夺

我们曾经看到制药商在对全国播放的产品广告中告诫患者，病人一定要告知医生详细病史和服药情况，然后才能服用医生开的处方药。这些制药商当然希望人们多买他们生产的药，但是如果不适合服用的病人吃了药的话，他们清楚将会有副作用，因此他们发出了这些警告。那么，那些为缓解和治疗工作压力提供心理咨询的医生，他们是否也需要做出相应的预先警告呢？

1999年的时候，《新闻周刊》发表了一篇有关硅谷白领工作压力

的文章，文章称那里开展了一项旨在帮助员工“找寻快乐生活”的活动，当然，这样一来，员工在职业追求中就会变得更加快乐和能干。文章称：

硅谷的高科技企业在聘请心理导师、顾问，甚至瑜伽功教练等等，来帮助那些处于工作重压和瞬息万变的行业发展形势下的公司职员，使他们能够在重压之下保持自我……一位写过一本有关自立观点著作的作者表示，这些公司不惜投入地希望使员工认识到工作并不是一场噩梦。

硅谷高科技公司的员工平均每天工作16个小时以上，所以他们心理压力巨大一点也不奇怪。问题是，许多这类旨在减轻职员压力的工作却把情况弄得更加糟糕。

Sun公司的研发部经理向《新闻周刊》透露：Sun公司请了顾问帮助公司的软件工程师等职员“享受真正的世界带来的快乐——阳光、骑自行车、与孩子嬉戏”。但是，这些对员工原有生活习惯的打搅却起到了相反的作用。这同样说明了我的关于“工作不是为了赚钱，而是为了做你喜欢的事情”的观点。

那些顾问所进行治疗课程的确听起来合情合理而且很诱人：“亲爱的，这样做毫无疑问是正确的。我在工作中从来没有像在高中时的一段时光那么快乐，在那段日子里，我把全部时间都花在了制作模型船上面了。”不幸的是，任何人在成年以后都不会再那样生活了。顺便再提一下，注意，好好回想一下，说实话——你为什么那时候把所有的时间都花在了制作轮船模型上面呢？难道不是因为实在是没人跟你约会吗？

这些治疗课程无法起到预期效应的另外一个原因是，这些儿时的游戏无法满足成年人对个人成就和满足感的需求。人类注定需要从克服困难和推进工作的实践中互相传授，取得发展。没完没了的游戏和野营是无法满足人类的这些需求的。爱比克泰德同样也怀疑试图通过自我放纵来获得快乐的方式是否有效。对他来说，真正的快乐是一个

动词：

通过做善事来获得快乐并不是一种交换心理（为了得到，所以我要善良）。善良本身就是一种实践和回报……那是一种长期的对我们性格的调整。我们朝着好的方向调整我们的想法、语言和做事……做好事是为了快乐、心灵上的安宁和远离烦恼。当你积极地投身于调整自我的实践中时，你就从那些使自己偷懒的借口解脱出来。取而代之的是，你脚踏实地地走好当前的每一步。你坦然面对困难和失败的态度使你的创造力倍增，在目前的环境下不断取得进步……你的生命因为你完全投身其中而不断取得进步。

消极的安慰剂效果

这类模式化的或者说士气建设型的治疗课程的接受范围非常大。接受治疗的人们往往不能缓解他们所面临的问题，甚至可能会加重问题。这是因为人们接受的是同一模式的治疗，医生并没有根据不同的情况施以不同的对待，结果往往会取得消极的安慰剂效果。

按照传统的观点，积极安慰剂效果是指，比如说，一个人吃了一些与他的疾病并没有关系的药，但是因为他认为这些是有效的药，然后，他的病好了。积极安慰剂效果之所以存在是因为病人对良好效果的预期带来了身体的正面影响。事实上，我们自己可以说服自己很多东西，甚至身体上的症状也会被治愈。

消极安慰剂效果在积极安慰剂效果没有产生时便会发生：因为，你本来已经准备好会有一个好的效果，但是症状的好转并没有发生，这说明你吃下的药没有作用。那么在这种情况下，病人就会认为自己的病比原先预想的更加严重了。这样的推想就产生了消极安慰剂效果：“我吃了医生给我的药仍然不见好，那我的病肯定会越来越严重的。”

其实，实行那些员工减压工作的公司通过一种简单的评估工具就可以避免消极安慰剂效果的出现：搞清楚到底什么能使目标员工快

乐起来。然后，你还可以进行一个后续的评估，问这名员工：“这就是你的最终答案吗？”在Sun公司，活动执行者们通过上面的方法可以很容易知道，在“享受世界上真正的快乐”的活动中，这个人到底是适合于进行月光下的浪漫散步、潜水、看马戏，还是观看国际拳击联赛。问题是，这样的提问并不符合美国人的性格：美国人总是忽视认识真正的自我。

“找寻快乐生活”活动的发明者执行的是“一种方法适合所有人”的治疗方式，因为美国人不习惯直面不同人的不同问题。这一点可能也是因为美国人对于建立多种族、多类型的英雄人物潜在的尊敬所致；也可能是因为美国人对于沉默的一代的尊敬，别忘了他们曾经在第二次世界大战中打败轴心集团；或者是因为对表面荣光的错误崇拜，致使那么多人至今仍被金手铐所囿，因为他们害怕一旦放弃所拥有的一切，过上底层生活的时候，就会招致责骂。不管是因为什么，如果你希望帮助成功人士解决他们的与工作相关的问题，让他们承认所经受的痛苦总是徒劳无益的。向人们强调每个人都在做的事情总是于事无补的，所以，这样的课程通常总是很难起作用的。

我们真的能自由自在地说“放弃这份工作”吗

消极安慰剂效果只是“一种方法适合所有人”做法所产生的消极作用的一个方面。这一做法所产生的另一方面的消极作用更为严重，这种做法误导人们对自由地做那些自己喜欢的事情的理解，认定“自由自在地做自己喜欢的事情肯定没办法赚到钱”。

公平地说，“一种方法适合所有人”的做法的理论依据是很动听的：当金钱刺激不能再起作用的时候，用其他的回报方式来维持你的职业生涯。正如塞缪尔·克雷门斯（Samuel Clemens）用他的笔名马克·吐温写的作品所称，“工作指的是那些你不得不做的事情……娱乐指的是那些你不得不做的事情之外的任何事。”但是，这一观点本身就存在着一个很明显的问题：如果工作根本不能得到快乐的话，我们为什么还要请指导顾问引导人们去从工作中寻找乐趣呢？那么人们

