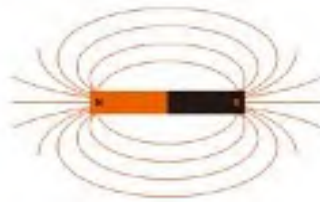


一開口就贏得 信任



從內在的改變，打造穩定持久的可信度

Why People Don't Believe You...

Building Credibility from the Inside Out

羅伯·喬利斯 Rob Jolles——著

謝慈——譯

關鍵在「語調」，不是說話的內容

別再執迷於如何用字遣詞，去贏得信任，

文字或許可以打開相信之門，

但語調才能幫我們·成·功·穿·越。



丁菱娟 資深行銷公關人／洪嘉勵 廣播金鐘製作人、聲音表達訓練師／斯容 電視購物銷售天后／黎順發 南山人壽區經理

謝文憲 知名講師、作家、主持人／龐寶璽 德明財經科技大學保險金融管理系助理教授——真誠推薦 www.qitubk.com 奇兔電子書下載

一開口就贏得 信 任



從內在的改變，打造穩定持久的可信度

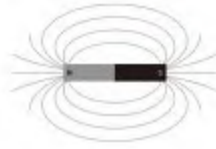
Why People Don't Believe You...

Building Credibility from the Inside Out

羅伯·喬利斯 Rob Jolles —— 著

謝慈 —— 譯

一開口就贏得 信 任



從內在的改變，打造穩定持久的可信度

Why People Don't Believe You...

Building Credibility from the Inside Out

羅伯·喬利斯 Rob Jolles——著

謝慈——譯

謹獻給

在人生中曾經失去方向，受到誤導，
因而相信自己不夠好的每個人。

我很確信，你夠好，
假如你也這麼相信，
其他人就會跟著相信了。

各界好評

又一次地，羅伯揭開了成功最大的奧祕：相信自己。方法如此簡單，而影響力又如此驚人！

弗蘭·凱許曼，美聖全球資產管理公司 全球行銷溝通部主管

商業行銷的世界裡，有太多顧問掌握了正確的字句，卻使用了錯誤的表達方式。羅伯扭轉了這一點，直擊建立信任關係的精髓：不只注意文句，更重要的是語調，一切就從《一開口就贏得信任》開始！

麥克·威爾斯，Toyota金融服務 美洲地區副總經理

舉一個最不可信的人，例如同事、客戶，或是朋友。為什麼你不信任他？不是因為對方說了什麼，而是說話的方式。羅伯的書教我們如何不變成這樣的人，所以買兩本吧：一本自己珍藏，另一本放在鄰居家門口。

馬丁·藍尼克，暢銷書《領導者的習慣》作者

我讀過許多銷售技巧的書，用來打發午後時光都很適合。但羅伯的書卻能讓我們更上一層樓，結果將顯而易見！不拜讀實在太可惜

了。

榮恩·普拉特，駿利亨德森投資 北美現場銷售部主管

我們總是太執著於用字遣詞的準確，是時候更進一步，追尋正確的語調了。這正是羅伯的重點。太了不起了！

凱西·李奇曼·華勒斯，Ivy Distributors銷售部門副總裁

在充斥著「假新聞」和「另類事實」的世界裡，無論對哪個領域來說，贏得信任都顯得格外重要。而羅伯的書讓我們驚覺，贏得信任是一門「內在的功夫」。對於領導者來說，本書絕對非讀不可！

歐維爾·雷·威爾森，《游擊行銷》系列共同作者

羅伯對於幫助別人成功充滿熱誠，讓人驚豔，受惠者從專業銷售員到長期失業者都有。如今，羅伯將他的智慧和想法集結在這本簡單易讀的教戰手則裡.....內容從學習如何相信自己，一直到選擇正確的語調和態度，來支持自己的言語，幫助我們獲得持續而長遠的成功。

約翰·歌德曼，Pipelinersales Inc策略行銷部門主管

我們總是追求信任，但卻時常求之不可得。我和羅伯共事超過二十五年，沒有人比他更了解信任的要素，在贏得信任這一方面，無人能出其右。

達娜·克萊，American Beacon Advisors行銷策略規劃部門副總裁

銷售是一門藝術，也是科學，而成功的銷售員知道如何融合這兩者，為潛在客戶編織出專屬的故事。羅伯擔任這樣的導師很多年了，如今將所有的智慧集成《一開口就贏得信任》。除非你已經忙得焦頭爛額，否則就買一本看看吧，你會感謝我的！

吉姆·貝拉辛格姆，《第三成分與消費者時代》作者

羅伯像演說家金克拉、脫口秀主持人菲爾博士和喜劇演員傑瑞·路易斯的合體，影響了許多面臨職涯轉換者的語調，讓他們從待業中信心十足地就業！他的建議很實際卻有力，容易理解，可以幫助任何想建立信任關係的人。

包柏·柯森紐斯基，McLean聖經教會 職涯網絡服事執行長

羅伯可以將過去任何平凡的情境，轉化為珍貴的銷售與人生教訓。他揭示了由內而外贏得信任的關鍵，帶領我們通向不受限的成功。

道格拉斯·海基南，IRIS.xyz出版

我見證了羅伯的魔力一次又一次地拯救了失去工作、自信心墜入谷底的人。他們所學到的語調，我們每個人都能學會，無論扮演任何

角色，或身處任何情境。那正是最自信的語調。

J V · 維納布爾，演說家、作家、領導教練

為什麼要讀這本書？因為每次的人際互動都很重要，而羅伯將幫助你了解該如何確保其他人對你的信任。

布萊恩·威爾許，Force Management

羅伯又一次強棒出擊，《一開口就贏得信任》深入地探索溝通的技巧，更打開了我的視野和心胸，讓我能做出改變。一定要讀完，應用其中的策略，並好好享受成果！

道格·山德勒，暢銷書《好人才是贏家》作者

影像和聲音對我們的影響不同。吸引了別人的耳朵，眼睛自然會跟上。羅伯教導我們該如何運用字句的能量和聲音，來贏得信任，並留下深刻的印象。

羅伯特·E·薩瓦尼，Mercury Capital Advisors執行長

推薦序

過去四十年來，我開課教授關於「成功」與「成就」的課程，學生超過五百萬人，遍及八十三個國家。我總是在追尋一個關鍵的答案：為什麼有些人比其他人更成功？

而此刻，羅伯·喬利斯這位身兼作家、老師和成功教練，找到了決定成功和失敗、快樂和抑鬱等尚不為人知的關鍵理由。根據他多年來與上千人合作的經驗，他告訴我們究竟該怎麼做，才能成為人生真正的主宰，達成理想和目標，並且打破所有阻攔我們的障礙（大部分是心理層面）。

透過上百個小時的研究和教學讓羅伯了解到，可信和可靠度是最重要的特質，可以幫助我們在見面的第一刻就贏得其他人的信任。而我們有多相信依靠自己，其他人就會多相信依靠我們。

本書有許多實用有效的技巧和行動，可以讓我們練習變得更值得信任，也更有影響力。學習如何獲得並保有自己真正想要的工作，以及如何在職場和個人生活中，都被視為領導者。

我來自貧窮失能的家庭，成長過程中沒有任何長久的朋友。整個童年大都獨自度過，或是和其他不受歡迎的孩子混在一起。我從來沒想過，原來所有人格特質都是可以學習的。只要用特定的方式對待別人，從第一次眼神交流就能讓對方開始信任依靠你。

訪問人事主管（為大小公司雇用員工的人）時，我發現他們往往只需要前三十秒，也就是第一次招呼、握手和回應時，就能決定是否

聘用某人。

有時我會問觀眾：「我們做決定時，有多少是根據邏輯，又有多少是情緒？」他們的猜測通常是八成對兩成，或是九成對一成。我會接著解釋，真相是百分之百依照情緒。我們會情緒化地決定，再試著用邏輯解釋。羅伯告訴我們，在初次見面時，我們會立即建立深層的情感連結，然後才轉向理智和邏輯。

身為專業演說家，我必須在三十秒內和觀眾建立連結，而這指的是上百甚至上千人。我必須維持這樣的連結好幾個小時，直到活動結束。你也可以試著這樣面對剛認識的人。

好消息是，所有的人際和人格能力，都是可以透過反覆練習而習得的。我們可以學習任何必須的能力，來改善我們的人生。沒有任何限制。

恭喜你選擇了這本書，你的人生可能從此永遠地改變。

布萊恩·崔西 (Brian Tracy)
公開激勵演說家、自我成長類作家

作者序

我在各地舉辦研討會的經歷超過三十年，飛行里程超過兩百五十萬英里，一直以為自己知道每個觀眾需要的是什麼。畢竟，只要提到說服的藝術，我可以謙虛地說，自己是受到認同的專家。關於這個主題，我寫過許多書，為無數財富五〇〇的公司提供諮詢，也在成千上萬人面前講述自己的知識。然而，在二〇一二年夏天，面對維吉尼亞州麥坎林一座教堂的觀眾時，我竟感到措手不及。

那時，我接到好友威爾的電話，得知他過去幾年在某個團體擔任志工，而他們需要好的勵志演說家。他說團隊的名字是「生涯網絡服事」，是一個非宗教性的支援團體，致力幫助想要生涯轉型的人們。我對於提供免費的演說並不非常感興趣，但威爾很堅持，而且地點距離我家只有大概二十五分鐘，所以我決定就露個臉，表現一下，然後回家。

我在腦海中聽見父親的話，他告訴我：我們不只捐錢，也要奉獻時間。他以身作則，人生中超過六十年的時間都奉獻給美國童軍和獅子會。好吧，我可以為這個團體付出一個小時。

我計畫的演講內容是曾經呈現過無數次的，心想著教導這群人如何將自己當成產品來進行銷售，就是他們所需要的。除此之外，雖然我絕對沒有輕忽這事，但要教導十來個人怎麼在工作面試中推銷自己，這會有多困難？

走進生涯網絡服事後，我注意到的第一件事就是觀眾比我想像的

多出許多，可能有三十多個人，在顯然太了的房間裡感到手足無措。我有點惱火，這間房間對這樣的人數來說太大了。雖然心裡希望能有更溫暖的情境，但畢竟我的目標只是快快結束六十分鐘的演出，所以並不打算引發什麼風波。

調整音響設備時，我發現人數緩緩增加，已經達到六十個人。詢問觀眾是否到齊時，得到的答案是：「喔，不，大部分的人還在受訓，有些人在練習寫履歷，有些在練習使用LinkedIn網站、有些在學習電梯簡報（elevator pitches）、有些在進行其他培訓，還有其他我一時沒想到的。」

開講前三十分鐘，邊間的門一扇扇打開，觀眾的人數膨脹到兩百個左右。有人開始宣布網絡集會的事，雇主傳達不同的工作機會，還有更多各式各樣的活動。但真正讓我詫異的是「勝利歡呼」這個部分，找到工作的參與者可以到台上述說自己的故事，激勵其他成員。好吧，這效果顯著，至少對我來說。那天聽到的故事深深打動了我，演講完畢後，我立刻成了生涯網絡服事的志工。

剛加入的幾個月，我努力轉化曾經教過或寫作過的銷售技巧，希望能幫助觀眾向雇主推銷自己。我告訴他們應該要精熟怎樣的對答方式，以及應該詢問什麼問題。然而，我的成果非常慘淡，似乎沒有人從我的話中得到任何一點益處。

我以為他們只是用字遣詞不夠正確，於是開始為他們寫標準答案。我逐字逐句寫下他們應該熟背的答案和問題，但還是失敗了。我以為精準而可信的文字，從他們口中說出來卻完全不是這麼回事。

就像是聽某個人試著唱一首歌，但所有的音都是平板的。更糟的是，我慢慢察覺到學員們似乎完全聽不出來。在音樂世界，如果有人無法複誦聽到的音樂，我們會稱他為「音痴」。同樣的，雖然我不斷

