

《商与影响力》 吴维库(清华大学教授)

大家好，我今天要讲的专题是：情商与影响力。

先讲一个故事。有一个教授做了这样一个试验，他把一个跳蚤放在玻璃杯中，上面盖上一块玻璃板，跳蚤在杯中跳起来就会撞在玻璃板上掉下去，它又跳起来就又撞在玻璃板上掉下去。我现在请你们判断一下，这只跳蚤会不会一直这样跳下去直到撞死为止。不会的，因为碰撞使它痛苦，它就要改变行为，因为痛苦而改变行为，这就叫学习力，学习力等于适应力，等于竞争力，等于生存力，也等于生命力，人不能学习的时候就老了。这只跳蚤具有学习力，它在跳了几次之后，就不跳了。教授把玻璃板拿走，你们判断这只跳蚤会不会从玻璃杯中跳出来？不会，因为它知道跳起来就要被撞下，它不跳了。又有另一个教授做了相同的试验，他把跳蚤放在一个长长的试管当中，上面塞了一个活塞，跳蚤跳起来就会撞在活塞上，教授不断压低活塞，跳蚤跳的高度就不断降低，最后活塞几乎紧紧地挨在跳蚤身上，它只要一伸腿就会撞在活塞上，这只跳蚤就趴在试管底部一动不动。过了一会，教授把跳蚤从试管中取出，大家判断一下，这只跳蚤会跳吗？不会跳，它已经不会跳了，跳蚤变成了“趴蚤”。大家想一想，这个试验揭示了什么道理？它至少揭示了以下道理：习惯是可以改变的，习惯是养成的，养成习惯的过程是不舒服的，克服了不舒服就养成了习惯，养成了习惯就实现了超越。

我现在问你们，对于第一个试验，你用什么办法可以使跳蚤从玻璃杯中跳出来？有人说，可以用火烧烤杯子，可以用棍子捅它，也可以再放进一只新跳蚤，新跳蚤不懂规矩会跳，老跳蚤就会被带动跳出来，总之是施加外力的结果，所以改变习惯需要施加外力。外力有几类呢？有一个故事是说，唐宋八大家之一的苏轼，把三个人领到一个山涧边上，对三个人说，谁能跳过这个山涧，我就承认他胆子最大。其中一个人想，跳过这个山涧就能得到苏轼的承认，一努力跳过来了，他得到了苏轼的赞美；剩下两人不跳，苏轼拿出一块金子对两人说，谁能跳过来我就给谁金子，其中一个人想，人为财死，鸟为食亡，一努力也跳过来了，他得到了苏轼的金子；最后一个人想，金子虽可贵，生命价更高，我要是跳不过去摔死了怎么办，我不跳，正当他这样想的时候，突然发现身后有一头老虎正盯着他，老虎发现山涧边只剩下一个人了，可以吃他了，就要扑过去，这个人吓得一使劲也跳过来了。大家判断一下，使这三个人行为发生变化的原因可以分成几类？尽量往少说，往根子上说。

我们要透过表象看本质，读书之道在于悟。一个人运作事情需要三种储备，知识、经验和智慧。知识是如何得到的？传授、读书；经验是如何得来的？体验；智慧是如何得来的？

悟出来的。有知识不等于有智慧。有一个故事是这样说得，有一个老头对一个博士说，一个聋哑人到杂货铺买剪刀，聋哑人用两根手指不停地跟老板比划，老板终于明白了，他要买剪刀。博士，我问你，如果一个瞎子来买锤子，他应该怎么比划呀？博士毫不犹豫地说，应该这样比划（向下挥拳），老头说，你真是一个博士，他说买锤子就行了，这是一个笑话。

使人行行为发生变化的原因，最极端的分类是一类，就是欲望。人如果没有欲望，就成为行尸走肉。产生欲望的力量有两个，恐惧和诱因，前两个人因为诱因而跳，最后一个人因为恐惧而跳。

有一个试验叫“舍”，让你写出对你最重要的六个人和物，有人写，先生（太太）、孩子、父亲、母亲、健康、金钱。然后让你舍弃一个，舍弃是很痛苦的，有人舍弃了金钱，再让你舍弃一个，有人舍弃了健康，再让你舍弃一个……，最后只能剩一个，有人剩下的是孩子，有人剩下的是先生（太太），这个试验太残酷了，很多人都哭了。一个人可以不为任何利诱所动，但会害怕失去。

使人行行为发生变化的原因，一般而言分两类，诱因和恐惧，也叫胡萝卜加大棒，正激励和负激励。

自己加给自己力量叫自制，别人加给自己的力量叫他制。他制听上去没有刺激性，我用被制一词，如果你不能自己治理自己，你就被制，就残酷了。北京交通局副局长毕玉玺，十年受贿 1 千万，被判了死缓，他在电视上对着公众痛哭流涕，他只看到了诱因，没看到恐惧，全家人都陷进去了，全家人都惨了。

外力是怎么加上来的？教育是最好的投资，培训是最好的福利，知识是最好的礼物。一个人一次接受教育，可以长期享受带来的回报。

大家都是建设银行北京市分行的中层领导，虽然不在树顶上，但是上下都能看见，要开心地看。我给大家传播的这些思想，你知道我研究多少年了？我从 2000 年开始研究，2003 年才开始向外输出，清华大学在这个项目上，有形的投入是 100 万，当时在自然基金的压力下，我绞尽脑汁悟出了这些道理，你们用一天的时间就获取了我们项目组共同努力 3 年才得到的知识，所以说培训是快速获取知识的途径。那些民营企业从天南海北来到清华大学，每天听课费 1000 元，才能听到我讲的这些道理。他们每人眼睛都瞪得溜圆，耳朵都竖起来，生怕漏了一个字。我到外地去讲课，他们都坐在第一排。

为什么说知识是最好的礼物？知识能送给人思想，思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。一个人很复杂，但也很简单，简单到给他一个思想，只要他认同这个思想，他就会行动，行动就会养成习惯。

我们都有职业习惯。银行家看任何人都是客户，警察看任何人都像小偷，海关官员看任何人都像走私犯。前不久，广西桂林一家银行的一个女柜员出问题了，别人取款 2000 元，她付给人家 20000 元，晚上一结帐，短款 18000 元，怀疑给了那个人了。找到那个人，那人承认，很快注销帐户跑了，拿出当天录像一看，图像模糊不清，这个官司最后上了电视，在电视上这个柜员说，我知道我早晚要出事。她很可怜，但也可恨，明知道自己有毛手毛脚的习惯，又是从事银行前台工作，怎么就不早改呢？可怜之人必有可恨之处。

要改变行动，先改变思想，思想变了人就变。有一个寓言故事是这样说的，有一只小猫，是一只小女猫，它爱上了它的男主人——一个光棍汉，想嫁给他。小猫于是找到了爱神维纳斯，请求爱神把它变成一个女人。在它的哀求下，维纳斯动了恻隐之心，用神通把它变成了一个美女，男主人和她结婚了。新婚之夜维纳斯想，这个女人是猫变的，她内心是人还是猫呢？我要试她一下。维纳斯就在房间里放进了一只小老鼠，美女看见了老鼠，毫不犹豫地扑上去吃老鼠。维纳斯明白了，美女骨子里还是一只猫，因为她改变不了吃老鼠的习惯，维纳斯就把美女又变回了小猫。这个寓言故事告诉了我们什么呢？它揭示我们，思维模式的转变才是根本的转变，一个人的思想如果是“狼”，那他一定会“吃人”。

如何才能转变人的思维模式呢？我们用开发情商的方法。情商就是人认识情绪和管理情绪的能力。牛津词典对情绪的定义：心灵、感觉或感情的激动或骚动，泛指任何激越或兴奋的心理状态。