干吗不干脆放弃工作，而是从娱乐中寻找个人实现呢？这是因为，事实上人的生命完全不是这样的。从根本上说，“放弃金钱，做自己喜欢的事情”存在着三点基本的错误。

1. **任何事情太多都不好**，对于儿时童趣的太过追求也会使你变得疯狂。说得更严重一些，如果你把爱好当做一种追求的话，你就会不由自主地受结果所左右。如果你做了好几百条船模以后，这项原本充满乐趣的活动是不是也变得乏味无趣了呢？这个时候，难道你希望做成一个舰队吗？那么这项游戏什么时候结束呢？永远没有结束，所以，生活是靠爱好支撑的说法是错误的。
2. **我有太多的责任要担负**，许多人因为对别人有太多的责任要尽而患上精疲力竭症。这种现象被称为“强迫付出”——如果我放弃目前金手铐式的工作的话，我会对孩子们造成伤害，而继续留在这份工作中，将造成这个强迫付出的人不得不通过一些逃避现实的方式排解心中的苦闷，比如说酗酒等。继续留在金手铐式的工作中其实和逃离这份令人苦闷的工作是一样危险的，所以这些人必须认识到自己的责任，根据现实分析好自己的处境和责任——自己和他人的利益都应该包含在内。
3. **对于那些把工作当做是兴趣的延伸的人们来说，是不必告诉他们工作将带来辉煌的职业成就的。**的确有一些人，他们把自己喜爱的事情转化成了工作，比如说迈克尔·乔丹，还有著名的企业专栏作家乔治·威尔（George Will），这两个人的例子让我们确信，做你单纯喜欢的事情同样可以赚到钱。当这一点得到确认之后，只要你去做自己喜欢的事情，工作同样可以很自然地让你得到精神上的满足，这就像参加完感恩节宴会后心满意足，然后感觉困了想睡觉一样自然。当然，大多数人无法碰到像乔丹和威尔那样从事和自己兴趣那么接近的职业，所以无法获得这种满足感，更不必说遵照那种千篇一律的指南书，就更无法获得真正的精神满足了。

没错，但是我从工作之外得到了报偿

许多组织为了缓解工作引起的抑郁症而进行的“尽可能地去娱乐”的方式并没有起到预期的效果，这些活动的组织者开始逐步认识到将工作和快乐完全分开，把工作权当赚钱以履行责任的思维方式是解决不了问题的。不过，这倒产生了一个积极作用，那就是这些活动的组织者开始认识到，可以通过寻求工作和娱乐之间的平衡来找到获得健康心理的方式：把工作和娱乐结合起来，这一观点和弗洛伊德对心理健康的定义很类似——爱和工作。

当然，良好的愿望经常也会事与愿违。很多这一类寻求平衡的活动却取得了并不乐观的结果，我把这些称之为圣代冰淇淋型错误。像制作圣代冰淇淋一样，你可以把一堆泥土上面罩上巧克力酱、奶油、干果、果仁巧克力，以及许多你爱吃的甜食，但是，你迟早还是要吃那些泥土的。不管你可以挖掘出多少生命的快乐，你最终还是不可避免地要体会职业生活中那些你不喜欢的，感到烦恼的东西。那些枯燥、单调、令人消沉的部分总是我们职业中不可缺少的重要组成部分。

发怒：也许是不合适的，但却是不可避免的

当你看穿圣代冰淇淋型错误的实质，以及其他对职业的扭曲理解，你就可以认识到再燃生命之火的必要前提：直面自我，认识到真实的自己，到底是工作中的哪些方面引起了你的愤怒。除了认为成功对生命带来的改变都是正面的观点是完全错误的之外，认为可以通过成功来治疗精疲力竭症的观点也是百分之百错误的——不管是不是职业上的成功。

人们如果无法学会怎样处理自己的愤怒的话，那将是一件非常危险的事情，因为这样你将不可避免地陷入逃避之中，而一味地逃避必然会带来严重的后果。如果你看到一个似乎永远快乐的人——他的工作似乎就像在进行一项儿时的娱乐，那么这个人要么是服了兴奋剂，

要么是已经完全学会了怎样处理自己的愤怒。

大多数美国人很难把强烈的感情发泄出来，尤其是愤怒的感情。而且，这种表达障碍在一些反常的社会文化氛围的影响下会进一步加重。一个很普遍的例子就是：一项原本出于改变工人所受到的不公平待遇这一好意的运动，无意之中引发了各界对老板和公司高级职员抨击，而这种做法使老板和公司高级职员更加不敢在工作场所宣泄心中的愤怒。很多向心理医生寻求帮助的高级职员都表示，他们不敢在工作中表达内心的强烈感情，因为怕招致社会的谴责，尤其是当这种内心的感情包含了对下属和工人们的不满情绪时。

如果以合适的方式把冲突讲出来的话，将会加强群体的团结，鼓舞士气，即使抛开这一点不说，强压心中的愤怒情绪不光会把压制情绪的这个人最终击垮，而且会损害他所属的集体。除非这个人能认识到佛学中的一句真言：“强压怒火就如同手里握了一块烧红的炭想砸向他人，其实，被伤着的是你自己。”

同样的问题也出现在一些激进团体试图消除社会文化中的竞争和失败的行动中。当然，这一做法对于保护弱势群体来说当然是可取的，但是，很多这样的活动却把所有人的智慧、技能和能力等同化。一些社会活动的设计者似乎本身的目的就是不可取的——通过这些行动来实现个人的倾向，他们总是试图控制那些智慧人士的行为，因为人们总是认为那些出色的精英们的行为会破坏普通人的心理健康。

2000年5月，路透社报道说英国劳动部发布了一份小册子，要求教师停止教孩子们玩抢椅游戏，根据是这项游戏太具侵略性和竞争性。这本小册子的作者苏·芬奇解释说：“游戏中具备一些竞争性当然很好，但是抢椅游戏中的竞争并不公平，因为通常总是那些大个头和强壮的孩子在游戏中获胜。”芬奇继续解释说：“扮雕塑的游戏就好得多，因为每个人都有机会赢。”

她的这一论断在好几个方面都错了。第一，其实在抢椅游戏中，除了用蛮力之外，还有很多其他的方法可以取胜。比如说，一个聪明的孩子可以通过不随着乐调慢慢地走，有策略地取得座位，这样的做法要比单用蛮力更有优势。

第二，芬奇认为扮雕塑游戏比像抢椅那样需要力量的游戏对孩子有好处。要知道，不管力气大还是力气小的孩子，他们都非常希望赢。扮雕塑会令很多学龄孩子感到沮丧，而所有的心理学家都知道，沮丧会导致侵略性。

芬奇的第三个误解在于，认为孩子在一种人人都赢，或者更准确地说，大家都没赢的环境中长大会给孩子带来益处。同样，这对于健康的自我意识的形成也是不利的。因为，世界不能保证每个孩子都能同等地得到一个位置、恩赐或者打击，当一个孩子越早认识到这个事实，并且学会用健康的态度应对这个事实，这个孩子的心理发展就会更加健康。

压制情感的危险

我之所以会对芬奇的小册子感兴趣，是因为一件震动新闻界的枪杀案，其中所透露出的侵略性似乎正是芬奇试图解决的。2000年5月26日，沃思湖中学一个13岁的优等生，开枪打死了一个很受学生欢迎的35岁的绰号叫“大毛”（因为他的头发）的英语教师兼篮球教练。官方人士称：这位少年因为恶作剧而被助理教练赶回家。两个小时以后，他带着一支半自动手枪回来，开始了枪杀。

这位13岁的少年到底为什么实施谋杀可能永远都是个谜了。他可能因为被从学校赶回家而感到羞辱，或者他认为自己被严厉的教练侮辱了。但是，不难想像，在这个孩子选择带着枪到学校，或者说一直到开始射击之前，这个孩子的心中肯定充满了孤独、愤怒和痛苦。

我想，芬奇一定会很奇怪，因为这个13岁的优等生身上，我们找不到问题少年的任何特征（比如说属于异端文化群体或者暴力集团），能够致使他实施这一枪杀。这个孩子显然是很被社会认可的那种孩子。优等生按时写作业，努力学习，课堂上彬彬有礼。但是，在短短的8小时的时间里，这个年轻人陷入了一场孩子的胡闹，然后进行了枪杀。你对此作何感想呢？