教導著說話的語調，但我發現學員們可以說是「語調痴」。

於是我展開了一段旅程，幫助這些因為缺少了語調而備受打擊的優秀學員。如果平時沒有習慣控制音高、語速、停頓的人，可能透過教學和訓練，創造出更令人信賴的語調嗎？

領悟到這些人的用字遣詞沒有問題，背叛他們的是說話的方式之後，我開始舉辦工作坊，聚焦於三個和文字詞語沒有關係的主題：表演、即興和總體信心。為了驗證我的假設，我為參與者設下門檻：整個班級的學員都應該是失業期持續兩年以上的求職人士。最後，一半以上的學員都失業將近五年。

我知道對這些學員來說，目標可能有點難度，也需要多一些時間。因此，我所設計的不是僅有幾個小時的課程，而是長達數天。如此一來，我才有足夠的時間贏得他們的信任，並引導他們相信彼此。

參與者僅限於一開始就報名的十來個人，而我花了比一般還要久的時間進行破冰活動。學員之間開始建立起連結，效果不錯！幾個小時之內，參與者已經建立起對環境的信任，也開始願意做深度的自我揭露。

我們先是進行了簡單的聲音練習，我趁機示範如何給予平衡的回饋建議，而我也謹慎地控制成員的回饋，不讓任何人因為無心卻尖銳的評語而受傷。活動進行得很順利，參與者開始敞開心房，試驗探索一系列的技巧、小組活動，以及個人演出。所有的活動設計的目的都是教導，讓學員最後能用從未使用過的音調進行面試。

學員們開始聚焦在自己說話的方式，不再受到死記硬背的文字所侷限，而我們卻發現了一直以來最缺乏的東西：信心。他們不斷尋找的字句，出自內心真實的字句，在新的自信心之下變得不那麼遙遠模糊，也更能輕鬆自在地說出口。

工作坊結束了，接下來發生的事很不可思議：兩個月之內，十二位參與者中有十位都順利找到工作！這簡直讓我像是「吞了金絲雀的貓」一樣，到哪裡都走路有風，心滿意得。我仔細地重新審視了自己的筆記，做了一些微調，迫不急待想要再次舉辦工作坊。

幾個星期以後，我帶著大大的笑容，走向生涯網絡服事的領導者，也就是我的好友包柏，得意地說：「你聽說了嗎？十二分之十，包柏，十二分之十！」

他看著我，帶著心知肚明的笑容，回道：「幫助他們變得可信、找到工作是一回事，但你能讓他們保住工作嗎？」

保住工作？我原以為自己已經大功告成，完全沒有想過這項成就是否能夠維持下去。不意外地，幾個星期以後，我親密地稱為「音友」的工作坊學員中，有一位回來了。然後又一個，接著再一個。六個月之內，十個得到工作的學員裡，有四位又再次失業。

我意外地發現了幫助他人獲得信任的方法，但不幸的是，卻疏忽了「持久性」。我的腳步不再那麼輕快，回到寫了課程規劃的畫板前，想要加入一些關於基本人際與政治的內容。

每個人或多或少都遭遇過厄運，但那個晚上研究著接近兩百人的觀眾時（其實就像觀察人類的培養皿），我發現這些人和同事、主管的相處中，遇到「厄運」的比例高得很不尋常。沒有能力聽出自己的音調，似乎也影響了他們判斷出他人會如何解讀自身行動的能力。有些最基本的工作場所需要的人際能力，例如知道該如何與老闆和諧相處、團隊合作、承認自己的錯誤等等，似乎也很欠缺。更讓人憂心的是，他們似乎都沒有意識到自己缺少了什麼。這就是為什麼這本書的主旨到最後轉變成維持他人對你的信任。

一將人際能力加入工作坊以後，我們就注意到參與者不只找到工

作，也能持續保住工作。問題解決了，但其他人呢？

當我向客戶講述工作坊如何用更創新的方式訓練學員時，有許多因為信任問題而痛苦掙扎的人開始和我接觸。聽他們的故事很有趣，因為大部分的結論是問題永遠無法解決，只能妥協，找到不需要人際連結或尋求信任的工作。這些人會說：「我不會賣東西。」甚至聽到「銷售」兩個字都要毛髮直豎。

但人生有許多事是牽一髮動全身的，假如沒有其他人的信任，不只難以保住工作，有時甚至連家人和朋友之間，都沒有辦法好好相處互動。這樣的狀況下，還是必須面對信任的問題，無處可逃。

我們不太談論那些
掙扎著想被信任的人。

但一想到有這麼多人受到這個問題的影響，不禁讓人覺得，這或許是我們社會所面對最重大的人格性問題了。

人們會不相信你總是有個理由。這本書不只將幫助你學習讓自己更值得信任的必要能力，也告訴你應當保持的正確態度。每個人都需要「調音」的時候，而我很樂意擔任你的引導。讓我們開始吧！

前言

重點不是內容，而是語調

老天，我們對文字多麼執迷啊！我們一個字一個字地學習，然後再組成一個句子，拼出一段篇章，寫下一頁又一頁。文字有時讓人大笑，有時讓人流淚。成長的過程中，我們被教導「文字」是個人溝通時最重要的工具。

好吧，我得說，我們都被誑騙了。假如文字真的這麼重要，為什麼很多人會因為害怕文字受到誤解或曲解，所以每次傳簡訊或郵件前都很緊張焦慮？會不會是因為光憑文字的話，其實根本無助於表達我們真正的情緒感受？我不是說文字沒有用，只是覺得文字的功能被高估了太多。

事實是，有太多人所遇到的問題，都和使用的文字沒有關係，而是如何贏得信任。我們可以想方設法來掩飾，但問題依舊會糾纏我們。我們可以尋找不需要正面和客戶互動的工作，但卻無法避免和自己團隊的成員相處。我們可以避開造成壓力不適的社交情境，但有些聚會場合卻無法避免。

經過足夠的時間歷練，我們或許能學會掩飾自己缺乏自信心。然而，越會隱藏，問題就會越大，也越難改變自己的行為模式。最終，我們會被逼至牆角。雖然迫切地渴望其他人相信我們，卻束手無策，也毫無信心，直覺地想仰賴文字拯救自己。有太多例子，文字幾乎注定讓我們失望，我們只好更加退縮到自我的質疑中。

假如自己都不相信自己，
就不可能讓別人相信你。

其實，背叛我們的不是文字，而是使用文字的方式，我稱之為「語調」。聽其他人說話時，其實就像看著魔術師表演：魔術師希望將你的注意力吸引到哪邊，就會努力引導你看向對應的道具。然而，這只是個轉移注意的幌子，讓你不再注意他的另一隻手。文字是你注意的目標，但語調才是魔法發生的地方。

聽起來很簡單，的確，假如有這麼多人因為說話的方式，而非內容而感到苦惱，為何不聚焦在這本書要提到的「軟技能」呢？覺得很瘋狂嗎？我相信是因為引號裡的那個詞。該是檢視反思的時候了：把這個詞拆開成兩個部分看都沒有什麼問題，但卻不該放在一起，「軟」「技能」。

說到底，「軟技能」是什麼？這個詞指的是溝通、時間管理、解決問題、團隊合作、銷售、談判，以及基本人際相處等能力。「軟技能」常見的定義是「有效並和諧的與人互動」，聽起來挺好的不是嗎？

不幸的是，大家對「軟技能」的印象並不好。舉例來說，聽到「軟」這個字，你做何感想？眾多的定義可能包含：不需要太多的努力或付出。這也難怪許多公司在節流時，首先砍的就是軟技能培訓的預算。有誰會願意捐錢贊助課程來教授「不需要太多努力或付出」就能學會的技能？

假如你上網搜尋「硬」這個關鍵字（它是「軟」邪惡的雙胞胎），會看到的定義為「需要許多忍耐或付出」。這麼聽起來，硬技能才是應該咬牙學習的吧？硬技能指的是打字、寫作、數學、閱讀、

軟體操作等高貴的任務。

問個簡單的問題：你可曾聽說有人因為不擅長打字、心算能力太弱、軟體操作能力低落，而失去工作、丟掉重要客戶，甚至人生徹底偏差嗎？這些都不是阻擋我們的問題，因為即便上述領域出了問題，總會有數不清的方式能修正。

相反的，軟技能很抽象，難以量化，但重要得多。事實上，越是深入探索軟技能的範疇，就越會領悟到這才是成功的關鍵。這就是為什麼在我的想法裡，任何有理智的人都不該輕忽軟技能，而必須正視這項時常被低估，卻足以改變人生的關鍵因素。

大部分在信任方面受挫折的人，問題都不是出在硬技能，而是因為從來沒有人教過他們如何快速建立連結，與正確的人同盟合作，何時應當保持靜默，如何有效率地與客戶連結，或者容我直白的說：如何銷售。沒有人教過他們這些成功必備的軟技能，因為我們社會對軟技能的重視遠遠不足。

在學校裡，找不到太多相關課程；畢竟，誰會想去推廣名稱是「軟技能」的課程？所以，讓我們把這個詞彙徹底改掉吧！

我考慮過「人際技能」或「生存技能」等說法，但最後相中的是「表現技能」。這個詞彙比起「軟技能」，多了幾分尊崇和迫切的意味，正適合用來形容這類職場的必要能力。「表現技能」將成為個人是否受雇用、受到其他人接納、得到升遷機會、贏得敬重的決定關鍵。

這本書將幫助我們尋找贏得他人信任的必要能力，而第一步是相信「自己」，所以我們會由此開始。接著，演進到幫助其他人相信你，以及當你面對無法避免的自我懷疑時，該如何維持勇氣和自信。最後，則將探討個人應該如何維持新獲得的信任。

一

相信自己

一

相信自己

關鍵的四個字：相信自己。假如連你都不相信自己，其他人又怎麼可能會相信你？你曾經聽過「只要意念夠強烈，就能成功」嗎？要是真的這麼簡單就好了。事實上，「有志者事竟成」這樣的想法不僅是陳腔濫調，甚至會成為我們的絆腳石。

在體育項目中，我們時常會聽到這類說法，特別是當隊伍贏得重要的比賽之後：「我們不過是比對方更渴望獲勝而已！」渴望比其他人更強烈似乎能回答一些問題，但卻讓我覺得老套而謬誤。假如想在人生中成功，只要擁有比身邊的人更強烈的渴望就好，那未免也太容易了。

別誤會我的意思：強烈的渴望不全是無用的態度，只是我們太過高估其影響了。我指導足球和籃球隊的經驗超過二十五年，從不覺得勝利僅僅來自強烈的渴望而已。事實上，我相信假如踏入戰敗隊伍的休息室，絕對不會有人說輸掉的原因是不夠想贏。當我們準備充分，努力練習，運用智謀，通常就能得到成功；而我們不會只歸因於強烈的渴望。否則，除了帶來虛假的希望之外，也可能造成精力的浪費。

一個人所能擁有最關鍵的特質，就是自信心。聽起來非常簡單明瞭，但對於某些人來說，卻足以改變一生。缺乏自信的人多少曾經聽過家人、朋友或同事的鼓勵：「只要相信自己就好了。」要是真的那麼簡單就好了。

相信自己並不容易，不是想要就能做到，往往也不會因為別人的言語而改變。這需要的是準備、練習，以及時間和隨之而來的技巧。我曾經指導過許多在這項人生根基遭逢挫敗的人，發現有些技巧對部分的人來說與生俱來，對其他人來說卻需要不斷練習；但每個人都能