人的情绪很多，可以分成若干族。和愤怒有关的有：生气、愤恨、发怒、不平、烦躁、敌意、暴力；和恐惧有关的有：焦虑、惊恐、紧张、关切、慌乱、忧心、警觉、疑虑、恐惧症；和快乐有关的有：如释重负、满足、幸福、愉悦、骄傲、兴奋、狂喜；和爱有关的有：认可、友善、信赖、和善、亲密、挚爱、宠爱、痴恋；和惊讶有关的有：震惊、惊讶、惊喜、叹为观止；和厌恶有关的有：轻视、轻蔑、讥讽、排斥；和羞耻有关的有：愧疚、尴尬、懊悔、耻辱。

现在我请你们判断一下，羡慕这个情绪向下发展会变成什么？会变成妒忌；妒忌这个情绪向下发展会变成什么？会变成憎恨；憎恨这个情绪向下发展会变成什么？会变成陷害。羡慕这个情绪向下发展的次序是：羡慕→妒忌→憎恨→陷害。

现在我再请你们判断一下，羡慕这个情绪向上发展会变成什么？变成亲近；亲近向上发展会变成什么？会变成学习；学习向上发展会变成什么？会变成超越。羡慕这个情绪向上发展的次序是：羡慕→亲近→学习→超越。能够把自己的情绪向上发展的人是高情商的人。

羡慕变成亲近，亲近有知识的人你就不缺知识。我的老师很多是国内外大学的一流老师，

他们讲课都讲到这样的程度，一句废话、一个废字也没有，最后一个字吐出口的时候，正是下课铃响的时候。我们这种老师讲不到这种程度，所以学校就把我们送出国培训。我到了哈佛大学才发现，老师上课的时候很自由，可以讲故事，开玩笑，下讲台走一走，找学生聊聊天，甚至可以坐在讲台或学生的桌子上。我明白了，原来老师可以这样讲课，这就叫靠近有知识的人，你就变得有自信。在他面前我们不自信，回国就不一样了，回国就说，我到哈佛大学进修过。大家很羡慕出国进修，但不知道是怎么进修的，我们都在最后一排甚至是在角落里坐着呢，不敢往前坐害怕被提问，老师提问的时候就把头趴在桌子上。卡耐基说，一个人成功需要三个步骤：为成功的人做事，同成功的人共事，用成功的人办事。先给成功的人当秘书，打下手，接下来跟他一起共事，最后用他为我做事。卡耐基的一个打字员跑到中国注册了一个公司，叫中国卡耐基培训基地，然后卡耐基就被他请来为中国人讲课，这就是用成功人做事。

大家都羡慕老总手中的权，老板兜里的钱，看到他们出席各种高档宴会，为开幕剪彩，无限风光。我告诉你们，他们的烦恼更多，他们的内心感受是如坐针毡，如履薄冰，诚惶诚恐，忐忑不安，常常有盲人骑瞎马，夜半临深池的感觉。你会问这些人在企业中已经爬到树顶上了，这么会有这样的感觉呢？因为他们爬到树顶上一看，还有很多树都比他们的树高，他们在树顶上的时候，鸟过来欺负一下，风一吹树枝就动，顶上的树枝又细，弄不好折了就掉下来了，想往上爬还没有树枝可抓，很痛苦。

一些研究结果显示，人的成功商数可以概括为智商、情商和逆境商，英文分别为 IQ、EQ 和 AQ，合称 3Q，它们对成功的贡献率分别是 15%，80% 和 5%。智商使人发现机会，情商使人利用机会，逆境商使人不轻易放弃机会。

智商包括内智力和外智力，内智力包括注意力、记忆力、观察力、理解力、想象力、推理力、思考力、洞察力、内省力、创造力。外智力包括知识、经验、技能。

逆境商包括信念、自信心、意志力、容挫力、乐观性。逆境商高的人在艰难困苦的情况下，能看到未来的希望，越挫越勇。毛泽东就是具有高度逆境商的典范，他以其坚定的信念，大无畏的革命勇气，塑造了无数的追随者，缔造了新中国。

有一个人力资源总监来清华大学进修，下课后对我说，吴老师，我是企业的人力资源总监，但我最讨厌和人打交道。让一个不喜欢和人打交道的人当人力资源总监，老板首先错了，他自己也错了。干一个自己不喜欢的工作就是自寻烦恼。一个人选择职业有三个标准：兴趣、能力和回报。红塔集团给我发了一封电子邮件，讲的是集团公关接待科有一个老资格的人，应该提拔他当副科长了，但他说话太损，常常是一句话就把同事撞到南墙上，把客户噎得半

天喘不过气。到了 32 岁他才结婚，半年后就离婚了。红塔集团问我，这个人有什么毛病？你们说这个人有什么毛病？这个人内心阴暗、潮湿，他积累使人厌恶的话，喜欢出口伤人。我给他们出的主意是，让他多练习情商与影响力，三个月后如果没有变化，说明这个人不能和人打交道，只能和设备打交道，让他开叉车。

今天中午的时候，在座的一个朋友给我发了一个短信，信上说，阳光心态非常好，但我周围有人是月光心态，出尔反尔、忽冷忽热、忽云忽雨，我还不能改变他。你告诉我们不能改变他人就改变自己，那我们不都成了月光心态了吗？这个朋友提的问题相当漂亮。你让月光心态的那个人赶紧来听我的课。如果他翻云覆雨又具有一定的影响力，说明他占据领导岗位，他的下属将无所适从，团队业绩就会差，长此以往被拿下的可能是他而不是你。上级选择干部，都要征求群众意见，你具有阳光心态，可能就被推上去。我今天下午一直处于回答你的问题的状态，请你注意听，对照分析。

月光心态的人情绪稳定性差，忽冷忽热，忽云忽雨。有人说，我这人是刀子嘴、豆腐心，但是我告诉大家，这样的人亏透了，你的刀子嘴别人知道，你的豆腐心别人不知道。这种人自制力较差，发完火就后悔，后完悔又发火。有一个部门经理跟我说，吴老师，我就经常发火，发完火后觉得不应该发火，决心不再发火了，但是遇到事情捺不住火又发了，总改不了，真是江山易改，秉性难移。我问他，你经常跟谁发火？是跟市长发火吗？他说，市长巴结还巴结不上呢，没有火。我又问，你跟老板发火吗？他说，有火也不敢发。我又问，那你跟谁发火？他说，我跟下属发火。我听了以后隆重地表扬了他，告诉他，你这个人自制力相当强，该发火的时候发火，不该发火的时候绝对不发，谁不知道找软柿子捏！如果有足够的力量，别说你的性格、情绪，就连跳蚤也能变成“趴蚤”！我告诉他，江山易改却难改，本性难移却可移。广东中山市有一个做医药生意的赖老板，脾气很大，发现下属工作有缺点常常把下属骂个狗血喷头。老板说，这件事情听清楚了吗？下属回答，听清楚了，其实下属没听清楚但不敢问。老板说，听清楚了还不赶紧去做。老板交待事情不清楚，下属没听明白，工作自然就办不好。下属去汇报工作，还没走进老板的办公室，腿就哆嗦，也不敢说话。老板一看，不高兴了，说你怎么变得像傻子一样？人在压力下往往变得愚蠢，下属在上级的高压下会变傻。赖老板听了我的课后，明白了，他说，今后我再想对下属发火的时候，就想象他是我的市长。现在这个企业变得非常优秀，原因是赖老板不发火了，说话变得柔和了，下属敢说话了，敢提建议和意见了，事情就变得美好了。