顺从和自制力的对抗

我从来没有见到这宗枪杀案的凶手，所以我无法肯定到底是什么原因促使他施行了这一暴行。但是我们很有理由相信，这孩子平素的模范行为最终转化成了令人吃惊的暴行：他对自己的情绪失去了最基本的控制。一个人强压自己的情绪是有害的，而且这种做法也是错误的。你是在强行压制自己的感觉，直到有一天，外界的某种刺激使它不得不迸发出来。

即便是世界上所有的枪支都已经被销毁了，那个不幸的孩子照样会在某个时间通过另一种方式发泄他心中的不满，比如说扔石头或者用拳头，除非在他采取行动之前，压在他心底的情绪已经通过合适的解决方法处理好了。

那么，通过什么样的方法能够解决孩子心中被压制的情绪，从而使他不致于走上杀人的道路呢？那就是让他接受心理治疗，或者参加冲突心理治疗课程，或者引导他们热爱社会。简单地说，运用合适的管理和监督，引导孩子表达出自己心理上痛苦的原因。

通过禁止的方式强制人们不去做反社会的事情并不能使人们获得真正的心理健康。通过规则的强制而达到使人循规蹈矩，这样只能导致人们对规则的被动顺从。在这种被强制的情况下，放弃做某件事并不意味着这个人心里不想做某件事。健康的人们并不是通过强制来做到热爱社会的，他们通过两种方式达到与社会要求的合拍：解决自己反社会的情绪或者学会处理压力环境。

众多试图在学校或者公共机构禁止竞争和侵略性活动的运动却惊奇地发现了这样一个结论：很多被称之为侵略性的活动实际上教会了孩子在建立个人成就的过程中控制心中反社会的冲动。像武术中的空手道、拳击和摔跤就是很好的例子。也许很多人不知道，武术中有这样的规则，不合适的侵略或者暴力行为将会受到处罚。而且，在角逐之中，那些单靠蛮力去打击对手的人（芬奇很担心的一种状况），经常会被深谙武术的艺术，善于用技巧的选手打得落荒而逃。愤怒是一个职业拳击手最大的敌人，这也正是为什么空手道和拳击选手要学会

控制好心中的愤怒情绪，这样才能保证他们在比赛中有好的表现。

为了尽可能地消灭那些令人不愿意接受的侵略性行为，我们必须面对亚里士多德名言中提出的挑战：选择在合适的时候，向合适的人，为了合适的事情，以合适的方式大发雷霆。正如亚里士多德所说，能够这样做并不容易，并不是每个人都能做到。只有那些掌握了控制的技巧的人，才能不论经受挫折、失望和痛苦，都能控制住自己的激动情绪。正如心理学家卡尔·曼宁格（Karl Menninger）所说：“要想真正认识你自己，你就必须能直面你内心深处丑陋的一面，而且，知道怎样去解决这个问题。”

精疲力竭症：心中无法表达愤怒的副产品

征服了高山并不意味着我们征服了自己心中的丑陋，正如那些社会名流和自恋狂一次又一次地证明过的，成功的取得经常伴随着高昂的心理代价。在这些社会名流和自恋狂的境遇中，这一代价的开始经常是他们心中强烈的愤怒感，因为他们认为自己所受到的爱戴是通过自己的成功得来的，因此厌恶爱戴他们的人，因为认为这些人爱自己只是为了自己的成功。这种愤怒只是一个开始。很多成功人士都落入了浮士德式的交易，因为如果不那样的话，他们就必须判断自己是否是在合适的时间，以合适的方式，向合适的人发脾气，正如亚里士多德所说。

但是，这些人并没有那么做。解决浮士德式交易的一个最简单办法是按照曼宁格的建议：“弄清楚你心中丑陋的一面。”因为人们之所以要陷入浮士德式的交易，是因为他们害怕如果没有魔鬼的帮助，自己将无法取得想要的结果。当他们对这一交易提出质疑的时候，他们首先要做的是弄清楚是内心的什么痛苦使他们屈从于诱惑，而不去追求真正的成功。

大多数精疲力竭症是由于内心对自己的愤怒引起的。这可能是因为两个原因：你清楚自己缺少某一项必须的技能，或者并不认为自己完全胜任某项职业；或者你被迫按照别人的安排做事，并且无

法调整自己的想法与现实的差距，以找到平衡和出路，因此你感到受到打击。为了获得职业生涯中的健康心理，从而使自己免受精疲力竭症的困扰，你必须首先解决心理健康的最大阻碍，那也就是，自我引导型愤怒。

当我与杜戈会面的时候，杜戈已经是洛杉矶最成功的商人之一了。他步入我办公室的时候一瘸一拐的，就好像刚刚经历了一场严重车祸一样。他穿着价值3 000美元的Brioni西服，但是却并没有用昂贵的领带，比如说价值150美元的赫姆领带与之相配，而是带了一个领结；他并没有拿鳄鱼皮的公事包，而是带了一个箱子。杜戈是被一个神经科医生介绍到我这里的，因为医生认为杜戈的病完全是由于心理问题引起的。

把杜戈介绍来的神经科医生向我介绍说，杜戈非常可爱，而且很聪明。他说得没错。但是，尽管杜戈很聪明，但是他固执地不愿意承认自己的病是因为心理上的问题引起的。这个48岁的成功人士在过去的12年中曾经找了20多个神经科医生，而且在这当中，他所了解到的慢性病痛知识也足可以开一门课了。不管怎样，杜戈仍然坚信他的痛苦有一天会被治愈。

我知道杜戈腿部的疼痛不可能是由于神经问题引起的——疼痛是从膝盖开始的，穿过小腿骨，一直到脚部，我立即意识到杜戈的症状所代表的问题是弗洛伊德曾经描述过的。弗洛伊德最开始是一位神经科医生，但是后来他专注于研究人的心理，因为他从大量饱受“神经疾病”之苦的病人的实际情况中发现，事实上他们所经受的是心理问题的困扰。弗洛伊德的一个经典病例是这样的，18世纪初，一个女人患有对性刺激的麻痹症，但是经弗洛伊德判定，原因实际上是她的害羞和对自我的禁锢。

当我和杜戈认识之后，我告诉杜戈我将按照弗洛伊德的方式治疗他。我甚至还把那个经典病例介绍给了杜戈。我还对他说，我认为他腿部的疼痛很可能是因为他心中积压着某种愤怒不能释放出来。虽然杜戈对我的治疗计划并不真的感兴趣，不过他还是勉强答应在我们下一次会面中和我谈关于愤怒的问题。

当杜戈第二次来找我解决自己病症的时候，他看起来就像一个法庭上的实习律师：他带来了一个文件箱，里面装满了描述他儿时情况的备忘录。我问他这是干什么，杜戈说：“你希望找出深藏于我心底的愤怒，所以我想我们应该从我小时候找起，我把这个带来，那么我自己就可以轻松了。”我告诉杜戈其实大多数病人反对这种形式的治疗方法（从儿时寻找根源），而是沉浸在对目前现状的抱怨之中，杜戈大笑起来，他用一种胸有成竹的口气告诉我：“史蒂文，别开玩笑，我的痛苦怎么会来自于我的现状呢？我的生意做得很好，赚的钱足以维持三个家族的体面生活；我的妻子很爱我，孩子们也是；我的社会声望也很高。所以如果按照弗洛伊德理论，我的疼痛是因为心中积压的愤怒，那么，这种愤怒也应该来自于我的早年经历啊，没错吧？”

直到这个时候，我才意识到杜戈在生意中任用亲戚，因为他提到自己的公司支撑着三个家族的生活。我知道问题大概出在哪里了。我并不是认为一个家族企业不能为亲戚们提供财富和支持，而是在企业中任用亲戚是不符合规则的。