夠擁有！

我發現，相信自己的過程可以分解成以下的五個步驟，但也可以視為整體的轉變：當你願意走上其他人曾經走過的道路，最終就能和他們一樣，得到相信自己的能力。

努力去相信

沒辦法相信自己的人有多麼地意志堅定，總是令我驚奇。假如不相信自己就能讓成功的機率提升（哪怕只有百分之一），我也會當仁不讓，立刻加進每一堂課程裡，但事實並非如此。相信自己不只符合邏輯，而且在每個人的能力範圍內。即便是最猶豫不決的人，或許也都記得自己年紀很小的時候，可以輕易地相信長大後會變成消防隊員、太空人，或是達成任何夢想。

當你相信自己以後，要讓別人相信你就容易得多了。這意味著相信自己，相信自己所做的決定，也包含隨之而來的風險。然而，不能只是半調子的相信，必須得努力去徹底相信才行。這意味著決定相信，並堅守這份意志。

假如做不到，或許就會發生我所謂的「松鼠症候群」。想不到吧？我們其實能從松鼠身上學到一些東西。認真想起來，松鼠是種很神奇的動物；大自然在創造這些毛茸茸的小傢伙時，幾乎每個面向都想到了。松鼠速度很快、強壯、敏捷又聰明；然而，就像許多生物一樣，有著致命的缺點：無法當機立斷。如此的缺陷在許多路殺的悲劇中就可見一斑。

每個人多半都看過以下的場景：開車時前方出現一個黑點，閃電

般地衝到路中間，應該有足夠的時間跨越馬路。接著事情發生了：松鼠開始質疑自己的決定。車子和松鼠之間的距離逐漸縮短，松鼠於是決定，現在不是過馬路的時間，於是選擇衝回原本那一邊。

在方向盤後方的我們呢喃著：「快啊，小傢伙，快決定。」彷彿聽見我們的心聲，松鼠做了決定：要再次改變自己的決定。原本很充足的時間已經壓縮了，此時衝到另一邊是險象環身。隨著車子越來越逼近，松鼠其實還是可能成功脫身，但牠又再次質疑起自己的決定。更糟的是，牠沉浸在猶豫不決中，甚至渾然不察自己身處於馬路正中央。很遺憾地，即使我們踩下煞車，卻往往來不及讓可憐的松鼠做出任何其他決定了。

不過，松鼠症候群還是能教我們一些道理，而且將會影響我們未來的行動。在相信自己這一塊，我們面對著兩條截然不同的道路，要做的就只是下定決心而已：但我們卻時常左右為難，無法從一而終。

當然，有時候正確可靠的抉擇能確保我們所冒的風險很值得。而今，是時候不再躑躅，下定決心相信自己了。我的辦公室裡有一幅約翰·雪德（John A. Shedd）的名言：「港口中的船隻很安全，但這不是造船的目的。」正說明了我的觀點。

路中央的黑點就是你，而克服猶豫的意志將趨使你向前，內在的聲音催促你勇敢地相信自己，飛躍至道路彼端。然而，隨著決心和行動的時間迫近，另一個聲音試圖打岔，鼓勵我們退後一步，重新評估這樣決心所伴隨的風險。

兩個聲音都沒有絕對的對或錯，但合在一起所帶來的認知失調卻可能造成悲劇性的後果。我們或許傾向選擇有風險的行動，卻又會試圖保持比較安全的姿勢，想要減低失敗的代價。這麼做的時候，其實意味著搖擺不定，沒有下定決心。我們處在最脆弱危險的位置：卡在

馬路正中央，無處可躲。

當然，有許多選項可以幫助我們下決心：可以讀這本書、尋求他人的建議、做些研究調查、找個標竿目標，或是盡可能蒐集所需要的資料和情報。問題是，在做了這麼多之後，你可能會發現自己又回到原點，還是左右為難。下定決心對我們來說充滿挑戰性，卻又至關緊要，就像馬路上那隻松鼠一樣。

你應該很清楚我希望你做出的決定，而我正在路的另外一邊等著你！當你穿過馬路，無論前方有多少困難挑戰等著你，都請珍視自己勇敢的決定。

一旦下定決心相信自己，並且鼓起勇氣相信這個決定，就可以把焦點轉移到個人的努力上。如果將成功重新定義為「我可以掌控的個人努力」，就會發現成功不再遙不可及。借用約翰·雪德的話，成功真的是我們生來注定的！

允許自己嘗試和失敗

對於不認識我的人來說，我是個競爭意識非常強烈的人，而這麼說其實還太含蓄了點。我享受勝利的感覺，對失敗向來抗拒；然而，所謂的第三種選擇才真的令我挫敗：連嘗試也沒有。如果回想一下人生中最大的成就，我敢打賭一定都是冒著失敗的風險換來的。事實上，我相信成就越大，失敗的代價就越大，對吧？

或許聽起來有點怪，但失敗是成功的夥伴，而不是伺機而動的敵人。我從未遇過只經歷其中一種的人；然而，失敗（或說，對失敗的恐懼），似乎總是比成功吸引更多的注意力，也更強烈。

對於失敗的恐懼會滲入我們的潛意識，
降低我們嘗試的動力。

一旦入侵我們的思緒，對於失敗的恐懼會描繪出各式最糟糕的情況，使我們在意識到之前，就已經退縮放棄。

然而，假如我們將成功定義為「願意面對失敗」呢？假如我們不只歡慶成功，也慶祝失敗，因為我們付出了努力，也展現了勇氣？我相信，值得慶祝的勝利一定會因此倍增吧！更甚者，成功將會完全在我們的掌握之中，進而帶來更多的信心，讓我們更願意去相信自己。

很久很久以前，當我們還很年輕時，總是真心相信著，只要盡全力去嘗試，就能得到勝利。我們不害怕嘗試，因為無論輸或贏，成功的定義是從經驗中學習。我們不僅相信自己，也從每次嘗試中進步。然而，在成長的過程中，我們卻漸漸失去了這種心態。

日文有句簡單的諺語這麼說：「失敗教會我們成功」。我想，在我們還太小，還沒學會質疑之前，我們是懂得的。相信自己才能允許自己去嘗試，鼓勵自己去嘗試。最糟的情況是失敗。然而，因為害怕失敗而什麼也不做，反而比失敗本身更糟糕，難道不是嗎？有了這樣的鼓舞，再加上嘗試新事物的意願，我們最終都能達到一生中最偉大的成就：相信自己。

試著用他人的眼光看自己

大部分的人沒有辦法用他人的眼光看待自己，而這樣的盲點就會帶來自我懷疑。通常我們沒辦法將自我懷疑歸咎於某一個特定的原

因，事實上原因錯綜複雜。然而，當我們一一面對每個層面時，懷疑就會縮小，最後消失無蹤。像個藝術家那樣，改變自己觀察的角度，往往會有些幫助。

我們可以從藝術家身上學到很多事。舉例來說，你曾經看過藝術家檢視自己的作品嗎？有時候是很認真地盯著看，有時候只是走過去而已。我的妻子是藝術家，假如你知道她最喜歡的檢視方式，或許會很意外吧！

其中一個方式，是走到家中最大的鏡子前，捧著畫很長一段時間，皺起眉頭，像是第一次看見這作品一樣。事實上，鏡子的映像幫助她用全新的角度觀看。鏡像是相反的，她可以用嶄新的角度檢視構圖，更客觀地看整個作品。

第二個方法則是透過照相機。她會為作品照幾張相片，有時候印出來，有時候則在電腦上觀看。你或許會認為，圖片的照片沒什麼太高的價值，但她信誓旦旦地說，這麼做能帶給她直接觀看所得不到的觀點。

她面對的是許多藝術家都有的挑戰：很難用其他人的眼光看自己的作品。相機和鏡子是兩種典型的解決方式，而我們即便不是藝術家，也時常必須學習面對類似的情境。

大部分的人都沒有辦法
用其他人的眼光看待自己。

這可不只是小小的盲點而已，更可能是成功道路上的巨大障礙。如果沒有藝術家那樣的觀點轉換，就幾乎不可能用他人的眼光看事物。

在富士全錄公司舉辦兩周的培訓課程期間，受訓者每天必須在全程錄影的情況下，練習業務拜訪的角色扮演。每個學生的劇本台詞都很詳細具體，而指導者會一絲不苟地評論他們的每個行動和表現。

指導者所受的訓練是幾乎不評論受訓者的人格特色（例如長相、手勢、臉部表情等），因為學員每天晚上的功課就是評估分析自己的表現，並且在隔天早上寫出反思報告。看著自己的影片，可以讓他們用不同的觀點分析自己的表現。客觀的自我回饋就和專業訓練者的評價一樣有力。

至今，指導個人或小團體時，我仍經常使用這個方式。我會拿出智慧型手機或平板電腦，錄下學員的角色扮演或上台表現，然後立即將影片傳給他們使用。我希望他們能用其他人的眼光看自己，這往往和自己看到的完全不同。有時候這需要一點創意，可以利用鏡子、照片、影片，或是請朋友幫忙；我們不能只相信自己的直覺。當我們能用其他人的眼光看自己時，就能有巨大的進步，其中包含減少自我懷疑，讓我們可以離相信自己更進一步。

平衡個人的回饋

我們對自己總是異常嚴苛，這令我感到驚訝。當給予自己評價時，這樣的嚴苛尤其顯而易見。簡單來說，我們對自己不夠好。或許聚焦在負面的評價是人性本然，但正面的回饋也是至關緊要的。假如我們沒辦法在自己身上看見正面的特質，即便其他人都發現了，也無法帶給我們真實的力量。

提升自我引導的能力，是減少懷疑、相信自己的另一個重要步

驟。假如只有半調子的努力，那麼最後的成果自然就差之千里了；然而，假如全力以赴，則可能有令人驚豔的收穫。

接下來，我想分享三個步驟，能幫助改善自己的表現，得到信心，並突破蛻變。如果有機會站在鏡子前檢視自己，或是觀看自己的錄影片段，可以按照下面三個步驟來思考。

第一步

找出兩個你認為表現不錯的領域。對自己的表現有過度的批評很正常，所以做好和自己奮戰的心理準備吧。但要記得：假如不關注一些正面的表現，又怎麼能重複這些成果呢？如果能持續意識到自己的優勢，我們將不再迫切地注意到每個好與不好。正向的表現應當是優先關注的。

然而，我之所以會推薦從正向開始，還有個比較不那麼明顯的理由。這麼做時，會使我們調整心態，更加注意自己的優勢。一開始一定很不容易，但假如最直覺的自我觀察能帶來正面的結果，對我們的身心將有多大的助益啊！

第二步

找出兩個你認為可以改進的部分。先察覺不足之處，再深入探索修改的方式。有時，可以這麼問問自己：假如能再做一次，我哪裡會做得不一樣？

記得：目標不只是找出一些待改進的部分，更要有對應的策略。找到問題時，要選擇真的可行的解決方式，這或許意味著要將解決方式拆解為更細的步驟。舉例來說，我們不可能一夕之間取得大學文

憑，但卻可以申請進入夜間部，以彌補自身訓練的不足。

第三步

用鼓勵的話語收尾，為自己打氣。這會讓我們充滿動力、正向樂觀、心情振奮。

三個步驟都完成以後，究竟應該達到怎樣的目標呢？首先，限制在兩個正向和兩個待改善的部分，會讓我們既能感覺良好，又有恰到好處的努力目標。想想這句諺語吧：假如每件事都要強調，其實什麼也沒強調到。

通常，在經過兩三次的嘗試後，這樣的自我評估會變成直覺反應。我們只需要放鬆坐下，傾聽自己按部就班地列出做得好的、需要改進的，以及改進的方式。

如果能平衡給自己的回饋，就能確保在敏感的領域也能公正地對待自己。不幸的是，大部分的人並不習慣善待自己；而假如鋪天蓋地用「我哪裡需要改善？」來批判自己，更是一點助益也沒有，畢竟你的答案可能是「每一件事！」

控制負面的聲音

幾年以前，《時代雜誌》刊登了一篇文章〈我們內在的聲音如何談論自己〉，而不幸的是，這類的談論不一定能有什麼建樹。一旦內在的聲音變得負面，就很可能讓人一蹶不振，所以我們絕不能輕忽其帶來的影響。