一家银行推出了一个投资储蓄，利息比定期存款高，柜员劝说储户把钱转存投资储蓄，储户说好啊，柜员说签合同吧，合同第一条写着风险自担，最后一条写着不许悔改。储户不

知道有什么风险，就签吧，签完字后 20 万就划进去了。回家后经明白人指点，什么是风险自担啊，本钱要是弄没了怎么办啊？储户一听吓坏了，找银行悔改。就是半小时之前的事情，银行柜员说，不行啦，钱已经划过去了。储户像疯了一样和柜员吵起来。储户不知道有什么风险，解释权又在银行，这不是蒙储户吗？

情商包括乐群性、稳定性、恃强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、世故性、忧虑性、实验性、独立性、自律性、紧张性共十五条特性。恃强性指的是找到自己的强点，坚强地站起来；兴奋性指的是容易进入状态；有恒性指的是坚持一贯；敢为性指的是敢作敢为，不瞻前顾后；敏感性指的是对别人的情绪变化、需求敏感；怀疑性指的是经常提出问题；幻想性指的是喜欢想象，世界是被想象力推动的；世故性指的是知道的很多；忧虑性指的是知道、躲避自己的弱点；实验性指的是动手能力强；独立性指的是有人陪伴开心，没人陪伴高兴；紧张性指的是遇到急迫的事情能够紧张起来；自律性指的是自我约束能力强，定力强。北京有个定慧寺，因定而生慧。

如果你的上级是月光心态，你也没必要无奈，有一天你可以把他叫出来，注意周围一定要没人，硬着头皮豁出去，把你的意见直率地告诉他。我告诉你，他绝不会记你的仇，找茬开除你，反而会把你好当成他的好朋友。他会说，你真够意思，我有这么大的毛病，从来没人敢说，我还以为自己挺好呢，然后他就会提拔你当他的助理。当然这样做的前提是，他是一个想进步、想发展的人。

一个人前半生取决于智商，后半生取决于情商。保定印钞厂分来了三个大学生，工作一段时间后，一个精神分裂了，一个神经衰弱了，一个跳槽了。我把这个消息告诉清华大学的党委副书记，有三个大学生出事了。他说，你才知道三个，我知道的太多了，太多的大学生毕业以后出事了。我问他为什么？他说，主要就是不适应社会。我问，清华大学的毕业生怎么样？他说，为了保证他们毕业后能迅速适应社会，我们在毕业前尽量让他们当一回学生会干部，让他们学会跟别人共事、沟通，实在当不了干部的，给他们讲讲课，让他们懂一些与人相处的道理，打打预防针。

我分析了一下，中国现在的大学生情况是这样的：在家里，只要他一举手，所有事情家长都办妥，因为现在只有一个孩子，孩子学习负担太重，他只知道所有的人都帮他，不知道帮别人；上了大学后，因为没有养成帮助别人的习惯，同学之间谁也不理谁，缺少配合、互动；走向社会后，发现没有人帮他，感到孤独、苦闷，情商高的学生很快就适应了，情商差的学生就容易出事。美国人的结论是，神童往往趋向平庸和卓越两极，平庸与卓越在智商上没差别，区别在情商上。具有坚毅精神，有强烈的自信心和进取精神，好胜、谨慎的人往往

成为卓越者。

哈佛大学教授、著名心理学家麦克里兰，曾经找了一家全球餐饮公司，把领导者分成高情商和低情商两组进行研究。他的结论是，情商高的一组，有 87% 的人业绩突出，所领导的分部销售业绩高于指标的 15%—20%；而情商低的一组，年终考评很少优秀，所领导的分部销售业绩低于指标的 20%。为什么高情商的领导，团队的工作业绩高？因为一个低情商的领导，如果受了上级的气，他就会无端向下属发火，下属就会感到委屈，牢骚满腹，工作没有积极性，一级传一级，团队绩效就会差。所以在高压状态下，阳光心态和高情商是使你保持不断进步的基础。

有人可能会问，情商的十五条特性，我增强哪一条呢？我告诉大家，根据比较优势原理，不在于你有多强，而在于你比对手强；不在于你有多差，而在于对手比你差。经典的格言是，在一个盲人的国度里，独眼龙就可以当国王了。在悉尼奥运会射击决赛上，只剩下最后一枪了，我国选手比美国选手落后 3 环，没有希望夺金牌了。但是谁也没有想到的事情发生了，美国选手由于紧张，最后一枪竟然打在了别人的靶上，脱靶了，我们捡了一块金牌，说明不在于你有多差，而在于对手比你差。

情商既然是认知、管理情绪的能力，我们就要找到人和人情绪互动的路径，然后从这些路径入手，管理、提升我们的情商。要从小事入手，从大事着眼，麦当劳的缔造者，雷·克洛克说，如果你关照了小事情，大事情自然会关照你。

人和人直接互动有握手、说话、目光交流等，间接互动主要是信函。

关于目光，目光能伤人。一个心理学博士做了一个试验，他在一对关系紧张的夫妻的胳膊上安装了传感器，传感器连着电压表，让他们面对面坐着，然后他打开摄像机进行录像。他发现当反目的夫妻目光相遇的时候，双方的电压表显示的数字都升高了。由此博士得出的结论是，反目的夫妻双方对视的时候，各自的心跳加快，胳膊上的电压升高，他们在仇视。有一个清华大学 MBA 的学生给我写作业，写的是他小的时候，一次母亲带着他上街，母亲看到了她的顶头上司——单位的科长，便主动跟科长打招呼，这个科长瞪了她母亲一眼，没说话，弄得他母亲很尴尬，脸上红一块白一块。孩子问，妈妈，你怎么啦？妈妈说，人家没瞧得起咱们，咱们家太卑微了，你一定要努力，好好学习为妈妈争气啊。孩子决心为妈妈争气，刻苦学习最终考上了清华大学，而且各科成绩优秀被推荐了研究生。领导的目光伤害了她的母亲，母亲的话激励了他的奋起，目光就有这么大的力量。

关于握手，我讲一个我自己的亲身经历。1994 年清华大学经管学院十年院庆，当时朱镕基总理是院长，那天朱总理来清华，到了中午的时候大家都站好队，等待和总理合影。朱

总理从屋里走出来，见了我们说，对不起了，我只能和前排的人握手。我当时很幸运被排在了前排，我想握手要认真，当时社会上流行的说法是，如果一个人握手有力，说明这个人真挚、诚恳，我想我得用力。我长期拉单杠，手劲很大，酝酿了半天，终于盼到总理走过来了，他一伸出手，我马上用两只手牢牢地钳住总理的手，总理看了我两眼，心想你这个家伙想干啥，想把我的手捏碎，还好总理没说什么，否则大家就恨透我了，当时把我吓坏了，好几天缓不过劲。又有一次遇到了演《红楼梦》里的贾母的演员，握手的时候，我刚想捏，突然一想不行，那怎么才能传达我的热情呢？我就上下抖，老太太说，别抖了，我手臂刚骨折，弄得我挺尴尬。人家私下里都说，这个小吴，握手不是捏就是抖。从此我就收集握手的材料，偶然收到了江青和毛主席第一次握手的情况。一次毛主席给抗大学员讲话，江青在底下猛鼓掌，毛主席发现那边有一个女士很热情，就经常往那边看，发现女士长得还挺好看。毛主席讲话刚结束，江青第一个跑上去主动和毛主席握手，说：主席，您讲的太好了，我就是没听懂。毛主席握着江青的手后，忘记松开了，江青是高情商的人，心想你不松开，我也不拿出来，我还要给你一个正当的理由不松开。江青问，这个问题是怎么回事？毛主席说，这个问题是这样的；江青又问，那个问题是怎么回事？毛主席说，那个问题是这样的。江青还要问，毛主席说，你到我办公室来，我给你详细解释。握手应该怎么握？适度用力，目光适度交流，抖3—4次就松开。