我发现，杜戈的生意正是这样不符合规则的：杜戈鄙视为他工作的两位姐夫。的确，杜戈的生意赚到了足够的钱，足以支撑他们的家庭，但是杜戈被他的姐姐们逼他雇用他不喜欢的人（两位姐夫）的行为深深伤害了。不幸的是，杜戈从来都没有机会表露他对两位姐夫的感受，或者表露他对姐姐的逼迫的感受。

没过多久，杜戈的一个姐姐突发奇想到纽约去观看全美网球公开赛。在这之前，杜戈的两个姐夫还从来没有随便请过假呢。但是，这次情况特殊，因为杜戈的这个姐姐和她的丈夫都是地道的网球迷，而他们是从一个非常重要的人物手中得到很好的位子的票——那个大人物因故不能来了。所以杜戈的姐夫打电话说，他会在第二天飞到纽约，因为“他实在不能放弃这个好机会”。因为这件事，杜戈不得不发怒了。

杜戈和我的会面发生在他们（杜戈和他的姐夫）在电话中争执的两小时之后。在我们会面的头20分钟，杜戈在不停地宣泄他的愤怒，

就好像这愤怒已经积聚了10年之久，今天终于全部迸发出来一样。然后，我感到杜戈已经逐渐平静下来了，我直截了当地问他：“那么，现在你的腿感觉怎么样？”他看着我，摸着自己的膝盖和小腿，吃惊地望着我，说“没了……不疼了”。

尽管几个小时之后，杜戈又感觉到疼痛了，而且在接下来的两年中，他还会间歇的疼痛，但是，从这次会面开始，我针对杜戈的治疗就转到了如何帮助他体面地把两位姐夫赶出公司，以及想办法理解杜戈为什么不能直接表达他的愤怒。杜戈的康复是件不容易的事情，但是我们在稳步前进。其中很重要的一点是因为几个月后，杜戈忽然想起来，每当他的父亲生他的气时，就会威胁说要“扫他一脚”，所以这种威胁在很多时候影响了杜戈。而且，我还得知杜戈的父亲是一个严厉而无情的人，吝啬而且缺乏爱心。

杜戈的父亲已经死了很多年了，杜戈逐渐变得可以轻松地谈论他对父亲的蔑视了，这时，杜戈终于明白实际上他经常害怕自己成为父亲那样的人。所以，每当杜戈认为自己像父亲一样对待别人时，他就会努力控制住自己——比如说当他也希望像父亲那样扫别人一脚时，所以，杜戈的腿就会痛。然而，杜戈爱并且尊敬自己的父亲，所以他对自己“没有在父亲活着的时候去好好爱他”而自责。

因为杜戈对父亲的复杂情绪，造成了杜戈对自己个性中的自私和苛刻的竭力压制。从而造成了杜戈对人的超常仁慈，甚至当别人做出了自己非常痛恨的事情的时候，杜戈也没有办法责备他们。以前，他之所以不愿意面对自己的这种做事方式，是因为杜戈羞于承认自己的软弱：“我像一个懦夫，因为我不敢告诉父亲我的感受，其实父亲并不是有意伤害别人。”幸运的是，当杜戈勇于表达出自己的软弱之处和自己对父亲的复杂感情后，杜戈变得有能力以一种体面的方式对付那些自己不满的人了。而且，杜戈也终于可以摆脱自己的痛苦了。

主人欲望

几乎所有的心理学理论都是基于同样的一种假说：童年经历中的

卑微与无助将会影响我们一生。还有一些理论认为我们幼时的卑微感受（相对于处于控制地位的大人和年长的兄弟姐妹）将会对我们的人生产生健康或者不健康的结果。或者我们变得很健康，也或者我们成年以后会因为这些经历经受折磨。另外一些理论认为我们成年以后成长为什么样的人取决于我们如何控制这些来自童年的欲望——比如说，一种想要控制某件事物或者某个人的强烈情绪。没有哪一种理论是完美无缺的，但是一个基本的事实是：人们希望被重视、被肯定的感觉从很早的时候就开始了，虽然那时个人的能力还非常低下。

对于一个孩子来说，是很容易感到羞愧和耻辱的，而个人满足的骄傲感觉却是非常难以获得的，所以，这也就不奇怪为什么我们成年以后的很多进步只是为了支撑自己的个人自信。每一个人在青年时代都会经受自我怀疑，羞愧，以及对于自己能否主宰所处的世界的焦虑，愤怒，失望等等情绪。正如马克·吐温所说“这种情绪可以被称为‘主人情绪’，是一种对个人肯定的渴求”，这是一种深藏于心的复杂情绪。

事实上，我们的很多岁月都花在了努力去获得个人肯定上面了，这也是为什么很多成年人为了成功可以不惜一切。可以这么说，我们对成功的盲目崇拜是因为我们迫切地需要得到个人肯定，而这种迫切的需求来自于儿时记忆中的无助与羞辱。一定程度的主人欲望和对个人肯定的欲望是很正常的，但是，如果让主人欲望控制了我们的生活，那就变得不正常了。

避免自责心理

爱比克泰德是通过自学成才成为哲学家的，他非常反对被自我认可的欲望控制生命的做法。他更反对那些不承认失败，个人缺陷的做法，或者故弄玄虚，佯装成功的行为。爱比克泰德也不喜欢那些装腔作势，傲慢无礼，心狠手辣的成功人士，因为他们实际上是过于懦弱

才不敢承认自己的缺点，所以就陷入了通过这些行为来证明自己的成功。就这一点而言，爱比克泰德看到了人类再燃生命之火的障碍：无法正视自己，永远带着面具生活，缺乏自我接受和自我认知。而当他们要正确认识自我时，他们往往不能做到真实地评价自己——而这一点是解决自己所面临心理问题的最重要一点。

对我们来说，最重要的是把任何事情都做到尽可能的好。当痛苦或者快乐，光荣或者羞辱出现的时候，记住，你正处在奋斗中，奥林匹克运动会开始了，这是不能被推迟的。一旦感到挫败或者退出，一切都完了。这也是苏格拉底的做人原则，他通过每一件事情来发展自我，不被任何事情打搅，除非事实或者理由。当然，我们不可能都成为苏格拉底，但是，这样的生活方式可以让我们得到我们想要的幸福。

爱比克泰德还说过，“上天会首先毁了那些为权力疯狂的人们”。那些到处炫耀自己权利的人们这么做实际上是为了宣泄心中的虚弱。这些人通常不愿意去承认到底是心中的什么情绪让他们这么做，不承认这种发泄正是内心痛苦的表现。一个权力在握却经常借此折磨别人的人通常内心都被虚弱和自责的情绪充斥着。我向很多病人都讲过本杰明·富兰克林的一句名言：“空桶响声大。”如果一个人对自己的能力非常自信，那么他肯定不会认为自己必须靠发怒来维护权威。一个自信的人走路都会轻轻的，因为他认为自己对一切游刃有余。

富有侵略性的愤怒外表使心理医生或者高级辅导老师很难看到并且深入分析白领人士心中的自责情绪。不幸的是，我们的文化氛围允许成功人士自由发脾气。那些职业明星发脾气总是被人们所认同。更糟糕的是，这样的社会氛围就使得成功人士更加无法从内心分析到底是什么使他们发怒，受伤，或者痛苦。詹姆斯·鲍德温（James Baldwin）发现了一种和愤怒很类似的情绪，“我想，人们为什么固执地维持自己的憎恶情绪，是因为他们认为，一旦憎恶的情绪没了，他们将不得不经受痛苦的情绪”。