每個人都會聽見內心的小聲音，通常是在獨處的時候。這個聲音

潛伏著，等待我們出現脆弱和破綻，彷彿細菌伺機感染傷口一樣，侵襲著我們相信自己的能力。這個聲音會從潛意識滲透到意識之中，一開始只是低語呢喃，卻可能在我們覺察之前，就已變成大聲咆嘯。

負面的聲音不只殘忍陰險，更誇大不實，會不斷鑽探我們信心的脆弱之處，而多數人卻不以為意、掉以輕心。事實上，負面的聲音常會偽裝成幽默的自我解嘲，每個人都經歷過：

- 當你踢到腳趾，負面的聲音聽起來是：真的假的？你連在房間裡安全走路的能力也沒有嗎？光這麼一句嘲笑似乎很無害，但事實絕非如此。負面的聲音不會只攻擊一次，而是越演越烈，等待下一次出手的機會。
- 當你想不出問題的答案，聲音可能這麼說：老天，就算是你應該也能解出來吧！
- 當你迷路時：或許你應該把方向刺青在手臂上，畢竟你什麼也記不起來。

聲音聽起來可能只是在嘲弄，但你還覺得內容很無害嗎？你是否還認為這些話語不會讓你看輕自己？說到底，這些言語都出自你的內心，有時你甚至會大聲地說出來。

我想，假如聲音只是偶爾出現在你耳邊，或許傷害還不太大；然而，聲音卻是一波又一波地湧現。假如你任憑聲音發揮，你的內心可能會變成回聲室，讓負面不斷增強，淹沒所有正面的回饋。你希望聲音停止嗎？不可能。你越是去聽，它就變得越惡劣。

- 當你覺得挫敗，聲音可能會說：你就是不夠好才贏不了。
- 當你覺得寂寞：你會孤單是你活該。

- 當你缺乏安全感：你就是不夠聰明才無法成功。

我不認為這聲音只是在開玩笑，我一點也不覺得有趣，也希望你能認同我的看法。我們很難讓躲在潛意識裡的聲音禁聲，但當它侵入意識時，我們可以選擇不去傾聽，也絕不要大聲說出來。這聲音或許會努力說服我們不要抗拒它，但我們絕對有能力與之抗衡。

在二〇〇一年羅素·克洛的電影《美麗境界》中，有人問約翰·納許教授他所看見和聽到的事物，他沒有否認自己的痛苦，而是回答：

「我已經習慣忽略這些，而我覺得它們似乎也慢慢放棄我了。我想，其實這和我們的美夢或噩夢很像……要一直餵養，它們才能繼續存活。」

我們可以選擇聽其他的聲音，而那才是我會鼓勵大家滋養的部分。這類的聲音會告訴我們：任何人都可能踢到腳趾、回答不出正確答案、迷路、挫敗、孤單或不安。這都是生而為人的一部分，是活著的一部分。同時，也是對自己寬容、幫助自己更相信自己的一部分。每個人都能因為更寬容的聲音而受益。

不要等到特殊時機才慶祝

當你依循五個步驟（努力去相信、允許自己嘗試和失敗、試著用他人的眼光看自己、平衡個人的回饋、控制負面的聲音），或許會經歷一些挫折。

面對現實吧：當我們掙扎著難以相信自己時，勝利成功就很難發生，而值得慶祝的事更是少之又少。然而，在艱苦奮戰之後，沒有什麼比慶祝更讓人感到欣慰的了。成功和慶祝似乎總是相輔相成，就像

花生醬和果醬一樣。要說我是天生反骨也好，但我認為值得慶祝的事越少的時候，慶祝反而越重要。

在挫折中，發覺與慶祝每個小小的成就，其實挺有道理，而且不會有什麼損失。還記得上次慶祝任何成功是什麼時候的事嗎？這樣的經驗讓你更有力量，還是更軟弱？請不要告訴自己沒有什麼事值得慶祝，這不是真的，只是負面的聲音在欺騙你罷了。

有很多事情值得慶祝，值得為自己打氣，即便在重大的挫折之中也是：例如你不放棄的意志力、所有付出的努力。你可能為了追求成功，逼迫自己脫離安全區，展現出的勇氣難道不值得自我認同嗎？持續從錯誤中學習，難道不值得讚美嗎？無論結果如何，都堅持自己的計劃、追逐目標，難道不值得自豪嗎？

當我們感到挫敗時，
不是渴望食物，而是渴望喜悅。

幾年前，我受雇指導由十名銷售員組成的團隊，期間長達一年。團隊中我最喜歡的成員是位女士，她對於成功有著強烈的意志，卻因為無法達成目標數字，而飽受公司銷售經理的打擊。對方看不見她的潛力，所以對她很刻薄。她在過去兩年都是團隊中表現最差的成員，於是對自己失去信心，認為自己能力不足，沒有辦法成功。但有趣的是，她在公司的第一年其實獲利很高。

我希望能為她找到任何形式的勝利；因此，我先設計了一場比賽，成員必須使用到他們正在學習的銷售技巧，而不是實際的銷售結果。我認為，這會讓她專注在自己可以完全掌控的事上：她的努力。而我的策略奏效，她領先群雄，拔得頭籌。

接下來發生的就更讓人驚奇了。勝利讓她的心態轉換，變得更有自信，在接觸客戶時有了相當正面的影響。往後的四年裡，她的銷售成績在公司中持續保持領先。

我們應當讓自己尋求並慶祝勝利，無論多麼微不足道都好。這會使我們的身體和心靈在最枯竭時得到滋養，並且直接地影響我們在面對重大挑戰時的競爭力。因此，別怕鼓勵自己，為自己慶祝吧！

如果想要讓其他人相信你，就必須先相信自己。這樣的心態是我們最強力的盟友，而我向你保證，為了自我保護，我們都渴望相信自己。不要想太多，也不要讓懷疑侵蝕你的信心。

準備好繼續前進了嗎？跟著我來吧！

二

恐懼與回應

二

恐懼與回應

一想到要採取行動提升自尊心，每個人都可能感到恐懼，美國第一夫人艾琳娜·羅斯福女士最有名的，就是她高雅而真誠的公開形象，以及對窮困者的極度溫柔體貼。她自述在成長的過程中，非常不擅長人際相處，也時常覺得不自在。見過美國前總統亞伯拉罕·林肯的人，都推崇他的個人魅力；然而，他的內向也廣為人知，甚至連日常對話都令他困擾不已。

這兩位領導者有什麼共通點？他們都了解與人交流的重要性，也都精於此道；兩人在這一方面都沒有天生的才能，卻都相信自己，並且克服了恐懼。其實，只需要辨識出自己的恐懼，並且採取應對的行動就好。就讓我們面對恐懼，揭開它們的真面目：迷思、誤解，以及溝通障礙。

恐懼：情況對我不利

回應：從出現開始

你還記得，上一次面對充滿挑戰性的艱難處境是什麼時候嗎？你是否認真思考許多理由，告訴自己不一定要撐下去？

假如你聽到內心的聲音告訴你情況多麼不利，這是很尋常的，而我們必須和這些聲音對抗。這些聲音很狡猾，不會直接叫你放棄，而是提出更吸引人的解決方式：不要出現就好了。

不久之前，我也陷入和負面聲音對抗的情境。故事大概是：我報名參加比賽，內容是兩英里的游泳競速，我以前參加過很多次了。往年，我會做好充分的訓練，而比賽內容並沒有多麼困難。然而，今年不太一樣，我知道比賽會很艱辛。隨著日期越來越接近，我開始感到

不安。這就是恐懼，而我有許多需要擔心的：

- 和以往不同，我沒辦法如預期那樣訓練。我在養傷，所以游泳的練習量只有以前的三分之一。
- 和以往不同，我沒辦法在比賽接近時提升訓練量。我動了場小手術，賽前六個星期裡，有四個星期都不能下水。
- 和以往不同，我沒辦法找到適合的防寒衣，而水溫只有華氏六十七度而已。
- 和以往不同，我知道我的完賽時間會增加，在小組中得名的機率微乎其微。

因此，我做了大部分人的直覺反應：試著說服自己不要出賽。為何要出賽呢？反正肯定不會太好玩，而且很可能被速度比較快的選手踢到或打到。

我越這麼想下去，不出賽這個選項就越吸引人。畢竟，假如我不出場，就不必面對輸掉比賽的失望了。想想我有多少好藉口，不出賽聽起來更是相當合理啊！有了各種好理由的加持，不出賽成了最理想的選擇。不幸的是，不出賽的另一種說法浮現，讓所有藉口都無所遁形，並且不斷刺激我的心：不出賽就是放棄。

或許你不喜歡放棄這個說法，那麼收手會比較好嗎？只要脫離舒適圈，就會浮現各種藉口：或許是要打電話給讓你緊張的客戶、面對困難的情勢、出席很想翹頭的會議，或是參加會令你精疲力竭的活動。例子可以一直舉下去，因為我們生活中都有讓我們痛苦不安的時刻。對於思考著到底要不要離開舒適圈的人，我的答案很簡單：出現吧！把這當成你的戰呼，或是你的座右銘。

我不確定自己到底會不會參加游泳賽，但我答應自己：我絕對不

會選擇懦弱地放棄，留在溫暖的被窩裡睡覺。比賽前一晚，我把游泳裝備整理好，鬧鐘設定在清晨六點，並告訴自己：假如我去了，站在岸邊，判斷不是個下水的日子，那麼我允許自己不必下水比賽。

第二天早上，我準時起床，出現在比賽場地，而完全沒有考慮不跳下水。我還是得澄清，缺乏訓練的確讓我的速度變慢，而我的傷在比賽時更是不斷地提醒我它的存在。我覺得很冷，也被踢、被打了好多下。但我沒有在比賽前放棄，而我進入水中後，放棄也不再是個選項。

我很想告訴你，游完那場比賽對我有著很大的意義，但其實不然。在現實世界裡，假如準備不夠充分，幾乎不可能得到什麼有意義的勝利。但這個經驗的確提醒著我，恐懼和勇氣間的界線可以如此薄弱，而不出現的想法竟然如此吸引人。更甚者，你可以想像下一次感到恐懼焦慮時，選擇不出現會變得多麼容易嗎？

想辦法讓自己很自在地放棄，絕對不是鍛鍊心智的方式。即便面對極度不利的條件，了解到自己很可能被打擊，真正的鬥士也絕對不會在板凳上就放棄。確實，在出現以後，我們或許會面對自己最深沉的恐懼。或許突破恐懼後，我們會陷入極端惡劣的局勢。若是如此，拍拍身上的灰塵，從中學習吧！我可以向你保證：無論你覺得多麼不安，放棄所帶來對自己的失望絕對要糟上許多。就像伍迪·艾倫說的：「只要出現，就成功了百分之八十。」

下一次，如果你又緊張到胃痛，內心浮現很棒的放棄理由時，就象徵性地把鬧鐘設好、東西整理好、逼自己到現場吧。我敢打賭，只要這麼做了，無論先前阻止你的理由是什麼，你都會義無反顧地投入。

恐懼：我沒辦法表現得很完美

回應：以不完美自豪

驅策自己全力以赴，無疑是成功的關鍵之一，但別把試著做到最好和達到完美給搞混了。兩者或許聽起來很像，但卻是大相逕庭。全力以赴不只需要不抄捷徑的自律，也需要拿出自己最佳的表現；但完美就不同了，而追求完美的過程有時不會帶來完美，反而會摧毀我們的努力。

我們可以控制自己的努力付出，
卻無法控制結果。

如果可以記得這句話，就能幫助我們在付出和結果兩方面都得到提升。追求完美不是罪，只是會誤導人。假如有一絲一毫的證據能反駁，那麼我會立刻改變方向，但追求完美只會帶來反效果而已。