语言是最常用、最重要的沟通方式，弄不好会伤人。有人跟上级说话非常好听，对下级说话很难听，这种人升得比较快。有一个人升到了村长的位置，村民盖房子请他吃饭，他说，人家盖房子都是一层，你们家是两层，如果倒了全家不都砸死在里了吗？村民心里有气但不敢说。又有一家孩子满月，请村长吃饭，村长老婆警告他，你别瞎说。吃饭的时候他一句话也没说，憋得够呛，最后主人送他，说，村长，您老人家走好。这次他可说话了，“我告诉你啊，今天我什么话也没说，将来你孩子有病死了别找我”。村民被噎得喘不过气。我有一次到温州讲课，晚上一个人在饭店餐厅吃饭，听邻桌有两个人聊天，一个是刚从上海来的客人，另一个是接待他的温州人，上海人说，上飞机前，客户请我吃饭，那顿饭花了他不少钱，他说的一句话可把我气坏了。温州人问，客户说什么啦？上海人说，他说，好好吃啊，多吃点儿，吃饱了好上路。有人总想去讨好别人，但是一拍马屁就拍在马蹄子上。

在你和别人进行语言交流的时候，要遵守四个要点：第一，要知道自己的情绪，第二，要知道别人的情绪，第三，要尊重别人的情绪，第四，要控制自己的情绪。要提升五种能力：第一，认识自身情绪的能力，第二，妥善管理情绪的能力，第三，自我激励的能力，第四，认识他人情绪的能力，第五，人际关系的管理能力。提升情商的核心就是这四个要点和五种



能力。

人是情绪动物，如果滥用情绪，人际关系必然紧张。如果是月光心态，翻云覆雨，忽冷忽热，谁也受不了，就是夫妻也要离婚。如果这样的人当领导，组织一定是离心离德，大家都忙自己的事情，不关心组织的发展，扯皮推诿，只要不在自己的职责范围内就不管，省得你骂我。

如何发挥自己的潜能呢？有一个健身俱乐部，一天来了一个胖先生要减肥，经理指着一个健美、漂亮的女孩对胖先生说，你只要能追上她，你想干啥就可以干啥。胖先生追了女孩几天，发现肚子下去了，减肥了。一天又来了一个胖先生要减肥，经理对一个长得象母夜叉似的女士说，你只要能追上这位胖先生，你想干啥就可以干啥。这个长得像母夜叉的女士流着口水追这个胖先生，胖先生拼命地跑，几天以后发现也减肥了。这个故事揭示的道理是，追求幸福和被痛苦追逐，都可以使人的潜能得到最大程度地发挥。

认识自己靠内省。河南春都集团老总高凤来，杀猪出身，特别讨厌别人说他是屠夫，他在自己的名片上印着中国著名经济学家，是他自封的，他就怕别人的思想超过自己，处处表现出傲慢、强硬。不管在什么场合，别人说的话不能比他深刻，只要深刻一点，他就要把别人贬一通，所有和他接触过的人，都说这人太傲。最后春都被他弄垮了，这就叫天欲其亡，先令其狂。我的一个河南朋友告诉我，河南有一句俗话，当你感到自己是个东西的时候，你就不是个东西了。你如果是个东西，也得让别人说，自己不能说。

认识别人靠移情。移情就是感情移入，换位思考，就是有同理心。在重要的场合一定要学会换位思考，要换位思考先要对人有所了解。我把人分成老人、小孩、年轻人、中年人。老人的特点是恐惧、唠叨，你和老人互动的原则是欣赏、承认，即欣赏他们的过去，承认他们现存的一点能力。这种谈话方式北京心血管病医生称之为“话疗”——谈话治疗。老人如果说，我当年如何如何，你只管点头欣赏，国际之间交往还要回顾历史呢，你决不能说，好汉不提当年勇。根据这样的原则，我们和神华集团的老总叶青互动。我们给神华集团下属的国华能源集团公司做发展战略，但首先要知道大老板的想法，我们通过关系找到了叶青，叶青答应接见我们，时间是 45 分钟。对于这种大人物，我们要先了解他的历史。叶青的历史是这样的，他原来是黑龙江鸡西矿务局的总工程师，一次赵紫阳总理到鸡西矿务局视察，让他们汇报工作，这帮人见了总理吓得不敢说话了，就让叶青汇报。如果谁见了大人物，面不改色心不跳，说话舌头不打弯，这人一定有前途。叶青见了总理心里不害怕，汇报条理清晰，数字准确。赵紫阳说这个人不错，有能力，回到北京后，把他提拔为煤炭部副部长，不久当上国家计委副主任，后来当了神华集团总经理，不过他喜欢人家称他主任。见了叶青后，由我来

启动话题，我是这样说的，叶主任，我们很早就知道您，知道您的记忆力非常好，您可以席地而坐和总理通电话，2个小时充满数据，一个数字不差；您是上通天、下通地，您可以把江总书记称为泽民，把朱总理称为镕基，这是一般人都不敢的；您的权力途径非常绵长，各个城市都有您的基础；您还具有大手笔，神华集团是您超级大一体化战略的产物；您集大企业家与政治家于一身，在中国独一无二。您能不能把您的思想给我们传授传授，我们好给国华集团做一个好战略。老头子认真听完了，说本来不想说的，现在看来可以说了，他就滔滔不久，说了45分钟不停。秘书进来说，叶主任，某某市长来了，您是约好这个时间接见他的。老头子说，让他等着，我正和清华教授们谈话呢。我们受宠若惊，但我们心里想，别说了，你的想法我们知道了，快点结束吧，老头子一直说了2小时。这就是欣赏和承认的力量。

年轻人拥有未来，和年轻人互动的原则是，在力所能及的情况下，举手之劳，帮他一下。下面的事情是朱镕基总理的一个远房亲戚告诉我的。朱镕基3岁时父亲就去世了，家里很穷买不起书，他就一分钱、两分钱攒。有一个远房亲戚知道了，给了他5块钱买书，这件事情他终生不忘。朱镕基很聪明，学习很努力，考上了清华大学电机系。他学习非常努力，但总拿不了班里第一，他很痛苦。一次他对班长说，我这么努力学习，为什么总拿不了第一呢？班长说，镕基，别说你没拿第一，我也没拿第一呢，不是我们学习不好，而是别人学习太好。朱镕基明白了，他就不再争班里第一，他把多余的精力投入在学生会工作上，锻炼了领导能力，最终获得了成功，当上了总理。有一次回清华大学的时候，朱镕基说，学习拿不了第一不要紧，不影响当总理。一次朱镕基总理回家省亲，说想和我合影的人先要报名，一下子有几百人报名，朱镕基从里面选了二十几个人，说只有这些人可以和我合影。在准备照相的时候，朱镕基想到了那5块钱的事情，就和那个远房亲戚热情交谈，说当年你给我的5块钱，帮了我的大忙，我要好好谢谢你。陪同的省长一听，总理都感谢他，我当然要带头表示感谢，省长说，你当年对我们总理真够意思，太好了，我们不能对你不够意思，以后你们家的事情就是我的事情，赶紧递上一张私人名片，有事就打这上面的电话。市长一看省长表态了，接着赶紧表态，说，你们家的事情就是我们市的事情，递上一张私人名片，有事打电话找我。别的亲戚一看傻眼了，有一个直埋怨他老爹，咱家当年是不是缺钱啊，你当年怎么就不给他5块钱呢？他老爹说，咱家当年不缺钱，当时我就是没看出这小孩长大了能当上总理。

中国医学科学院下属的一个专科医院，B超科分来了一个大学生，B超科的人不愿意接受他，把他当对手，让他在墙角的一张桌子上整理资料，大学生待不住了，几个月以后调到别的科室去了。若干年后，这个医院提拔了一个人当院长，就是那个大学生，B超科的人一