简在一家价值数十亿美元的跨国农业综合企业担任健康食品分公司的总裁兼首席执行官。我受雇指导简怎样与她手下的经理们相处，因为简，怎么说呢？用总公司首席运营官的话来说，也就是雇用我解决简的问题的人，“她总是很快就把别人击倒了”。简负责的分公司只有两年的历史，但是总公司准备对简负责的产品线大幅度投资，因为这个产品线是热销品，健康食品很好地满足了生于20世纪六七十年代的人对于青春和活力的渴求。

简的职业生涯开始于销售大众食品，她干得非常好。简高高的个子，长得非常引人注目，很像一个著名的电影明星。简可能在工作中的确不招人喜欢，但是无疑，她的外表非常吸引人。简对自己出色的销售技巧非常骄傲，她认为只要发挥销售特长，自己肯定会成功。这也正是为什么简会觉得非常震惊，当然随之而来的是受宠若惊——当公司让她领导一个新的分公司的时候。简进入高级管理层的过程有点戏剧性：她和其他五位副总裁，还有一位首席执行官，同时被总部委任建立一个新的分公司，负责特殊食品。开始的时候，公司发展很顺利，但是，简所在分公司的首席执行官、首席运营官，还有市场部经理突然跳槽到一家竞争对手的公司。于是，在不得不经历了一场尽可能迅速的改组之后，简被委任为公司的领导，因为大家认为她是把公司新产品卖出去的最好人选。经历了这次事件，简升职了。她的第一个重大计划就是给一个新产品起了一个非常好听好记的名字，在当上总裁9个月后，简负责的公司开始盈利了。

简并没有平静地接受自己的成功。在简担任总裁的一年之内，她的直接上司，总公司的首席运营官收到了十多宗公司副总裁对简的投诉，理由是简在公开场合轻视、辱骂，或者严重威胁他们。简的烟瘾很大，经常不顾公司规定在办公室里抽烟，一次，一个同事向她提出他认为简的市场计划太短视了，简拿起盛满烟头的烟灰缸拍向那位同事。当然，那个人赶紧逃走了，然后，总公司的首席运营官把我找来了。

每当我第一次和病人会面的时候——我是说作为一个指导或者说心理医生，我总会对病人的心理状况做一个全面的评估。但是，

< 成功人士战胜疲劳的秘密 >

当我和简第一次会面之后，我发现我对于简愤怒的原因茫然不知所措。她当然曾经受过挫折和伤害，但是我们每个人都是这样的。简的经历中没有什么特别值得怀疑会引起简目前状况的东西：没有什么伤害，没有什么损失，没有责骂成性的父母亲。我向简建议我对她直接领导的人做一个调查，看看他们对她的感觉是什么样的，简毫不犹豫地答应了。

简所在部门所有的副总裁都一致认为简是一个强权主义者。当然，所有的人都承认简能够把地球上任何一件产品卖出去，但是管理一个团队的能力却很差；一些人认为是她心中的压力影响了她。但是，我仍然不明白，简为什么在这一年的总裁生涯中变得越来越责骂成性了。

最后，我只能通过简领导的销售团队来追根溯源。其中有一个女销售员从大学开始就和简认识了，我寄希望于她能给我什么线索，事实上，她的确给了我提示，虽然可能她自己根本没有意识到。她开玩笑地说，如果简是个男人的话，她应该去做教士，因为她是一个如此正派的人。简的老朋友说，“你知道吗？简真的是很幸运，她有点石成金的运气。就像她推广那个新产品（公司盈利的那个产品）。我和简在芝加哥和竞争对手公司的一个老朋友喝茶，他建议我们说，‘既然你们在推广健康食品，为什么不用一种早餐食品的名字来命名它呢？很多人都会喜欢这样的名字的。’”

我在前面已经讲过，人们在承受了从天而降的成功之后，很少有人能够心理上不受损害。当我得知令公司盈利的产品的推广策略并不是由简自己创意的——而且，有人也说过，这是为了保住总裁的位置，我怀疑简是否是由于认为自己偷了别人的创意才取得了成功，因此饱受煎熬，或者简害怕自己最终会因此而像一个骗子一样被揭露。

在我们接下来的会面中，我直截了当地提出了我的观点，简大叫起来：“如果你胆敢把这件事公布于众，我就毁了你。”我发誓说我肯定不会，但是简大吵大闹了大约一个小时，控诉说我“毁了她的职业”，“使自己的公司陷入危险”等等。她用所有的方式羞辱我，然后自己哭了起来。我的反应反常但是很有效，就是一直大笑不止。“难道你没有听过那句话吗？‘重要的不是你得到了什么，而是你通过得到的

东西做了什么。’难道你认为一个优秀的经理人必须要自己想出所有的点子吗？《财富》500强的首席执行官们难道都是在经营自己建立的公司吗？”说到这里，我一下子数出了十几个新任CEO，他们都是华尔街的宠儿，因为他们的卓越才能让那些垂死的大型企业获得新生。听到这些，简的愤怒渐渐平息下来。

在接下来的三个月中，简和我努力找出那些令她不安的想法。我了解到简是被自我怀疑的情绪困扰着，她说：“我所做的一切无非是推进罢了，我没有创造出任何东西。我很漂亮，也很能言善辩，所以人们会注意到我。但是，真正的领导应该是有头脑的。这一点令我非常苦闷。”

我最终没有能够帮助简找到她的“真正的领导应该是有头脑的”这一想法的深层原因，这种观点非常普遍，尽管它是不正确的。接下来我通过训练和认知疗法相结合的方式，让简认识到自己的错误理论，帮助她认识到到底是为了什么使得她攻击同事。在我的帮助下，简认识到，每次她向同事发怒，都是因为自我引导型的愤怒。简从我们的合作中获得的最重要的认识是，每一个对于她没有头脑的暗示（有意或者无意）都会引发简狂风暴雨般的愤怒。同样的，当太多的成功降临在她身上时，她同样会感到不安，因为这会更加使她坚信自己只是幸运，而不是优秀。不过，我们最重要的成果是让简找到正确认识自我，评价自我的途径：一个出色的销售员如果发挥自己强项的话，将永远成功。

我帮助简认识到，优秀的管理技能包括很多东西，当然也包括销售人员出色的行为艺术。我向简解释说，如果她认为自己的成绩只在于那项与他人创意相关的产品推广，那么，当团队陷于崩溃时撑住局面，把一群忐忑不安的职员团结成一个团队，成为一个极具效能的经理人，作为总裁，简其实有很多值得夸耀的成功。

释放健康的激情

日常工作中，人们经常看到别人成功的例子，而自己的成功却是

遥不可及的。在这样的心理压力下，人们就会觉得自己存在这样或那样的不足，以致无法取得成功，不禁懊恼不已，甚至跌入心理失衡的漩涡中而不能自拔。然而，我们必须明白：懊恼，或者更准确地说，干着急，只能使人们迷失方向，距离健康的激情越来越远。而只有保持健康、向上的激情，人们才能克服挫折，勇往直前。正如亚里士多德所说：选择在合适的时候，向合适的人，为了合适的事情，以合适的方式大发雷霆——这并不是一件容易做到的事情，也不是每个人都能做到的。但是，只有通过恰当的方式，把愤怒疏导、宣泄出来，才能尽快从心理失衡的痛苦中解脱出来，跳出精疲力竭症的怪圈。