畢竟，我們所能擁有的最大優勢，就是在表現出最佳狀態時，能不受到壓力的影響。難道你真的相信專注在完美上，可以減輕壓力嗎？

完美僅有在極少數的情況下才會出現，但這不是最頂尖的少數人所積極追求的。真的達到完美的人通常會告訴我們，他們即便已臻近巔峰，但完美從未出現在他們的思緒中。他們很清楚，只要一想到完美，就會造成壓力，進而抑制他們的表現。

在棒球比賽尾聲，當投手幾乎要完成一場完全比賽時，可以注意其他選手是如何盡力不專注在即將到手的成就。除了投球、保齡球和奧運之外，幾乎沒有什麼運動或職業會有「完美」的標準；然而，我

們總是直覺地努力追求完美。所以我說，讓我們追求不完美吧！

我們的不完美，以及在舒適圈之外的表現，
才是真正能讓人感到欽佩的。

不要害怕出錯，為何不把握可以向其他人展現真實自我的機會呢？

出錯時，我們才能讓旁觀者注意到自己更私密、更不假掩飾的一面。一般來說，這樣的時機總是自然發生，無法事先規劃；然而，如此自然真實的一面，或許才是許多人真心希望看到的。面對預料之外的狀況時，我們向他人展現，自己在真實世界的壓力下會如何反應。這讓他們看見我們最人性、真實的一面，不完美反而讓人更能產生同理心。

我想，演員理察德·哈理斯的故事或許正說明了這一點。在他的演藝生涯中，曾經無數次扮演音樂劇《卡美洛》中亞瑟王的角色。在生涯晚期的某次演出中，他忘了自己成名曲之一的歌詞。雖然交響樂隊試著幫他掩飾，但他示意他們停止演奏。看見他走下舞台時，觀眾都倒抽了一口氣。他說：「我必須承認，我忘詞了。假如不會太困擾的話，你們或許可以幫助我記起來。」觀眾們眼中都帶著淚水，動作一致地站起身，唱出經典的《卡美洛》。我很確定，這樣的經驗觀眾們一定永生難忘。多麼希望我當時也在場。

追求完美固然是高尚的理想，但接受不完美卻是我們成為真實自己的大好機會。當我們擁抱自己的缺點，就會發現自己和周圍的人拉近了距離。我們將會展現出微笑和平易近人的態度，贏得其他人的好感，讓大家都更愛你！

恐懼：我的準備不夠充分
回應：完成比賽吧！

最折磨我們的恐懼之一，就是對未知的恐懼。我們都曾經被迫在沉重的壓力下進行溝通，而感到焦慮不安。有些人在壓力中反而脫穎而出，其他人則會被壓得動彈不得。我們常會聽到面對亦敵亦友的壓力，有什麼訣竅或想法，而我也能提供一些個人的觀點。然而，我相信在你做出決定、出現在現場，或是踏進房間時，其實就已經戰勝壓力了。

對於無法相信自己的人來說，反覆練習其實是最好的朋友。我們越常處於壓力的環境，就越能學會如何面對。然而，熟悉也會造成問題，因為我們容易變得自滿。你真的希望在重要的會議之前，免除掉全部的焦慮嗎？許願要小心啊。

我知道很多成功的銷售員，其實很期待業務拜訪或上台報告之前的輕微焦慮感。事實上，唯一會令這些人緊張的，是在會議前卻沒有任何感覺。這會讓他們覺得，自己今天的表現或許會很平淡。

事實是，我們都想要這樣的壓力，也需要這樣的壓力，壓力才會讓我們留下亮眼的表現。我們知道壓力會持續到對話開始的前幾分鐘，所以最初的幾分鐘往往是最艱難的；不幸的是，這也是其他人會最嚴苛評價我們的時間。

當我在指導學生時，總是聚焦在對話的前幾分鐘，因為假如受到壓力影響，最有利的開頭就等於是失守了。因此，我們努力練習在對話開始前的事。下面有三個簡單的動作，能幫助你面對任何的壓力情境：提早出現、作好心理準備、視覺化。

提早出現

我說的是很早！我常會感到訝異，有些人在上台前竟然只會提早半小時到場，然後才開始準備。我總是提早很多，理由如下：或許交通阻塞、或許導航系統故障，又或許我會找不到停車位。太早到場最糟的後果會是什麼？沒什麼大不了，就去買杯咖啡放鬆一下吧。

作好心理準備

通常，在重要的談話前會有許多事情進行。或許會有規劃之外的人想問問題、提出要求，或是尋求幫助。在意識到之前，你的名字就被叫到，你就得上場了。這真的是你希望「比賽」開始的方式嗎？早一點出現，這樣至少在上場的前幾分鐘，你不必擔心要回答問題，或是因為外務而分心。找個安靜的地方和舒適的椅子，或是散個步，讓心理準備好。

視覺化

我很難去解釋到底應該視覺化什麼，因為這完全因人而異。很多人會具象化演說的前幾句，或是自己想一些觀眾可能會提出的問題，又或是想像自己成功完成任務。

我內心的畫面則是賽馬準備好在賽道上奔馳。在腦海中，我緩慢在準備區裡走動，安靜而平靜，享受著比賽前的期待。

在壓力之下，我們常會受困於許多不必要的擔憂，而這多半是可以掌控的。為什麼要讓心轉向負面的事物，再增添自己的壓力呢？作好準備就是最有力的祕密武器，不只是為對談作準備，也要準備好對

談之前的時間。充分準備後，讓心轉向正面的事物才合理，不是嗎？假如感受到壓力，提醒自己，正是在這些時刻，我們才真切感受到自己活著。

這才是我們能控制的！

享受自己的比賽。進入壓力的情況，的確可能面對許多風險和考驗，但這不是壞事！相信自己其實不外乎相信自己所做的是。這不代表要不斷說服自己接受或放棄各種想法，而是全心投入你既有的想法。

恐懼：我不夠好

回應：相信自己

我還記得，曾經有段好笑的時間，我忘了相信自己和自己的想法：更精確來說，我厭倦了它們。一開始似乎很無害，我在準備慈善演說時，融入了恰到好處的創意，讓整體變得更有趣，卻又不至於離題。接著，我卻做了件不對的事（假如目標是降低恐懼，千萬別這麼做）：我開始挑毛病。

起初，我加了一些額外的音效，告訴自己：說到底，多加一些音效也不會毀了整個演說啊！此外，這些音效會讓我笑，我相信也能逗笑我的觀眾。接下來，我又加了一些能讓觀眾更有參與感的活動。我認為自己安排得很巧妙，一定讓人印象深刻。因為一切看似美好，我又加了更多，非常多。我以為，這只會使我的表現更強而有力。

最後，像洩洪一樣，我結合了影片，然後是各種的表格、圖片和特效，甚至還找到二十呎的梯子（就是在倉儲式商場會看到的那種），用布料蓋著。我計畫在演說到一半時戲劇性地爬上去，從觀眾

席的另一端俯視著他們。沒錯，我將帶領觀眾進入未知的全新領域！我陷入一種「越多越好」的狂熱。

這嶄新的狂熱席捲了我，催促我將除了廚房水槽之外，所有的內容都丟給觀眾。我的努力換來的是困惑不已、漠不關心的觀眾，他們似乎完全無法集中精神在演說的內容。有什麼東西讓他們分心了：就是我自己。

我們為什麼會覺得放越多東西進去，結果就會越好？我放了各種鈴聲哨聲，究竟是為了讓演講更好，還是要掩飾我的不夠好？荒謬的是，我們放得越多，結果反而會越空洞無力。理由很簡單：這些多餘的東西會影響到真正的內容。這些東西可能會改變呈現的樣子，卻不會讓人們更相信你。唯有精熟自己正在做的事，才能贏得其他人的信任。

當你的身心都做好準備、看起來蓄勢待發、隨時可以上場時，千萬不要聽信腦海中要你再加些東西的聲音。忽略這聲音，因為假如你相信自己，全力以赴就已經綽綽有餘了。

恐懼：我就是不夠風趣

回應：接受相信真實的自己

你就是你，假如你是很嚴肅的人，接受自己，努力成為最棒的嚴肅的人。假如你喜歡分析，接受自己，這不代表你不能向更外向、喜歡社交的人說明事情。假如你喜歡微笑，就這麼做吧。不需要試著變成別人的樣子，做自己就好。畢竟，有誰能比你更會模仿你自己呢？

接納自己真實的樣子，就能大大提升我們對自己的相信。幽默就是個好例子，我的許多客戶都向我表示，他們很怕自己不夠有趣，也

擔心別人的看法。幽默對我來說很容易，或許是因為我特別喜歡以前的喜劇演員，例如傑瑞·路易斯、雷德·斯克頓、傑奇·葛里森、喬治·卡林、包迪·海克特、唐恩·瑞克斯，和米爾頓·貝里等等。也可能幽默是與生俱來的。但無論原因是什麼，我從不需要花太多時間思考如何變得風趣。

不幸的是，當客戶請我幫助他們變得風趣時，我就有些亂了手腳。我從沒學過什麼變有趣的公式。有些客戶甚至會請我為他們寫笑話，而我會用經驗法則判斷：通常希望我幫這種忙的人，就不是天生有趣的人。我知道這聽起來有點殘酷，但我們不需要變得很風趣才能相信自己，或是成為優秀的溝通者。有些人似乎對此感到不解，所以我想趁此機會破除關於幽默的迷思。

幽默是所有的溝通方式中，
效益最被高估了的。

令我訝異的是，這句話似乎讓許多人困惑，甚至是震驚。歷史上許多偉大的演說家，其實都不被認為是風趣的人。他們最讓人印象深刻的，都是能吸引住聽眾的個人魅力，而幽默並不在其中。這些人包含許多偉大的總統、領導者和理想家，例如布拉克·歐巴馬、尼爾森·曼德拉、聖雄甘地，以及弗萊德·羅傑斯（譯註：美國兒童電視之父）。他們都改變了歷史，而幽默並非他們的工具。

問題是：為什麼有這麼多人希望在溝通的時候不像自己？這是因為他們擔心自己無法引起他人的興趣，吸引對方的注意力，這情有可原。我不是說幽默無法有效引起別人的興趣，只是幽默的效果完全被高估了。我想提醒你的是，達到這個目標有許多方法，大部分都用不

到幽默！和客戶合作時，我會呈現超過二十五種引起注意的方式，而下面只是信手拈來的兩個例子：

提問

這是溝通最基本的部分，卻太常被輕忽。只要提問，就能讓別人感到有趣。事實上，提的問題越多，溝通對象說話的機會越多，對方就越能享受你們的對話。不需要努力變成厲害的說書人，只要準備好問題，聽其他人說故事就好。

非語言的提示

這可能涵蓋許多形式，但最重要的非語言提示就是我們的手勢和臉部表情。這不只會在對話中引起興趣，更有研究證實，任何訊息只要結合了正確的文字和非語言提示，帶來的情緒影響就會倍增。

若你能好好掌握非語言的提示（或其他天生擅長的技巧），就能巧妙地給人放鬆自在的感覺。你的溝通對象通常不會察覺到是什麼讓談話變得有趣享受，他們能注意到的是自己對你說的很感興趣。你不需要害怕自己不夠幽默風趣，只要專注在自己天生的優點就好，因為害怕從不是個選項。

恐懼：我無法掌控其他人的行動

回應：重點是比賽，而非對手

我現在不太常打高爾夫，因為一直沒有時間好好磨練我的球技。

當事業興旺時，我沒有時間打球；當事業走下坡時，我更不可能去打球。但我曾經很常打，也打得不錯，更尊敬這項運動。

高爾夫球有一點很有趣，也曾讓我困惑：為什麼職業選手在比賽時，總是不去看記分板呢？他們可能一連打了四天的比賽，謹慎計算每一次揮桿，卻似乎對其他對手的表現絲毫不感興趣。即便他們真的瞥了一眼，通常也是在倒數一兩洞的時候。幾乎所有頂尖的高爾夫選手都是如此。