看傻眼了。不是所有的人都是心胸宽广的，这个院长从内科调了一个大夫放到 B 超科，B 超科的一些智商高，情商低的人马上排挤这个内科大夫，想把他挤兑走。这个内科大夫不在乎，刻苦钻研，业务很快就熟悉了，B 超科主任要退休了，他就毛遂自荐竞选 B 超科主任，结果竞选成功。他当了主任后就开始报复排挤他的人，有些人本来是教授，我就不聘你，就给你讲师待遇，教授一个月 6000 元，讲师一个月 2000 元。有一个教授受不了，想跳槽到别的医院，别的医院不要他，一气之下干脆移民到加拿大。我问他，你都快 50 岁的人了，在国内都在走下坡路，到加拿大怎么活啊？他说，找朋友帮忙。我说，就你这样的情商，在国内都没交几个朋友，到加拿大找谁啊？挺悲惨的。

长春工商银行的一个科长，特别能往行长家跑，门槛差点被他踢碎了。行长一看这个人不错，把他提拔当了处长。行长退了以后，这个人再也不上他家去了，打电话给他，他还很不礼貌，他不知道行长在退休前已经把自己的人都安排好了，行长一气之下给新行长打了一个电话，说你把他给我拿下，新行长找了一个借口把这个处长免职了，让他干经办。这个人一贯对上面笑脸，对下面凶脸，手下人恨透他了，谁也不支持他的工作，这个人最后不得不从工商银行跳槽。

和孩子互动的原则是，奶粉加赞美。有一个七岁的小男孩对我说，我活着没意思。我问他，你怎么啦。他说，我将来肯定考不上大学，考不上大学就找不到工作，活着没意思。这个男孩只接触三个人，父母和阿姨。他的父亲在清华很优秀，是一个教授，我观察他是这样和孩子说话的，你怎么这么差？你怎么就不像我？这题你都不会将来怎么考大学？考不上大学就找不到工作，你说你这种人活着有啥意思？渐渐地孩子的心理就变得阴暗了。

我到美国沃顿商学院进修，一次参加他们的感恩节 Party，大家排队用纸杯打可乐，我前面有一个小男孩，手里拿着一杯可乐，不小心纸杯掉在了地上，可乐、冰块洒了一地，我当时想说他一通，你怎么不拿住了？为什么你把杯子掉在地上？你想干什么？正当我把汉语翻译成英语想说的时候，美国服务小姐说，不要紧，姐姐帮你擦干净，你再去打，这个尴尬的小男孩又打了一杯可乐高高兴兴地跑掉了。我幸好没来得及说话，如果说了，就会给那个美国女孩留下一个把柄，有朝一日她如果给学生讲跨文化领导力比较研究的时候，她就会把这件事情作为例子讲给学生听。她会说，中西方文化的差异是，中国人发现孩子犯了错误，就骂他一个狗血喷头，在伤口上洒点盐；美国人不是这样的，如果孩子知道错误了，我们不在伤口上撒盐，给他留下自尊，他就会自信，自强，自立。由于对孩子教育的方式不同，中国人不自信，美国人自信。真是这样的，我从小就是这样被训大的，现在我见到年龄比我大的人我害怕，因为他会训我；见到有权力的人我害怕，因为他会批评我，所以总是提心吊胆，

不知道什么情况会发生。这种思维惯性一直跟随着我，我想打破它，但是不行。美国服务小姐的话是我在沃顿商学院的最大收获，他转变了我的思想。听过我的课的人，你的思想也会转变。一次我和孩子上街买了一箱缇子，孩子问，爸爸，什么东西，让我看看。我说，回家再看。孩子说，不行，我就要看。我就打开箱子，他拿出了一串缇子，举起来说，葡萄，是葡萄，他一边说一边晃，把粒全晃掉了。他吓了一跳，不敢说话了。要是在过去，我一定要骂他个狗血喷头，还可能踢他一脚。现在我知道了，如果孩子知错了，你不能在伤口上撒盐，要给他留下自尊，这样他才能自信、自强、自立。我说，没事，别害怕，跟爸爸把箱子抬回家去。他不敢抬，他怕把箱子掉地上，缇子摔坏了，我找他麻烦。

广州的一个女士听了我的课，回广州后给我打下话，说吴老师，你掉葡萄的故事可是帮了我一个大忙，昨天晚上我先生喝咖啡，竟然把杯子掉到了地毯上，弄脏了我的漂亮地毯，我当时火大了，真想骂他个狗血喷头。你这么大的一个人怎么连一个杯子都拿不住，你是不是得了老年痴呆症了！当我刚想骂的时候，你小孩掉葡萄的故事立刻进入了我的脑海，然后我的火喇的一下就没了，一点火都没有了。哪种感觉特别惬意，就像小猫抓住了一个老鼠，不吃它，不停地戏弄它，它又跑不掉。我对先生说，别害怕，没关系，擦一下就行了。吴老师，你知道接下来发生了什么事情？我先生走过来紧紧地拥抱我，给我一个热烈的 Kiss。这个女士已经人到中年了，丈夫热烈的拥抱和猛烈的 Kiss 已经成为稀缺行为了，为什么稀缺？因为审美疲劳。我鼓励大家向她学习，让这种激情适度发生，给孩子缔造一个温馨的港湾。

对待下属也是这样，奶粉加赞美，缔造下属的自信。民营企业老板很认同我这套理论。有一个美国人叫鲍伯·胡佛，是一个著名的飞机试飞员，有一次他驾驶飞机，刚升空到 90 米，两个发动机突然不转了，他沉着\*纵飞机落地。落地后一检查，发现是年轻的机械师给飞机加错了油。大家都挖苦他，你怎么干的！怎么这么吊儿郎当！机械师无地自容，恨不得钻到地下去。这时鲍伯·胡佛过来拍了拍机械师的肩膀，说，没事，我相信你会干得更好，你马上给我换油，我接着飞。从此，这个机械师再也没有犯过错误。你们知道鲍伯·胡佛有多么厉害吗？有非凡的个人魅力。这个故事让我明白，个人魅力靠故事转播。同样企业品牌也靠故事传播，企业文化也靠故事传播。我到你们这儿讲课，能给我留下记忆的东西，都是我今后讲课的案例，我会把它传播到全国各地。大家看到我老动脖子，知道吴老师脖子有毛病。有人中午休息的时候就买膏药去了，给我贴上。我到别处讲课就会这样讲，某某银行是一个金融服务性企业，员工具有极强的服务意识，他们养成了为顾客着想的习惯，他们会发现顾客的现实和潜在需求，来感动顾客，就以贴膏药为例。

领导者的思想和员工的头脑之间存在一条河，思想要通过桥梁才能传递过去，故事就是

这个桥梁。在 MBA 教学中，我们把故事称为案例，有自己的、别人的、寓言的、比喻的和杜撰的。如果一个领导在会上说，大家要有团队意识，要合作，要相互支持形成一个团队，这样说说团队不可能实现。麻雀和小猫的寓言故事，有一只麻雀和一只小猫，两人从小就是好朋友，一起玩耍非常开心。有一天来了一个新麻雀，新麻雀、老麻雀、小猫三个在一起玩耍。一次两只麻雀闹翻了，打起来了，老麻雀找到小猫说，你还没吃过麻雀肉吧，麻雀肉很好吃。小猫说，是吗？老麻雀说，你把新麻雀吃了就知道了。在老麻雀的帮助下，小猫吃掉了新麻雀。小猫从来没吃过麻雀肉，发现麻雀肉真是太好吃了，从此就昼思夜想，想来想去就养成了思维习惯，麻雀=肉好吃，肉好吃=麻雀。终于有一天小猫实在忍不住了，把老朋友吃了。你把这个故事向你认识的人讲吧，就是市委书记也要认真感悟这个故事。麻雀和小猫的寓言故事告诉大家，第一，要选准对手，对手还没有搞清楚呢，就相互斗，只有失败。毛主席教导我们，谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，这个问题是革命的首要问题；第二，同事之间要相互补台，不要拆台，否则就会倒台；第三，出卖同伴，就会伤害自己。非洲野马和蝙蝠的故事，非洲生长着一种很小的吸血蝙蝠，专门盯在马身上吃马血，马恨透了蝙蝠，想尽一切办法把蝙蝠除掉，但是除不掉，最后野马就在草原中狂奔，最后野马累死了。其实野马只要挺一挺，让它吃，蝙蝠也吸不了多少血，蝙蝠吃饱了就飞走了。这个故事告诉大家，要选准对手，不要选错对手，小不忍则乱大谋。很多人做不了大事，就是因为小事烦恼。