说谎者的惩罚

通过疏导心中的懊恼，才能走出心理阴影。这里有一个帕特里克·的例子。此人才华横溢，魅力超群，靠汽车销售起家，如今已成长为一个汽车制造公司的主管。该公司位居《财富》100强之列，现已成为美国三大汽车制造公司之一。事实上，帕特里克的·成功完全出自偶然，他之所以选择汽车销售实属无奈，因为他的学习成绩实在是一塌糊涂。有鉴于此，他练就了良好的口才，因为这是他惟一的资本。当时，他的伯父拥有遍及全美的大型汽车营销网络。毕业后，帕特里克开始给伯父打工，也就是卖汽车。

15年很快过去了，帕特里克在汽车销售业取得了骄人的成绩，并引起了上层供货商——汽车制造公司的关注。汽车制造公司将他请到了底特律，负责销售管理工作。帕特里克和他的伯父都觉得，这一切真像哈罗修·阿尔杰的故事——贫困地区中的情节——讲述的那样，帕特里克的境遇就像是该故事的原型。

然而，尽管帕特里克的销售业绩无人能及，可以管理许多学历高过自己的员工，但帕特里克心里明白，他只是刚到底特律，作为新来者，还没有建立起自己的威信。但是帕特里克坚守了下来，没有退缩，也没有把自己限制在汽车销售的小圈子里，他的雄心是把公司做成《财富》100强。支撑他信念的两大支柱是自我管理书籍和杰克·丹尼

酒（Jack Daniel's）。

帕特里克在到底特律后的第一次公司宴会上就喝得酩酊大醉，并且和一个区域经理打了起来。这家汽车制造公司的人力资源经理认为帕特里克患有自我障碍型酗酒，于是，他找我来帮助帕特里克。当我会见了十几个帕特里克直接领导的职员后，我认为帕特里克并不是患有自我障碍型酗酒，因为他不光在喝醉之后侮辱别人。帕特里克抓住每一个机会打击别人。而且，帕特里克尤其与那些精明强干的经理们为敌。帕特里克在工作中习惯于一对一地与他手下的经理们开会，压榨他们的智慧，偷走他们的创意，并且在销售团队会议上打击他们。开始很多人认为帕特里克的愤怒可能是为了达到销售纪录而采取的不恰当方式。不幸的是，帕特里克的愤怒导致了公司自帕特里克到来后一连失去了5个最优秀的经理人。

我和帕特里克一起工作了大概6个月。帮助他控制酗酒是一件很容易的事，不过，帮助他控制愤怒就很难了。虽然帕特里克最后对于自己为什么认为那些被他称为“精英混蛋”的人们威胁着自己有了一定的认识，但是帕特里克最终还是没能完全理解是自我轻视导致了这一感受。我们取得的最接近成功的一点突破发生在我们谈到贯穿他一生的有关他在学业上进行的欺骗。在那次开诚布公的谈话中，帕特里克告诉我，他在大学中曾经好几次购买学术论文，在几乎所有的考试中作弊，为了让朋友帮他做那些带回家的考试卷，他还定期付给他们钱。而且帕特里克还承认，作为一个经理人，他感到最大的威胁来自于管理而不是销售，因为管理工作强迫他回到“智慧偷窃”的情况中。原本，自从大学毕业之后，他已经远离了“智慧偷窃”的生活了。从根本上来说，帕特里克觉得，为了获得成功，他就必须从他的手下那里偷窃创意。

我从帕特里克那里了解到的最重要的事情，就是得知从很久以前，帕特里克已经开始进行学业上的欺骗行为了，不过很遗憾却无法充分利用这件事情。帕特里克不愿意详细谈他行骗的方法，不过他承认自己非常痛恨学校，但是却很希望得到好成绩来让母亲高兴。帕特里克的母亲是一位高中微积分老师。帕特里克儿时的第一次记忆，也是非

常具有意义的一次——就是当他在学期测验中失败，但是又不得不把试卷带回家签字，由此引发的严重后果。当他把得了F的试卷拿到母亲面前的时候，得到的并不是斥责，而是不得不去安慰因此伤心欲绝的母亲，她哭得歇斯底里，嘴里喊着“我可怜的孩子”。

从那以后，帕特里克发誓再也不能让母亲经受这种折磨了。但是，帕特里克并没有通过努力学习达到这一目标，而是通过一个个狡猾的小伎俩取得了一个又一个的好成绩。我认为，这样做产生的结果就是，他对于母亲要求他在自己不喜欢的事情上表现优秀的做法非常不满。而且，为了不再让母亲经受他孩童时代看到的痛苦，帕特里克走上了一条他永远无法解脱的路。

我是这样向帕特里克解释他对直接领导的经理们的敌意和防备他们的原因：他是在把对自己和对母亲的愤怒发泄在他所嫉妒的人们的身体上，因为这些人拥有真正的智慧和能力（不是靠欺骗得来的）。我努力地想帮助帕特里克认识到，他对自己的轻视，以及他对自己亲爱的母亲相当程度的愤怒，这些将使他永远无法达到在大公司中生存的基本条件：互相协作。引用那本他读过的管理学论著中的话，我告诉帕特里克，他的自我轻视和对母亲的愤怒只能使他的技能更加的匮乏。尽管我一再提醒他，如果不公开承认自己是个骗子的话，他在底特律的事业肯定要走下坡路，但是，他没有采纳我的意见。在我们那一次会谈之后，帕特里克结束了我们之间的合作。一年之后，他的前妻写信告诉我，帕特里克离开了底特律，重新回到了他叔叔的汽车代理销售店，而且，帕特里克又在用杰克·丹尼酒指导自己的人生了。

正视自我

显然，帕特里克的离职是因为他的自我轻视和自我欺骗，哲学上把这种做法称做过于强加。莎士比亚在《哈姆雷特》（第一幕，第三场）中有一段非常精彩的文字，说明了只有抛弃对自我的欺骗，才能获得真正的成功。

最重要者：万勿自欺，
如此，就像夜之将随日，
你也不会欺将于他人。

患有精疲力竭症的人们大多无法真实地面对他人，因为在美国人的文化中，对成功的定义是依赖观众或者说他人的认可的。因为我们的社会文化是这样的，所以“为了适应这种文化，我们必须这么做”，那些希望成功的人就只有两种选择：必须屈服于社会习惯，或者足够勇敢地正视自我。

历史上非常著名的领导人，如英国前首相丘吉尔爵士，就是一个勇于对这种社会文化说“不”的人。丘吉尔是通过严格的自我评价来保持自我的完全独立。据丘吉尔在第二次世界大战中的一个助手说，丘吉尔曾经讲过，“每天晚上，我都会通过内心的自我法庭审视自己白天是否做了一些有益的事情。我并不仅指夺回失地，每个人都可以装样子，但是，我只愿意去做那些真正有益的事情。”如果你也能够用丘吉尔的这种标准来衡量自己的话，你永远都不会因为希望得到社会承认而不敢挑战社会标准。

不幸的是，我们中大多数人总是依赖于社会的标准和评价，我们过于看重社会地位和物质满足。这种依赖会使很多人专注于追求社会承认的成功。这一成功理念的影响非常广泛，它甚至会影响奥林匹克运动会中的比赛。比如说，在滑冰、体操、跳水这些需要裁判根据运动员表现给分的比赛中，运动员经常会按照裁判喜欢的那样去表现，这样，成功或是失败就取决于是否遵守这些转瞬即逝的标准。