然而，如果是大學或職業籃球的教練，卻總是緊盯著記分板。根據看到的情況，他們會針對敵方的表現做出調整。畢竟，比賽必須要有好的戰術，更必須知道對手的策略是什麼。

菁英高爾夫球手的做法截然不同。如果想登峰造極，他們在生理的層面必須達到一般人難以想像的頂尖。但這只是成功的一半而已，他們也必須精通心理的層面。他們得平息所有的情緒，全神貫注，並且對揮出的每一桿都有絕對的信心。

這樣的心態對我們也有幫助嗎？回想一下上一次準備重要面試，或是和重要的客戶會談，你抱持的是怎樣的心態？多數人會抱持競爭者的想法：將時間分成兩等分，分別準備自己可以和無法掌控的部分。可以掌握的包含想提出的問題、準備的材料、整體的準備和演出。這些會給你信心，因為它們百分之百在你的控制之中。

事實是，我們也時常在不知不覺中，投注大量時間在我們無法掌握的部分，例如競爭對手的策略或是他們的整體表現。你或許會擔心工作或目標客戶背後，是否存在政治鬥爭和操作。我猜這些擔憂在一定程度上是合理的，但卻是我們完全無法掌握的，而且會大幅增加我們的恐懼。擔心對手的表現要怎麼幫助我們提升自己的表現？不可能的。現在看出菁英高爾夫球手心態的天才之處了嗎？

控制自己可以控制的：自己的表現和自己的準備。全力以赴地上場，不要因為對手而分心。有了這樣的心態，就能讓心情平靜，專注在即將採取的行動上。如此一來，才能表現出最高的水準，並且控制自己的恐懼。這是最理想的情況了，不是嗎？

我們不可能靠著許願，或是用某種絕地武士的心靈控制能力讓恐懼消失。恐懼存在於每個人的心中，但不代表能控制我們。通常，恐懼都來自不理性的想法，可以用邏輯輕鬆破解。因此，我們應當合理地接受恐懼是一種直覺，可以用理性來面對和管理。

三

讓其他人相信你

三

讓其他人相信你

相信自己以後，就準備好將砲口向外，說服別人相信我們了。表面上，讓別人相信我們似乎很簡單，而對於少數幸運的人來說，有時候確實如此。但請放心，世界上的每個人，都曾經有過懷疑自己是否能得到信任的時刻。事實上，許多人嘗過太多殘酷的拒絕，幾乎要開始懷疑自己存在的意義。

上述的事不是為了打擊你，而是為了帶給你一些激勵。沒有人能免於質疑，這也就是為什麼在尋求他人的信任時，我們必須建立起一套標準流程。在表現好的日子，使我們可以自我肯定；在不順利的日子，則幫助我們發現問題。

讓人信任的原因，不在於我們知道些什麼

為什麼有這麼多人會受到誤導，以為只要知道的越多，可信度就越高，別人也就會越信任自己？當然，如果站在一群人面前，意識到他們可能會問自己答不出來的問題，的確會讓人覺得渺小不安。這時，我會拿出便條紙，宣告：「我不是無所不知，但我知道可以在哪裡找到所有的答案！」沒有人會期待你當百科全書，大家都知道你和他們一樣，只是個正常人。

問題是，如果你很不幸地對於某件事夠精熟，或許就不再需要拿出便條紙了。我說會「不幸」，是因為你的知識廣博可能會讓其他人感到挫折，進而轉變成不信任感和尖酸刻薄，甚至有可能演進成攻擊性的行為。為什麼？嫌你知道太多嗎？

聽起來或許很奇怪，但人們其實會相信有勇氣承認自己不知道的

人。一旦承認以後，就會讓人們信任他們所能提供的答案。宣稱自己知道每件事，其實正傳達著負面的訊息，最終會削減人們對你的信任。

我曾經和一些著名的專業講者合作，而他們都曾經違反公開演說最關鍵的原則：他們會說謊。聽到分析能力強的觀眾提出第二或第三困難的問題時，他們就會稍微停頓，皺皺眉頭，說：「這是個好問題。我認為答案是如此這般，但讓我回去查一下再回覆你。」

當下，你會看見觀眾席鬆了一口氣。我不是提倡欺騙，而創造出不知道答案的假象卻能贏得信任，聽起來很荒謬；但這些專業講者很清楚，表現得無所不知會引起反感，降低聽眾對他們的信任。我們不需要站在一群聰明人面前，就可以學會這簡單的一課。

作家愛德華·艾比在《沙漠隱士》中寫道：「錯誤的行為，有時卻必要而正確。」如此的智慧值得我們借鏡，特別是在利用巧妙的時機，贏得其他人的信任時。難以取信於人者和輕易獲得信任者最大的差異是，缺乏信心的人會對自己所不知道的事物過度執迷；相反的，有自信的人不只會接受，甚至會擁抱自己的無知。

找到自己的溝通節奏

有效的溝通，其實有明確標準的節奏，只要好好掌握，就能大幅提高人們對你的信任。有趣的是，我第一次注意到這個現象，是十六歲開始打工時。

我的第一份工作是魯斯七鎖電影院的招待員，在馬里蘭州的波多馬克。我驕傲地穿著紅黑兩色的西裝外套，像個專家那樣控制我的手

電筒。我也靠著影廳後方的牆壁，看了許多部電影。

這是難能可貴的經驗，因為當我反覆看夠了同一部電影時，我開始觀察觀眾。當然，我只能看見他們的後腦，但也讓我學了很多。在電影緊湊激烈的部分，每個人都動也不動；當緊湊的氣氛舒緩時，每個人的注意力也跟著鬆懈。彷彿接收到隱形的訊號，上百個人不約而同地在位子上調整姿勢、伸展，或是伸手拿爆米花和飲料。假如播出的是部好電影，休息時間不會太長，很快地大家就會再次全神貫注、屏氣凝神了。

動作的起落會創造出一種節奏，而電影的編劇和導演會精密地計算編寫出他們希望你感受的節奏。過度緊湊會使觀眾精疲力竭，對於電影傳達的訊息越來越麻木，甚至失去興趣；動作戲太少，則會讓觀眾睡著。然而，正確結合緊湊和舒緩，則會令觀眾感到興奮刺激，緊緊地黏在椅子上。

這樣的節奏也是我們溝通的一部分。我們總會試圖在話語中加入能量和力道，假如每個字都維持同樣的強度，一開始或許還能吸引聽話者，但效果持續不了太久。你的溝通對象會變得煩躁、坐立難安，原本似乎振奮高昂的語調，則逐漸轉為惱人嘈雜的噪音。最糟的是，人們很難抓到你的重點，因為他們根本不知道要從何找起。

好萊塢的編劇和導演都很了解，透過電影的文字和動作，他們想讓觀眾感受到什麼。他們知道自己希望觀眾記得什麼訊息，離開電影院時又哼著哪一首配樂。和別人溝通時，你就是自己電影的編劇和導演。你說話時，希望觀眾有什麼感覺，又記得什麼內容呢？

一旦決定了想要傳達的核心訊息，有些方法可以讓其他人快速掌握：

- 放慢語速，吸引對方投入
- 加快語速，掌握對方的注意力
- 加重語氣，強調重點
- 加入非語言的暗示，強化訊息

選擇適合的時刻，改變你的口語表達方式，這將大幅提升其他人對你的信任。只要注意自己的聲調和節奏，並學習善用停頓的力量就好。

善用停頓的力量

我們的社會似乎不喜歡沉默！我們會無所不用其極地避免沉默，例如花好幾個小時準備談話，確保不會有任何讓人不自在的沉默。即使沒什麼好說的，我們還是會開口說話，甚至會加入「呃」和「啊」來確保每個字句間沒有沉默的時刻。然而，荒謬的是，停頓或許是我們所能利用的溝通工具中，最強而有力的。

口語的溝通有三種方式：陳述、提問、傾聽。這三種方式中，一再證明：

提問和傾聽
是溝通最重要的兩種方式。

聽起來夠簡單吧？但假如在提問和傾聽之外，又加上我們對於沉默的恐懼呢？某方面來說，這會導致一場風暴，或者該說是一場差勁

溝通的風暴。我們知道自己必須提出問題，才能讓其他人相信我們，同時卻也要主控整個對話；然而，若不能讓對方相信你會真的傾聽答案，問題就是無效的。

下面這類的情形你應該不陌生：

- 為了保持主控權，我們時常在對方回答完畢之前，就試圖想出下一個問題。如此一來，我們不僅可能會失去寶貴的資訊，更可能問出已經回答了的問題，向對方展現了我們傾聽的能力有多麼差勁。
- 即便專注在當下，我們也可能急躁地想要找機會問更多問題，而不是體驗當下的靜默。假如我們的提問很深入、切中紅心，就必須傾聽並思考對方的答案，而不是快速地追問下去。

這些道理似乎淺顯易懂，但為什麼我們不多停頓一點呢？答案很簡單，因為讓對話停頓並沒有我們以為的那麼容易。

停頓之所以這麼困難，其中一個重大理由是我們的內在時鐘。時鐘在這裡只是個譬喻，因為內在時鐘的量測單位和真正的時鐘不同。事實上，它運作的比真正的時鐘更快。假如你不相信我，只要和朋友坐下來聊天，測量一下對話中你認為暫停的時間就好。沉默讓我們很不自在，以至於我們的內在時鐘的速度是實際上的三倍。感覺起來過了三秒鐘，實際上可能僅僅一秒而已。

假如聽你說話的人也使用你的內在時鐘，那倒是還無所謂，但他們用的是真正的時鐘！你認為過了好幾秒，對方可能覺得不到一秒鐘，因此懷疑你根本沒有在聽他們要說什麼。假如對方懷疑你沒有聽進去，自然也就不會覺得你說的話有任何值得信任之處了。

想像一個這樣的對話：

你：假如不會很困擾的話，我想聽你說。

某甲：我從來沒對別人說過，但這一部分一直讓我很擔憂。

你（一秒之內）：你為什麼這麼覺得？

應該不難看出，你的問題在對方眼中看來有多麼不真誠吧？多年來，我都幫助客戶面對這個問題，而我有個祕密武器：節拍器。我會創造出需要問深入（有時甚至痛苦）問題的情境，並且讓參與者真的提問和回答。我將節拍器設定在輕鬆的步調，而在其中一方回答問題後，另一方必須等待三拍之後才能以任何方式回應。三拍或許感覺漫長痛苦，但實際上不過是三秒鐘左右而已。那麼，我們該如何善用這三秒呢？

- 眼神接觸
- 用臉部表情反映出對方的表情
- 表情顯示我們認真傾聽，專注在對方說話的內容
- 真正將對方的話聽進去後，就能展現出自然而然的同理心

讓自己體驗過停頓的力量後，我們會發現自己和對方建立起更深刻的連結，也讓對方更信任自己。這或許需要節拍器或一點節奏感的幫忙，但只要經過練習，每個人都能做得到。

背叛我們的通常不是文字，
而是文字間的空檔。

發展出溝通的時限鐘

職業籃球比賽的節奏非常快，其中一個理由是選手必須在規定的時間內出手，而這時間會由時限鐘（shot clock）來計時。球員通常都用一隻眼睛注意對手，另一隻眼睛注意時鐘。如此一來，比賽就會緊湊刺激，抓住我們的注意力。假如溝通時也有時限鐘，應該會很有趣吧？時限鐘一定能幫助我們提升可信度！