人犯错误的时候，自信心受挫，急需别人扶一下。一般人的想法是，他犯了错误了，可把他抓住了，数落他一通，弄得他无地自容，他就对团队开始冷漠。情商高的人善解人意，心地高洁，会给人真诚的理解和慰藉。我一次到昆明讲课，老总一高兴，说别住酒店了，到我别墅来住。我在别墅草地上看到了一根向上直立的锁链，我问他，这是什么意思？他说，这叫逆向思维。当天晚上，这个逆向思维的老总，推出了一项政策，职工要挂牌服务，优秀的员工挂 A 牌，中间的挂 B 牌，最差的挂 C 牌。现在我请你们判断，这种政策可不可行？不可行，为什么？因为客户不高兴。客户来了，看见一个挂 C 牌的柜员为他服务，他心想，我真倒霉，我怎么就摊上他呢？弄得鸡飞狗跳。通过这件事我得到启发，换位要到位，到位要到当事人。位置有三个，自己、对方、旁观者。我到山西阳泉给一家企业讲课，住一个二星级酒店，房间里放了一个服务卡，上面写着，服务内容：定餐服务、叫早服务、旅游服务、订票服务、桑拿洗脚，落款是团支部。我就产生了好奇，我从来没在服务卡上看过落款是团支部的。第二天我把卡拿到教室，问他们这是什么意思？团支部书记说，没有别的意思，我们就想当优秀团支部，在可以展示我们风采的地方，我们要努力工作。经理明白，这样不行，告诉人赶紧把卡撤下去。有人想讨好顾客，顾客反而有意见，你知道这说明什么问题吗？并

底之蛙式的思维。如何打破井底之蛙式的思维？读万卷书，行万里路，阅人无数。有人说，读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数。又有人说，阅人无数不如高人点悟，高人点悟不如紧跟大师脚步。很多中介公司都是这么说的。因为眼界决定眼光，眼光决定思路，思路决定出路，出路决定活路。

有一个老头病危了，一天他突然睁开了眼，对儿女说，房上有秘方，可以治我的病。儿女说，我们给你去拿。老头满怀希望吐出了最后一口气，死了。这件事情被写在书上传播开了，有一个人看了以后说，这本书我怎么不早一点看到，我要是看到了就不后悔了。他的老爹病危，昏迷了几天以后老爹突然睁开了双眼，说，珍珠龙凤汤熬好了吗？在场的所有人都听到了，他脱口而出，这是回光返照啊，老爹要咽气了，快点给老爹穿衣服，不然就来不及了。老头带着忧伤失落吐出了最后一口气，死了。大家指责他，你喊什么？谁不知道这是回光返照，就你博才多学？老爹最后一点希望让你给扑灭了。这个人追悔莫及，将在痛苦中度过后半生。这种话应该换一种方式说，即建设性地真诚。什么是建设性地真诚？如果真实情感会伤害别人，那就隐藏起来，代之以虽然虚假但不会伤害别人的情感。

有一个母亲这样和她的儿子互动。她参加幼儿园的家长会，老师告诉她，你儿子有多动症，在凳子上连三分钟也坐不了。在回家的路上，儿子说，老师说我什么？母亲鼻子一酸，差点哭了，她忍着说，宝宝，老师表扬你了，原来你在凳子上坐不了一分钟，现在能够坐三分钟了，别的孩子的妈妈特别羡慕妈妈，因为全班的孩子中，只有宝宝进步了，当天晚上孩子破天荒地吃了两碗饭。上小学的时候，母亲去开家长会，老师说，全班 50 人，你儿子数学成绩排第 49，倒数第二，怀疑有智力问题，你最好带他到医院检查一下。在路上母亲哭了，回到家里看到儿子诚惶诚恐的样子，母亲说，老师对你充满了信心，只要你细心，你会超过同桌的，第二天儿子上学比每天起得都早。上初中的时候，母亲开家长会，老师对他说，按照你儿子的成绩，考重点高中够呛。母亲回来对儿子说，老师对你挺满意的，只要你努力，很有希望考上重点高中。这是一个聪明的母亲，她不断鼓励孩子，给孩子以向上的力量，在她不断的鼓励下，这个孩子后来考上了清华大学。

换位要到位但不能换错位。见了领导要打招呼，但在一些场合下就不能打招呼，领导怕你看到的地方，你就要装着没看见。

人的自信来自于两个方面：态度和实力，我送给大家一首小诗，它可以使你变得开心。

如果你不能成为山顶上的一棵松，

就做一丛小树生长在山谷中，

但必须是小溪边最好的一棵小树。

如果你不能成为一棵小树,就做灌木一丛。

如果你不能成为一丛灌木,就做一片草绿;

让公路上也有几分欢娱。

我们不能都做船长,我们得做海员。

如果你不能作一条公路,就做一条小径。

如果你不能做太阳,就做一颗星星。

不能凭大小来断定你的输赢,

不论做什么你都要做最好的一名。

下面讲一个经典案例。有一个农场主决心一夜暴富,他去问一个商人,请你告诉我,世界上最值钱的是什么?商人告诉他,是钻石。他瞪大了眼睛问,那里有钻石?商人告诉他,钻石在亚马逊森林。农场主还真相信了,把农场养的牛、羊廉价卖了,到亚马逊森林找钻石去了,当然一无所获,最后农场主自杀了,农场由他儿子经营。一次商人来到农场,看到桌子上的一块石头问,这个石头你是从哪里得到的?农场主儿子说,农场有条小河沟,沟旁都是这种石头,我看它和一般的石头不一样,挺有意思的,就拿回来一个放在桌子上。商人告诉他,这就是钻石,你快领我去。到了小河沟商人发现这是一个露天钻石矿。这个案例揭示什么道理,留给大家课后思考。

一个人的自信有两个方面,能力自信和非能力自信。能力自信指的是相信自己有能力把事情做好;非能力自信是指知道自己没有能力完成这件事,坦然处之。能喝酒的,喝是自信,不能喝酒的,不喝也是自信。

人在顺境的时候容易自信,在逆境的时候就不容易自信了。在逆境的时候如何才能自信呢?第一,要知道谷底原理。谷底原理是这样说的,如果你掉到坑里了,你接下来会发生什么事情?你可能要喊人,打电话求救,向上爬等。我告诉你,你再也不会向下掉了,你已经很差了,就不会再差了,这样你就有自信了。第二,要忘掉自我。忘掉自我是说,别把自己看太重,看太高,你就不会有失落感。有一头骆驼从沙漠的一端经过艰苦跋涉到了另一端,一只苍蝇趴在骆驼背上也越过了沙漠。苍蝇对骆驼说,辛苦你了,谢谢你把我驮了过来,再见。骆驼看了一眼苍蝇说,你在我身上的时候,我根本就不知道,你走了也没必要跟我打招呼,你根本就没那么重,别把自己看太重了。