举例子说，如果一个花样滑冰运动员决定保持自己原有的风格，那么，他将会因为自己对规则的挑战而失去本来可以得到的奖牌。但是，如果他屈从于裁判的口味来调整自己的表演，他肯定会对自己的职业失去很多激情，肯定不如他能潇洒地说一句，“去他妈的那些投其所好吧，我要按照我自己认为好的方式去滑。”假如他因为适应了裁判的口味得到了奖牌，他将会比没得奖牌获得更多的金钱，比如说通过签约和电视访问。但是，他肯定会失去对自己所从事职业的激情，

早晚有一天，他会认识到自己是一个如此惟利是图的人。对于丘吉尔这样从不对社会标准妥协的人来说，是永远不会遭受这样的命运的。事实上，只有通过心灵深处的个人法庭对自己的真实评判，你才能得到真正的自由。

阿瑟·米勒（Arthur Miller）是一个剧作家，和莎士比亚一样，他也注意到通过正视自我可以获得自我尊重。阿瑟·米勒认为：“生命中很重要的一部分就是对自我的认知，只有通过这样，人们才能尊重自我。”（原书中重点强调）显然，帕特里克从来就没有充分尊重自己。与帕特里克的失败相反，郭士纳（Lou Gerstner）通过正视自我，在IBM公司取得了巨大的成功。在担任IBM公司领导之前，郭士纳在世界最大的饼干制造公司——纳贝斯克担任领导。来到IBM后，他并没有像帕特里克在底特律那样自我防御，虚张声势。郭士纳承认自己对于所管理公司（IBM）的技术基础几乎完全不懂……几乎从来没接触过。但是，郭士纳大力任用IT专家们从事专业技术工作，而他自己则去做他所最擅长的：制定有效的市场计划，销售，分配和服务技术专家们生产出来的产品。

认识到自己的弱项是莎士比亚“正视自我”观点的商业学院版本。正视自我是一个人正确认知和接受自我的基础。如果你对自己在某个方面的欠缺和不足非常愤怒，而你自己又知道这种能力对成功来说是必不可少的，那么如果你拒绝承认问题的存在，整日悲天悯命，或者在别人身上撒气，那么你就永远没有机会弥补这个弱点，也就永远无法成功。帕特里克因为自己的不足终日心怀仇恨和愤怒，郭士纳通过承认自我获得了巨大的成功；帕特里克用防御性的仇恨来掩饰自己的痛苦，郭士纳通过接受自我的“弱点”并且想办法解决它，从而避免了自我导向的痛苦。

唤起你的激情

对于职业白领来说，最难的事情莫过于从一个虽然成功但是自己并不真心喜欢的职业中跳槽了。精疲力竭症的患者们不会对职业

失去激情，因为他们的贪欲永无止境。他们是行为主义者，或者将成为行为主义者——否认需要得到心理满足，因为他们把眼光盯在错误的方面。

科妮就是这样一个把眼光紧紧盯在成功上面的人，她雇用我帮她为公司找到一个新的首席执行官，帮助那个人适应工作，并且“看看我的新个人商业计划中是否有一些疏漏”。这份计划是关于科妮决定离开自己创立的网络公司，成为一个“孵化器”公司的合伙人——这样的公司出现于20世纪90年代中晚期的硅谷。科妮的目标是，正如她开始时告诉我的，要“让我的钱为我工作，这样我就可以自由地享受生命，帮助那些初创的事业”。

科妮是那类每个职业经理人都想遇到的投资人：她自己的生意很稳定，而且希望帮助那些有前景的项目和个人，而不是去补救什么项目和个人。当我第一次和科妮会面的时候，她34岁。科妮毕业于加利福尼亚州立大学伯克利分校，获学士学位和MBA学位，同时她还持有计算机科学和社会学的双硕士学位。她把自己在学业上多方面的知识完美地结合在了一起。她既不是一个“机械脑袋”，也不是一个激进社会改革者。科妮既富有社会责任感，也很敏锐现实，这也正是为什么在33岁那年赚了2 000万美元之后，科妮决定经营一项新的生意，利用她在硅谷长达15年的工作所获得的技能和洞察力，寻找那些有前景的个人和产品。

开始，我和科妮之间的合作进行得很顺利：我的一个朋友愿意帮助科妮找到一个合适的接替者。科妮的孵化器业务也进行得很完美。但是，当我和科妮谈到她的个人生活时——我对于接受治疗的每一个人都会问到这样的问题，科妮非常不愿意透露个人生活的细节，她用一种满不在乎的口气说，“要是你认识不太讨厌的50岁以下单身男人，那就介绍给我吧”。当我建议我们关注一下她职业之外的事情时，科妮断然打断了我，不过她答应会再给我打电话。“如果我遇到麻烦的话。”科妮说。大约一年之后，科妮来到洛杉矶，和我谈了她的个人生活。

人们对年龄的看法有两种，一种人认为年龄无非是数字罢了，另

外一种人却为自己超过一定年龄而歇斯底里。科妮属于后一种。在我们再次见面前的大约一个月左右，科妮刚刚庆祝完她的35岁生日，不过，那场聚会简直不能称之为庆祝。科妮的十几个好朋友为她办了一个意外惊喜的派对。但是，打开香槟酒后的没几个小时，科妮就陷入了沮丧。她驾车回家，在接下来的两个星期中，科妮一直躺在床上，不是哭就是睡觉。

当我第二次开始和科妮合作的时候，我告诉她我将再次要求知道她的家庭的全部情况。当我提到“家庭”这个词的时候，科妮禁不住哭了起来。当她平静下来以后，说的第一句话是：“我从来就不想有家庭，在我的概念里没有家庭这个说法。”我慢慢了解到科妮是一个孤儿，她是在孤儿院长大的。科妮的母亲是一个从越南西贡来的酒吧女郎，根本不想抚养科妮。科妮是非洲裔美国人和亚洲裔美国人混血的后代，因此，她在童年饱受欺凌。

当我知道科妮早期的生活状态后，我终于明白，科妮之所以在我们第一次见面时不愿意谈论自己的家庭，是因为她不能承受早年经历的创伤。科妮在后来的25年努力工作，尽量不去想那些事情。科妮对当时情况的惟一印象是，她的退伍兵父亲令当时十几岁的母亲怀孕，然后生下了她。在科妮10岁那年，她被一家做兽医的越南裔美国人夫妇收养，然后，科妮就在旧金山生活，那对夫妇让科妮得到了同龄人所能得到的一切爱护和关怀。

科妮后来生活的那个城市非常开放自由，所以她的异族人血统并没有给她带来太多的麻烦。科妮高高的个子，非常漂亮，而且擅长体育，更不用说优秀的功课成绩了，当她熟练掌握了英语，并且适应了新的家庭之后（科妮有两个哥哥，也是被这家人收养的越南孤儿），科妮就没有再受到社会歧视了。但是，科妮从来都没有感觉到自己融入了群体。她告诉我，“我经常是一颗明星，而不是人群中的一员，你知道我的意思。我知道，我被宠爱，但是不知为什么我从来都感觉不到爱。我的整个职业生涯一直在不断地重复：因为做过的事而被关注，而不是仅仅因为我是科妮。”

在接下来的几个星期中，我了解到科妮从来没有过长期的爱情，

虽然她喜欢性。她对亲密关系的惟一看法是，“瞧，跟男人在一起很快乐，尤其是英俊的男人。问题是，我经常对自己说，‘别陷进去。’”当我提醒她在我第一次提到家庭问题时她对我的要求（让我帮她介绍合适的男人），她点点头，“你必须显得很愿意恋爱，不然人们会认为你不正常。”