我小時候很幸運，其中一個理由是我的父親李·喬利斯，他教導了我許多有趣的事。當中最讓我受用的教誨，或許連他自己都沒有意識到。我父親就像大多數家長一樣，會詢問孩子一天過得如何。他會拉一張椅子，直視我的眼睛，無論我接下來說什麼，這樣的專注都會維持大概四十五秒。接著，他會開始飄移，先是精神上然後是身體上。年幼的我會因此而不開心，但這教會了我相當重要的溝通技巧。無論是否意識到，他都使用了溝通的時限鐘。

我們的社會要求我們無論做任何事，都要加快步調，特別是溝通這方面。電子郵件越來越快，書本越來越薄，推特的字數有限制，而部落格也越來越簡短。每種溝通的形式都企圖達到同樣的目標：吸引閱聽者的注意力。畢竟，假如無法讓對方感興趣，就很難贏得其信任。

我想，假如父親還在，應該會對這樣快速的溝通環境感到興奮吧！他總是希望快一點得到訊息，希望重點被強調出來。最重要的是，如果要知道更多，他就會提問。

五歲時，我或許說話還沒有重點，但八歲的我就不會了。我學會

如何回應問題，提供吸引人的答案，並且不疾不徐地說完，而且這一切都在四十五秒之內結束。人們會相信我所說的，並因此而做出反應。與其提供許多例子說明，我發現只要給出最佳例證就好；與其試著猜測對方會喜歡故事的哪個部分，我會留給他們自己決定；與其猜測我的發言時間該多長，我讓自己內在的時鐘來決定。

溝通時限鐘可以在下列情境發揮功能：

- 當我們希望贏得對方信任，並且輪到我們發言時，不應該自顧自敘述想法。我們必須簡潔扼要地將對方的需求，和我們想法提供的價值連結在一起。
- 參加面試時，我們不需要一直說關於自己的事。我們必須具體將雇主的需求，和自身的優勢連結在一起。
- 寫作時，不需要大篇幅地闡述某個重點。我們必須盡量精確，並且為願意閱讀的善心人提供一些價值。

如果我們謹慎控制自己的發言，溝通時限鐘就可以設定在四十五秒。更甚者，有了這個工具，就不再需要花時間揣測哪些部分對聽者來說最有趣。相反的，我們只要呈現簡潔的訊息，讓聽者自己決定就好。他們的回應會告訴我們，他們想再多知道什麼。

童年時，父親或許對我很嚴厲，但我卻非常感激他教導我的溝通真諦：簡潔和切中要點。猜猜看這麼做會有什麼收穫？沒錯，人們會越來越相信你。

擁抱不完美

我尊敬每個一絲不苟地準備並且全力以赴的人，無論他們的任務是什麼。畢竟，我會預期自己的醫師、律師、會計師和其他依賴的人，都做了一定程度的準備工作。同樣的，我也期待自己的客戶做好準備。然而，這不代表我們必須因為不夠完美的時刻而感到挫敗。

幾年前，我的同事為一間保險公司主持一場研討會。他準備要進行一個活動，來追蹤志願者近日的購買行為。現場大約有三百名觀眾，當主持人尋求志願者時，只有一個勇敢的人舉手，尷尬地承認他最近買了一台車。我的同事安排了記錄者，自己則走入觀眾席，手拿著麥克風，開始問準備好的一系列問題。

第一個問題最簡單，而接下來近似戲弄的對話則讓我想起電影《我的表兄維尼》（My Cousin Vinny, 1992）中的法庭場景——人們嘲笑演員喬·佩西對「青春（youth）」這個字的發音。當天的對話大概是這樣：

主持人：你買了什麼車？

志願者：兩噸的客貨車。（南方口音很重）

主持人：你說什麼？

（有些觀眾發出笑聲）

志願者：兩噸的客貨車。

主持人：呃，那是什麼？

（更多笑聲）

志願者：什麼？

主持人：你是說「兩噸的客貨車」嗎？

（笑聲又增加了）

志願者：對，兩噸的客貨車。

主持人：什麼是兩噸的客貨車？

（全場哄堂大笑）

從觀眾的爆笑，我們不難看出主持人的不安帶來十足的娛樂效果。在接下來的十分鐘裡，志願者和主持人彷彿在跳著充滿節奏感的雙人舞，志願者不斷向主持人丟出他沒聽過的字，而主持人則努力的蒐集訊息，試圖讓活動順利進行。

然而，我看得出主持人對於汽車機械這領域的困惑和無知，某種程度上是裝出來的。最終，志願者給了主持人他要的答案。但在觀眾的眼中，是志願者讓主持人費了好一番功夫才達到目的，而這就是神奇之處。

那個活動只是研討會的一小部分，但卻是課程結束後，參與者持續討論的。當主持人和主辦研討會的客戶溝通時，這也是客戶最想談論的。好幾年後，我同事在路上遇到當天的觀眾時，他們仍然想談論這個。

人們對內容的印象，
通常不如對整體經驗的印象。

如果你很好奇，為什麼這麼多人持續詢問這場研討會？那是因為主持人又受雇舉辦了更多場次。客戶非常喜歡第一場，所以連續五年的員工訓練都雇用同一位主持人。當我的同事一走進訓練機構，他就會聽到：「是那個兩噸客貨車的傢伙！他真的很行，對吧？」每次聽到這個，他都用同樣靦腆的笑容說：「對吧！」

想要贏得任何聽眾或個人的尊敬，最好的方法不是表現出你的知識多淵博，或是你總是能按照計畫完美演出。贏得尊敬的方法是在計畫之外的時刻，表現出你的靈活和應變能力。

人們不想看到你多完美，
而是希望看到你人性的一面。

這代表我們應該計畫好演說或談話的意外時刻嗎？其實不然，而是我們應該擁抱意料之外的時刻，學著放鬆並隨機應變。這麼做的同時，我們也朝向更自然、更真實的方向發展，不僅能幫助其他人更相信我們所說的，更可能帶來令人難忘的對話溝通。

注意銜接

當你希望贏得信任，在呈現想法點子時就必須小心。我們通常對訊息本身過度執迷，卻太少注意到提出來的時機，以及說完之後的發展。只要觀察厲害的表演者，就能了解我的意思了。而且不需要看現場演出，聽現場的錄音就足夠了。

就我的記憶所及，我一直很喜歡買現場錄音的音樂：現場演出專輯、八軌道磁帶、卡帶、CD和下載音樂。我喜歡這樣的音樂，也喜歡這樣凝聽表演者。我喜歡現場演出，因為這讓我能相信那樣的音樂。

我最喜歡的現場錄音之一，是美國無線電公司的《與約翰·丹佛的夜晚》（An Evening with John Denver），錄製於一九七四年，發行

於一九七五年。丹佛是現場演出，歌詞和音樂都美得不可思議。當丹佛唱歌時，我們都相信他，但這是為什麼？

- 是因為他寫的歌嗎？或是演唱？兩者都很美，但也很簡單。
- 是因為他的聲音嗎？再者，雖然他的聲音很美，但還有其他更美、更豐富的歌聲。

所以到底是為什麼？我想是因為他在每首歌之間所分享的事。除了歌曲本身，我也很享受這樣的分享，甚至有過之而無不及。當丹佛告訴我們他的想法、行為或感受時，並不會改變他的歌聲，卻改變了聽眾的感受，讓我們去相信。

就是這類的即興演出，對於周圍環境自然的反應，無法事先規劃準備的時刻，才能真正讓人變得值得相信。聽起來很荒謬，但越是努力演練、力求完美，反而越難得到其他人的信任。

現在，我們已經了解到在不同訊息之間，甚至單一訊息之中，都需要適當的銜接轉換。接下來就談談最終的銜接吧：銜接到強而有力的結尾，我稱為「轉出」。

轉出

我是在一次廣播節目的訪問中，意外發現這個概念的。主持人的步調幾乎和我一樣緊湊，而因為我們不在同一間錄音室，他說話時看不到我，也無法判斷我究竟回答完了沒。他不希望在我說完時陷入死寂，所以時常打斷我。

為了解決這個問題，我開始給出比較清楚的轉折，在即將結束前放慢一點，讓音調降低：如你所見，吉米，為了保護這項投資，我們

不會只把這件事看作訓練過程，而是當成組織內部的文化改變。我會親自在場確保你（開始放慢降低）

能
做
得
到。

這樣的回應或多或少也融入了我的個人風格，同時也必須考量溝通對象的個性是否適合。但重點很清楚，在進入重要的訊息以前，必須有適當的轉折銜接，訊息之間也是，最後則透過降低音調和語速轉出來結束對話。這樣的技巧能幫助我們贏得更多信任，因為你的表達方式給了訊息本身抑揚頓挫，讓重點更強而有力。

我們很自然地會想聚焦在訊息本身，這麼做能幫助我們有效地傳達訊息。這樣很好，但卻未必能幫我們贏得更多信任。當我們在訊息中加入銜接轉折，並且有恰到好處的轉出時，就能讓回答從「很好」提升到「非常好」了。

記得：傾聽勝於說話

在自己的場子時，說話和聽話的比例應該大致相同。這點已經沒什麼好質疑的，也不是什麼奧祕。然而，到底有多少人真的能達到這樣的理想？

假如問別人為什麼喜歡說話，他們的答案大概是，說話會讓他們

覺得自己能掌控整個對話。我們太常聽到努力準備商務會議（或甚至是第一次約會）的人說：「我必須想好自己要說什麼？」說什麼？如果是我在準備，就會把時間花在想出要「問什麼問題」。

說話的人，通常不是
控制整個對話的人。

我常會用智慧型手機向人們證明，雖然他們以為自己聽的比例和說的一樣，但事實並非如此。我會誤導小組（沒錯，專業講者有時會這麼做），告訴他們我想評估他們的溝通風格。當他們聽著錄音檔，發現說話和傾聽的比例是十比一，甚至二十比一時，我的論點就很清楚了。

我得承認，問問題並不是直覺反應，而且不太容易，需要許多努力；然而，若想追求更有效的溝通，就必須學會這個技巧。能夠掌握了以後，就準備好進行讓大多數人感到棘手的任務：傾聽。

世界上的每個人，在尋求其他人的信任時，都必定經歷過挫敗。但要讓其他人信任你，並不需要與生俱來的獨特基因，而是需要努力付出，並且在受到挫折時，仍然自律地站起身來，再試一次。

四

更上一層樓

四

更上一層樓

贏得其他人信任的原則很簡單明瞭，然而卻讓許多人屢次受挫。這是因為其中涉及的面向太多，遠不只是學習一套流程而已。想要贏得信任就必須付出努力，需要耐心和意志力，也需要讓自己更上一層樓。這些動作似乎就是一套流程，但「這件事」讓一切困難複雜得多。你或許很好奇，「這件事」到底指的是什麼？這真是個好問題！

「這件事」讓一切不同

一陣子以前，我回顧了自己最喜歡的電視廣告之一，那是稱為「被偷竊的點子」（The Stolen Idea）的聯邦快遞廣告，現在還可以在YouTube影音平台上看到。廣告的場景是會議室，執行團隊正在想辦法降低成本。有個傢伙提出了聽起來很棒的點子，在一陣靜默之後，老闆提出了一模一樣的想法。當團隊為老闆歡呼時，先提出點子的傢伙挫折地說：「你說的和我完全一樣，只不過多了這個。」然後他做了個手勢。老闆回應：「不，我做了這個。」然後他比了個稍微不一樣的手勢。在場的每個人都贊同老闆的話，並且向他道賀，廣告結束。

如果搜尋「聯邦快遞被偷竊的點子」，你會看到許多相關的評論，大部分都是負面的。飽受抨擊的不是廣告本身，而是其反映出的現實：功勞時常被沒有付出的人搶走。我認為，廣告中另一個截然不同的訊息被忽略了。