你们知道温州人为什么能够迅速崛起吗?我认为,温州人从来不把自己看太重是一个重要因素。国家刚实行身份证,温州人就能造了,但他们不能发行。他们就跑到公安部,请求为公安部制造身份证,公安部把他们给拘留了。他们给温州市长打电话求救,市长赶紧给公

安部打电话，说他们只想赚钱，没别的意思，公安部把他们放了。科索沃危机爆发，联合国出面调停，调停的结果是俄罗斯部队进驻科索沃，到了发现中国温州人已经到了，他们知道科索沃经过战争的洗礼，一定缺衣少食，就像一副对联写的，上联：二三四五，下联：六七八九，横批：缺一少十。温州人就带着多年的库存来卖钱了。美国驻科索沃部队要换肩章，温州人说，我们可以为你们定制。美国人问，你们是什么人？他们说，我们是中国温州人。美国人问，温州在中国什么地方？他们说，温州在中国杭州旁边。美国人问，你们东西的质量好吗？他们说，我们可以为你买好头等舱机票，到温州住五星级饭店，看看我们的货，看中了你们就订货，看不中没关系，我们交个朋友。美国人喜欢占便宜，到温州一看，肩章质量不错，招待得也挺好，签了合同。温州人拿到了肩章的订单后并不满足，他们又说，我们的服装也挺好，你再看看我们的货，又拿到了服装的订单。温州人拿到了美国军队的订单，就开始游说我们驻港部队了，美国军队的肩章都是我们造的，你们的也得给我们做。

有一个著名的案例，船票的故事。一家爱尔兰人准备移民到美国，省吃俭用终于攒足了钱买了去美国的船票。他们一家人上了一艘美国船。为了省钱，他们买了一些干粮带到船上吃，一路上他们就吃这些干粮，看别人在餐厅里大吃特吃，非常羡慕，心想如果我们有钱，一定也要吃这种饭。快到终点的时候，一个女孩病了，再也吃不下饼干了，父亲硬着头皮找到服务生，说，先生，你能不能把哪些富人们吃剩下的饭拿一些给我的女儿吃，她生病了，再也吃不下干粮了。服务生听了非常吃惊，瞪大了眼睛问，先生，难道你们一直没到餐厅吃饭吗？爱尔兰人说，没有啊，我们没有钱，我们买的是最下等舱的船票，我们根本付不起餐费。服务生说，你已经付过餐费了，它已经包含在你们船票里了，最下等舱只是你们睡觉的地方，其它的地方你们都付过费了，你们快去吧，不然要到站了。等这个爱尔兰人知道他们可以到餐厅用餐的时候，船到站了。这个故事由于遗憾而传播下来。遗憾的故事给人以启发，失败的案例给人以深沉。就像梁山伯与祝英台的故事，为什么大家去讨论它，有人说，因为他们没结婚，如果结婚了，就没人去讨论它了，谁不结婚啊？现在请你们告诉我，船票的故事给你们什么启发？第一，人要自信，不要自卑。这个爱尔兰人太自卑了，不要自卑，离开原来的环境，大家都是一样的。第二，要学会沟通。这个爱尔兰人不会沟通，沟通好了，上下通达，左右逢源，时时有贵人，处处有资源。为什么要沟通呢？因为士为知己者死，女为悦己者容，神为通己者明，马为策己者驰，所以要沟通。第三，不能把面子看得太重。这个爱尔兰人太重面子，不好意思问别人，为了面子，里子也没有了。第四，要注意学习。这个爱尔兰人太懒，不抽点时间读读船上的旅客须知，不注意学习，学习力太差。第五，要打破头脑中的思维禁锢。这个爱尔兰人思维禁锢，在英国船上，餐厅用餐要收费，他就以为在美



国船上，餐厅用餐也收费，殊不知除了酒水外，在美国船上用餐是免费的。思维禁锢对人的限制很大，它是一个无形的井，牢牢地把你禁锢住。

大家都是领导者，学习完领导学之后，你们要把下属变成追随者。为什么下属要追随你？因为他能从你哪里获得自信。如果他不能从你哪里获得自信，他决不会追随你，他只是你的下属，他不会心甘情愿地为你做事的。如何才能使下属获得自信呢？我告诉你一个办法，就是认可和赞美。当然你也可以用职务、金钱、关系，但认可和赞美是最容易且最易实现的方法，也叫赏识式管理。没有人穷，穷到给不出一个赞美；没有人富，富到不需要一个赞美。玛丽·凯说，有两样东西比金钱和性更为人们所需要，那就是认可和赞美。林肯当了总统以后工作非常忙，他规定给每个拜访者只有 5 分钟的接待时间。一次一个人半小时才出来，大家问林肯，你怎么就给他那么长的时间？林肯说，当人被奉承的时候，就会忍受好多事情。如果领导在公开场合下赞美你敬业，你就不能不敬业；赞美你会穿衣服、会打扮，你每天上班就不能不注意打扮，注意穿着，这叫“上房抽梯”，把你高高地送上去，然后再把梯子撤走，你就下不来了。石家庄一个房地产公司的老总请我去讲课，派他的办公室主任开车来接我。他不认识路，看见路边停了一排车，他把车停在那里。警察来了要罚款，他很聪明，他说，罚款可以，我是石家庄的，我在电视上看过对北京警察的报道，说咱们北京警察是全国人民学习的榜样，他们给陌生人带路认真负责。我来北京请清华大学的教授去讲课，我不认识路，请你先把我带到路那边，我再交罚款好吗。警察一听没办法，带路吧，警车开路，一路畅通，顺利到了路那边接了我。我对警察说，对不起，我们停错车了，罚款我掏。警察想了一下说，不罚了，你们快走吧。你看赞美的力量有多大，第一不罚款，第二还带路。这个警察回去以后，可能会后悔，当时怎么就不罚他们呢？没有捞到实惠，但是获得了好心情。

为什么人人都喜欢被赞美呢？根据马斯洛的原理，因为自我实现。你们可能觉得这样说没有穿透力，我下面告诉你们一句话，你们听了以后，自卑情结就会一扫而空，你们可以想象一下这句话的力量有多大。这句话是：人人都有自卑情结。因为人人都有自卑情结，在别人面前，你不要夸大自己的自卑，你要变得自信。因为人人都有自卑情结，所以人人都要从别人那里得到激励。在这个世界上，无论是什么人，无论他具有多么高的位置，无论他具有多么大的权力，人人都感到自信心不足，人人都感到向上的力量不足，都需要从别人那里得到积极的反馈。你的下属有自卑情结，你的同事有自卑情结，你的上级同样有自卑情结。在一个小企业工作的人，见了小企业主自卑，小企业主见了大企业自卑，大企业见了世界 500 强的企业家自卑，就连美国总统都有自卑情结，克林顿见了莱文斯基自卑，萨达姆见了小布什自卑，总统见了皇帝自卑，皇帝见了你自卑，因为没有人想杀你啊，你想去哪儿就去

哪儿，也没有保镖跟着，警车开路，一个人多自在。皇帝就不行了，不敢到处走，怕被人暗杀。

今天晚上回去，你要赞美太太、先生、孩子，明天上班，你要赞美同事、下属、客户，甚至是敌人。士隔三日当刮目相看，现在你们是事隔三小时就要刮目相看了。我到清华大学食堂去买炸鸡腿，我对食堂师父说，你做的鸡腿非常好吃。他立刻面带微笑，说是吗？我说是的。他说现在鸡腿有点凉了，我给你热一下。他热好后对我说，2块一个，快走。我说不行啊，昨天还是3块呢。他说，就是2块，你快走吧。我心里清楚得很，赞美他一下，鸡腿便宜1块钱。清华大学的一个学生听了我的课后，就到食堂赞美去了，他说，师傅，你做得菜真好吃。师傅不理他。他又喊了一嗓子，师傅你做得菜可真好吃啊。师傅还没有理他。他垂头丧气回来跟我说，吴老师，你这招不灵，师父不理我。我对他说，因为那个菜不是他炒的，所以他不理你。