这次谈话为我帮助科妮提供了很好的条件，我建议她：“难道你不能在建立商业孵化器的同时做一项替代家庭的事情，这样你可以从目前的痛苦中解脱出来，开始新的生活。”科妮同意了，并且承认当她第一次拒绝和我谈家庭生活之后，她的逃避做法开始逐渐破坏了她的生活。

几个星期之后，我发现我可以通过挖掘科妮的商业才华来帮助她摆脱寻求亲密关系的障碍。我计划让科妮在不放弃原有的孵化器生意的前提下，找到一种她充满激情的事业。我建议说，“你看，我们要做的是找到一件你全心全意愿意亲近的事物。你自从读高中以后，就从来没有对自己的心理失控过，换句话说，你从来没有自由自在地满足过自己的心理需求，那么，试着这么做一次，有什么是你全心全意热爱的呢？”科妮马上回答说，“孤儿。”

三个星期之后，科妮暂时中断了我们的合作，因为她把全部的时间都投入到了建立一个世界范围的机构，致力于帮助美国家庭收养孤儿。正如预期的那样，科妮非常热爱这项工作。当这个机构不再需要她全职投入后，科妮回来继续接受治疗，在这项工作中（援助孤儿），她开始感受到了爱、投入，和沉浸在亲密关系之中的快乐。而且，由此产生的对科妮的心理治疗成果取得了预期中的效果：当我写完这本书的时候，科妮刚刚庆祝完她与一个男人的六个月纪念日，科妮把那个男人称做“我一生的爱人”。

60分钟治疗法

我看《60分钟》（60 Minutes）这个节目很多年了，并且从中得出了一个结论：如果你仔细观察那些参加节目的强制部分的人们的动

机，那么你就会找到帮助人们再燃生命之火的策略。我把这种方法命名为60分钟治疗法，因为这种方法是通过让人们在60分钟内用自己的灵感来找到解决办法。很多人否认自己内心深处有一个像《60分钟》里那样的力量。这也是这个节目吸引人之处：证明一个一无所有的小人物依靠激情可以改变世界。同样的，你又怎么看待反诽谤联盟（Anti-Defamation League），全美有色人种协进会（NAACP），行动起来（ACT UP），及酒后驾车母亲协会（MADD），或者巴里·施莱克（Barry Scheck）发起的为死刑犯做DNA化验等等这一系列组织的行动呢？

人到中年，很容易面临一系列的危机，对于所从事的职业感到厌倦，认为自己被职业所操纵，或者所从事的事业无法再燃起自己的激情。看上去他们似乎毫无疑问应该重新规划，找寻生命中那些真正的激情。但是金手铐之苦和对别人的责任（通常还有名声的问题）经常会使大多数白领人士认为，摆脱自己不喜欢的乏味职业对任何一个超过25岁的人来说都是一种不负责的行为。事实上并不是这样的。如果你认为有什么错误或者不公平存在，那么，就勇敢地 and 它做斗争吧。按照亚里士多德建议的方式去做：选择在合适的时候，向合适的人，为了合适的事情，以合适的方式大发雷霆。

当我建议人们采取60分钟治疗法应对职业抑郁的时候，他们通常有两点反对意见。第一点反对意见是说他们已经太老了，不能开始一项全新的事业了。这个观点是根本站不住脚的。现代社会，人类已经可以一直工作到70岁了。而且，正如科妮所证实的那样，精疲力竭症的患者通常都获得了很大的物质成功，因此他们可以去去做一项副业追求而不必担心财务上的困难。即便是物质上并不是很成功，从事副业追求也要比继续只做自己厌恶的事情要安全得多，我指的是从心理健康的角度来说。一直痛恨自己的职业，那么你迟早会不得不把自己解脱出来，而到了那个时候，你遭受的损失将远比早做调整要大得多。

第二点反对意见是，人们认为60分钟治疗法是用“钱不是问题，做你喜欢的事情”的方式来唤回职业的青春，事实上不是这样的。下

面几点是我多年来得出的结论。

1. 60分钟治疗法是基于人们的愤怒、痛苦和轻视，而不是基于人们心中所爱的一种行动。做自己喜欢的事情可以给我们带来长期的自我陶醉，感受到传授和给予的乐趣。同样的，60分钟治疗法是基于对社会中的错误现象的反对，也是一种传授。当巴里·施莱克和他认为的不公平的死刑宣判做斗争的时候，他肯定会从胜利的结果中获得精神满足。每一个获得了期待成果的人都会得到巨大的精神满足。当施莱克为那些被错判的人奔走的时候，他的目标是改善司法和社会的公正。但他同时也为客户工作，以保证自己有能力支付与家人出去度假的费用。施莱克把60分钟治疗法和获取金钱的职业结合了起来，从而同时获得了物质和精神上的双重满足。
2. 著名剧作家乔治·萧伯纳以巨大的勇气放弃了成功的商业职业，因为他从商业中无法得到精神满足。“真正的快乐是一项伟大的事业……而不是只顾怨天尤人地抱怨上帝没有让你快乐。”萧伯纳描述的伟大的事业也就是我们书中所说的传授，传授是职业中恒久的激情。如果你对自己所从事的职业有着极大的尊重，而不是沉醉于成功的瞬间陶醉，你得到的是恒久的精神满足，而不是痛苦中的短暂解脱。很多人把“做你喜欢的事情，金钱会随之而来”的观点理解成了越南箴言，“如果觉得好，那就去做吧。”那样的观点实际上是自我陶醉，而不是通过激情投入，传授而获得的精神满足。
3. 表达出心中的愤怒是一种自我解放。通过大声宣布，“这就是我，这就是我的感受，我的信仰。”而从观众的认可中得到精神满足的做法，正如自恋狂们一次又一次所证明的那样，终究会遭受悲惨命运。而且，通过真实地面对自我，面对自我的情绪，你可以从一味适应外界的痛苦中解脱出来。从这个意义上说，释放激情的过程也是获得满足和传授的过程。

在希腊传说中，普罗米修斯希望证实人类优于所有的动物。这也正是为什么普罗米修斯敢于挑战宙斯，去奥林匹斯山盗取火种，并把火种当做人类生存和高尚的证明。我把普罗米修斯的火种当做是心理进步和自力更生的力量。普罗米修斯的火种证明了人类的力量，那么每一个拥有成功的人也拥有这一火种。

我最喜欢的一句名言，同时我也依靠这句名言坚信人类一定能战胜精疲力竭症，那就是弗莱德·尼采的一句话：“当一个人清楚了生命是‘为什么’之后，‘怎么办’就成了自然而然的问题了。”尼采当然是指找到纯洁的动机，也就是我所说的激情。这一点是所有自我实现的动力，也是帮助人们再燃生命之火的动力。

问自己“怎么办”意味着有一位观众在那里评判，衡量，分级，或者肯定你所做的事情。而“为什么”这个问题则让我们从关注结果中解脱出来，关注于我们的真正目标。当我们按照“为什么”的思路做事时，我们也在无声地为社会做贡献。这些贡献可能会得到赞誉，也可能遭受普罗米修斯那样的命运。如果你有像尼采那样的目标，那么内在的动力将永远不会枯竭，勇敢地表达出自己的激情，重燃生命之火就成了自然而然的结果。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 成功人士战胜疲劳的秘密

作者 =

页数 = 1 8 8

S S 号 = 0

出版日期 =

理想在线证券网图书馆
封面页
书名页
版权页
前言
目录
正文