清华大学的学生善于转移知识。有一个硕士生听了我的课后，掌握了我这套理论，在他上专业课的时候，老师提问，问了三遍都没人举手发言。他明白了，原来他们都有自卑情结啊，根据比较原理，不在于说多少而在于敢说，不在于我多差而在于别人比我差。他就举手发言，老师说这位同学说得不错。他有自信了，以后每一堂课，他都要举手发言，一学期下来，口才练出来了，信心增强了，在公众面前讲话不害怕了，可把他激动坏了。

我在上海给一个大集团公司讲课，老总中午冒雨回单位，车到大门的时候，门卫赶紧给他开门。老总想赞美他一下吧，说，师傅，谢谢你帮我开门，辛苦你了。门卫赶紧说，不用谢，这是我应该做的，啪的一声给老总一个敬礼。老总通过后视镜看到，门卫一直傻痴痴地原地站着，看着老板的车。我在北京给一家大公司讲课，一个中年妇女的儿子读初中，学习成绩不好，母亲恨铁不成钢，经常挖苦他。儿子听多也累了，不在乎了。母亲听了我的课明白了，对孩子要奶粉加赞美。回家后对儿子说，儿子啊，其实你还是不错的，妈妈对你挺满意。儿子一听吓了一跳，脱口而出，妈妈，你这是什么意思？有话就直说。哈尔滨的一个先生，结婚后和太太总吵架，听了我讲的“夫妻因赞美而结合，因欣赏而流畅，因挑剔而粗糙，因指责而分手”后，明白了。等到太太生日的时候，买了一大扎玫瑰，准备了一堆好听的话，硬着头皮跟太太说，夫人，你像结婚前一样美丽，这些年没有你的照顾就没有我的事业发展，玫瑰花千万朵，我只爱你一朵，祝你生日快乐！先生多少年对太太粗糙惯了，太太脱口而出，你有病啊？是不是吃错药了？先生说，没有啊，我就想夸夸你。太太问，你是不是有外遇了？两人吵了起来。第二天他向我诉苦，吴老师，你这招太损，我们俩打起来了。你们今晚回家以后，准备也打一打，如果打起来了，就告诉我。

在物质生活问题解决后，人类最渴望的就是精神上的满足——被了解、肯定、赏识。赞美你的敌人，敌人于是成为你的朋友；赞美你的朋友，朋友于是成为你的手足。赞美时放开喉咙，批评时咬住舌头。有人会说，如果每天这样甜言蜜语，对方会听厌了。你说得太对了，为了防止闹心，我提出了赞美的四个原则：不滥、按需给予、真话、区分功利与真诚。承认对方的某部分优点，可以让他减轻自卑感，哪怕是赞扬对方一点点优点也会起到激励作用；努力去发现别人的优点是获得别人信赖的第一步，当面指出别人的缺点是获得别人信赖的第二步；当对方改变了性格的某一点，针对此加以赞扬，可以博取对方的欢心。在这个世界上谁活着都不容易，要增加对人的宽容度，但是不能把宽容当纵容，把真诚当天真，把善良当软弱。给予要值得给予，依靠要值得依靠，信任要值得信任，合作要值得合作。

情商提高了以后，会使人变得圆滑，一个圆滑的人如果没有责任感，他就是一个超级骗子，所以女孩子嫁人要嫁给一个有责任感的人。

下面我讲一个重要的观点，\*之在我。

\*就是对待、处理的意思，之就是这件事情，\*之在我的意思是说，一件事情发生了，如何对待它在于我自己。我们不能被别人的语言伤害，如果我们被别人的语言伤害了，那是自己伤害自己。有一个企业，老板独断专行，翻云覆雨，自己交待工作不清楚，专爱挑下属的小毛病，发现后大发雷霆，弄得下属不知所措，牢骚满腹。但是有一个人例外，老板交待给他的工作，他加上自己的判断，努力把工作做好，这就叫做聪明地工作而不是愚蠢地盲从。有一天老板在会上提出了一个方案让大家讨论，大家都知道老板独断专行，谁也不说话。老板突然指着他说，你说我这样干行还是不行？他知道一个人刚愎自用的原因，不是高度自信就是高度自卑，为了安全起见，他判断老板是高度自卑，对于高度自卑的人要给予赞美。他站起来说，老板，你这样做行，但是把方案再稍微作一下小修改就更完美了。老板很欣赏他，在会说，以后各种方案没有听取他的意见都不能执行。没过多久，老板把他提拔成总裁助理，这就是一个\*之在我的人。

一个性格刁钻古怪的老头生病住院，老头脾气不好，以刁难、让别人生气为乐，护士们都不愿照顾他。有一个护士听到了\*之在我的道理，她大梦初醒，心想那个老头就是瞎说，我把他的话当真不是自寻烦恼吗，我干脆把他所有的话都反过来想，他说我讨厌，我就认为他在说我美丽，他说我可恨，我就认为他在说我可可爱，她这样想以后，心情就愉快了，老头就气不着她了。她把这招告诉了别的护士，大家都这样想，老头气不着人也就不气人了。这就是\*之在我的护士。

下面的这些想法都属于\*之在我。如吃亏的人说：“吃亏就是福”；丢东西的人说：“破财

免灾”；胆小的人说：“出头的椽子先烂”；受压抑的人说：“不是不报，时候不到”；辞职的人说：“无官一身轻”；被炒鱿鱼的人说“我把老板炒了”；“塞翁失马，焉知非福”；掉进水塘会有鱼进兜里；一件事情，想通了是天堂，想不通是地狱；人有雅量品自高。

一头驴掉进了一个深坑里，村民们想把它救上来，但是想尽办法也救不上来，村民们想既然救不上来，那就干脆把它埋上吧，就不断往坑里倒土、倒垃圾，驴就踩着垃圾不断上升，最后终于升到地面了，驴把身上的土、垃圾抖了抖，走了。我对那些背时的、暂时处于低潮的人的忠告是，向这头驴学习，把别人倒在你身上的垃圾当成你上升的阶梯。\*之在我的反义词是受制于人，这种人被环境所左右，被别人所左右，一事无成。

最后谈一下影响力问题。影响力的实质是，能够自如调动对方的情绪。如果你掌控了一个人的情绪，你就掌握了这个人；如果你能调动一个人的情绪，你就能调动这个人。如果你能善于顺应他人的情绪，人际关系必然流畅，如果你能使得别人顺应你的情绪步调，人际关系必然流畅，如果你在发送信息时能够感染对方，你就能释放强劲的人格魅力。

我现在讲一下我的一些格言，愿和大家共享。

生活因为热爱而丰富多彩，生命因为信心而瑰丽明快。生活对你我都一样，如果你心情好，你会发现沙漠也为你唱歌，小草也为你起舞；如果你心情糟糕，你会发现开放的玫瑰在流泪，奔腾的小溪在哭泣。境由心造，像由心生，如果你认为自己是幸福的，你就会找到无数的事实证明自己是幸福的；如果你认为自己是不幸的，你也会找到无数的事实证明自己是不幸的。你可以把生活比作一道大餐，充满酸甜苦辣咸，你选择什么就会得到什么，你选择开心就会得到幸福，你选择不幸就会得到痛苦，你选择激情就会得到未来，因为激情创造未来。

祝大家选择激情！祝大家阳光心态！