請再看一次廣告，這次專注在一開始提出點子的人，注意他的儀態。他的點子雖然很好，但他表達時猶豫不決，缺乏信心。無論他說

的內容再怎麼豐富，都因為他毫無理想熱情的語氣動作而淡然失色。

現在注意老闆怎麼做：他不只是重述了字句，更透過音調、語氣、臉部表情、手勢和肢體語言來推銷這個想法。老闆先利用了停頓的力量，然後糾正他的員工，指出他的動作和語氣有什麼不同。接著，你會聽見其他人說：「這讓一切都不一樣了。」他們說的很對。

「這件事」恰好是我們所傳達的任何訊息中，相當關鍵的部分。溝通專家麥拉賓（Albert Mehrabian）的「7-38-55」人際溝通法則給了我們分析這個廣告的框架。起初，這項法則其實只適用於感受和態度（但卻廣泛地被誤用），指出訊息中百分之七的情緒影響來自我們使用的文字，這是廣告中員工所掌握的部分。

然而，光靠文字本身並不足以說服別人。訊息中百分之五十五的情緒影響力來自肢體語言，這部分可以在老闆的表現中觀察到。剩下的百分之三十八則來自音調、語氣、語速、說話的節奏，以及停頓的力量：這就是我說的「這件事」。

我們不需要面對面，就可以感受到表達方式的影響，所以有句話說，你可以聽見別人的微笑。不相信嗎？可以試試這個語音訊息測試：用一般的說話方式，為自己留一段一分鐘的訊息。接著，站起身來，面帶微笑，想像面前有個人，再留下一樣的訊息。重播兩則訊息，哪一則比較像你呢？

無論你是銷售員、經理、講者、父母親，或是任何希望贏得信任的人，如果你希望自己的文句有點力量，就必須學「這件事」。一旦這麼做，你就朝著信任之路更邁進一步了，而且還會驅使身邊的人做「那件事」！

還是不相信語氣和文字一樣重要嗎？只要看看川普總統的崛起就會懂了。無論你的政治觀點為何，我們都必須佩服他在面對友善的群

眾時，所展現出的強烈信心。在競選期間一段充滿爭議的宣言之後，他洋洋得意地說：「我可以站在第五大道上射殺某個人（做出拿槍的手勢），也不會失去選票！」不意外地，他不擅長看著提詞機說話，因為雖然顯示出文字，卻沒有顯示語氣。然而，當他（和其他像他一樣的人）能結合文字和語氣時，所傳達出的訊息卻是相當真實不造作，讓人願意相信了。

當我們仔細想想「這件事」的力量，和我們的語調，或許會覺得說話的內容一點也不重要了。這不是真的，內容很重要，但唯有結合內容和語調，才能發揮最大的力量。就像俗話說的：「不只是說話的內容，更是說話的方式。」

重要的不是人們聽到什麼，而是感受如何

現在，你應該已經了解我的論點：文字內容被高估了。其實和其他人相比，我對文字的依賴程度高得令我愧疚。我教導人們如何用正確的文字創造信任，如何問對的問題。我示範如何用適當的文字，去說服、影響、表演和一般性的溝通。很多人告訴我，我擅長運用文字，但我有時忘了提醒客戶，假如缺少了情緒等方面的投注，文字本身可能毫無意義。

我常在研討會提到自己很喜歡的故事，來說明這一點：馬克·吐溫有很多出名之處，其中之一是他咒罵的頻率。很顯然，這大大惹惱了他的妻子。據說，某天刮鬍子時，他不小心割傷自己，於是脫口而出一長串的髒話。他的妻子在別的房間裡大為光火，拿筆寫下他出口的每個字。當他走近時，她把這些一字不漏地念給他聽。他認真地聽

著，微笑著說：「非常好，親愛的，你把字都記下了。但你還不知道語氣啊。」

花點時間想想你的語氣吧：

- 當你請別人分享經歷時，你的語氣真誠且在乎嗎？
- 當你請別人說說他們的擔憂時，你的語氣表現出真實的同理心嗎？
- 當你請別人相信你時，你的語氣會鼓勵他這麼做嗎？
- 當你請別人信任你時，你的語氣反映出你值得他們的信任嗎？

重要的不只是文字內容，更是我們的說話方式。但讓我們再深入一些：到底要怎麼找到正確的語調？其實答案就在眼前。

實話實說就好

追求信任、尋找正確語調的過程可能很艱辛，但最有效的解決方法其實就在我們眼前：說實話。如果希望別人信任你，就必須說實話。花一點時間想想：最容易贏得信任的方法就是說出真相。說到底，唯一知道自己是否說實話的人，就是你自己。

假如連你都不相信自己所說的，那麼即便文字內容不會背叛你，你的語氣也會洩了底。如果不說實話，就像演奏樂器時每個音都是平板的。當人們說謊時，他們臉部的表情會稍微僵硬，非語言的提示也和文字內容不同調。越是努力想調整這些不自然的「表徵」，他們的不真誠反而就越明顯。

當你希望別人相信你的想法、產品，或是你這個人時，同樣的道理也適用。如果你相信，你的語調就會支持你的說法，甚至連我們過度依賴的文字內容，也會變得比較信手拈來。意思是說，如果你覺得自己代表的公司、產品或想法還不及格，那就把時間和精力花在改善精進。假如你覺得自己不夠好，那麼全心全力地提升自己吧。

我知道要找到改進提升可能很複雜，但有時候只要能踏出舒適圈，戰爭就已經贏了一半，剩下的就是追尋改變和解決方式了。如此一來，事實就會站在你那邊，而你的可信度也隨之提高。

當你相信自己，
要得到別人的信任就沒有那麼困難了。

不需要想太多，不需要做過頭，有時甚至什麼也不用做，只要說出真相就好，而你的文字內容就會和語調相符。你會距離所追求的真誠語調更進一步，和你溝通的人將不再只聽見內容，也會感受到，並相信你所說的。

說的像真的一樣！

我想，大部分的人在成長過程中，應該都打過一些有趣的工，至少我是這樣。其中一項特別有挑戰性的工作，是在高中最後一年時，和好友包柏·赫勒一起擔任裁判，執法了十幾場比賽。

我很羨慕包柏，因為他身高比我高六英吋，體重也重了五十磅。他的聲音比我低沉許多，所以在他判決時，沒有人會質疑。因為我的

身高和嗓音不如他，當我判決時，每個人都會質疑。包柏和我用的四個口令完全相同：好球、壞球、出局、安全上壘，但得到的結果卻是天壤之別。

在某一場特別激憤的比賽中，雙方的教練都因為不同意我的裁決，而數度喝斥我。回到家時，我非常沮喪，告訴父親我想要放棄。我父親似乎無法理解，因為他知道我熱愛比賽，也很認真看待自己的工作。當我告訴他教練的抨擊後，他要我示範怎麼判決。我很緊張地擺好裁判的架式，假裝看著投手投球，並舉起手說：「出局。」

父親看著我，說他不需要再看下去了。他請我再試一次，但這次要大聲一點。我又擺好姿勢，說：「出局！」他的表情告訴我：他不滿意。我可以看到他的海軍魂浮現，嚴厲地指示我再一次，再大聲一點。我大喊：「出局！」

接著，他喊回來：「你確定嗎？」我犯了個錯，說是的，而看到他銳利的眼神後，我連忙清清喉嚨，大喊：「是的！」他還不打算放過我，喊道：「你確定嗎？」我立刻大聲回應：「是的！出局！」

父親微笑著把手搭在我的肩膀上，說道：「假如每次有爭議的判決，你都用這樣的聲音和語氣，就不會再有教練挑起爭端了。我可以保證，他們不會質疑你的判斷。」想當然爾，在那之後我沒有再受過質疑。

我不是想幫助你成為更好的裁判，而是想點出，說話時必須有和訊息相對應的投入程度。每天都有需要真相的時刻，而我們的語言和說話方式，都必須透露出一定程度的權威。當有人問你是否能勝任時，想聽到的不只是平鋪直敘的「是的，我可以。」或是大喊：「是的，我可以！」他們希望聽到的是熱情和投入，希望你說得像是你真的這麼覺得。

文字內容或許能打開相信之門，
但語調才能幫助我們通過其中。

要記得：讓別人相信你最簡單的方法，就是相信自己所說的。這意味著就算在逆境劣勢中，也有勇氣相信自己。每個人腦中都有個負面的聲音，說著：「停手吧，這不會成功！」如果聽到這些，又該怎麼做呢？

找到自己真正的聲音

你可曾注意到，大部分的人會根據身處的情境，無意識地使用不同的聲音？這個現象從年紀很小就開始，起初只是簡單的音量控制而已。小時候，只要我們聲音太大，大人就會要我們「在室內輕聲細語」。

如果想近距離第一手觀察這樣多元聲音的現象，去搭飛機吧！你會發現自己和空服員愉快地對話，而本來非常正常的空服員在拿起麥克風廣播時，就變得很不一樣。你會聽到怪異、機械般的廣播，而這種「受麥克風影響」的聲音聽起來一點也不真實。

不知為何，許多人在公開發表時，總認為應該使用機械式抑揚頓挫的聲音，並且強調一般對話不會強調的字詞，例如介係詞。只要沒有用麥克風，根本不會有人用這種怪腔怪調說話。難道有人說服空服員，這種不真實的聲音比較有權威性，或是比較容易理解嗎？或許吧，但我可不認為。

對許多人來說，室內的輕聲細語和受麥克風影響的聲音，都只是

他們眾多的聲音類型之一而已。還有另一種聲音我稱為「抑揚頓挫演講者」，特別喜歡吸引別人的注意力，特色是不尋常的上揚和降低節奏，聽起來有點愚蠢、過度簡化，而且很不真誠，對演講者來說甚至會有反效果。這樣的聲音會給人紆尊降貴的感覺，讓聽眾覺得講者自命不凡。

你溝通的對象能包容很多種聲音，例如稍微緊張顫抖、要把麥克風調大聲一點，甚至是嚴肅威權的聲音；然而，高高在上的誇張語調可能會使聽者分心，甚至感到冒犯，引發講者和聽者間的對立。那麼，該如何避免麻煩？只要記得下面兩件事就好。

記得

你不需要嘗試新的聲音，因為你早就擁有正確的聲音了！理想的聲音就是「談話的聲音」，亦即你和朋友自然交談時的聲音。很驚訝嗎？這倒不必。正因為你說話的對象是一群人，反而不需要特意放慢，什麼也別改變。聽眾想聽到的是你這個人，是談話時的你，而不是刻意演說的你。更甚者，當聽眾覺得聽見真實的你，就能更快也更緊密地建立起連結，並相信你所說的話。

記得去記得

大部分的講者沒有注意到自己使用了刻意的音調，因為這是無意識的行為。使用自己自然的聲音並不困難，但要維持下去不容易。為了避免不小心轉換成不真誠的聲音，只要在自己的演講稿貼上寫了「談話」的字條就好。每次看稿時，這就足以提醒我們保持真實的對話聲音了。

在錯誤的時機和錯誤的觀眾面前進入不真誠的聲音，可能會讓雙方都不太好過。重點不是試圖變成別人的樣子，而是記得自己真正的樣子，以及自己和熟悉的人相處時的聲音。

保持自己談話時的聲音，一開始或許需要一些提醒，但卻會越來越上手，而且影響力非常深遠。使用自然的聲音時，代表我們表現真誠，而唯有這麼做，聽者才會想要相信。贏得任何聽者信任的最好方法，就是相信自己所說的、展現出我們真的相信，並且用和朋友在一起時的聲音說話。

了解自己的角色

或許這些聽起來有點超出我們的負荷；畢竟，我可是要你們除了文字的內涵，還要加上語調，並且用真實的聲音傳達出真實的意思！假如一切不需要經過大腦思考，可以毫不費力地運用自如，那該有多好？這是有可能的，但會需要上一些演戲相關的課程。

雖然我的公開演說經驗超過三十年，但我第一次正式上台是高中第三年的事了。我很幸運，遇到了了不起的導演兼老師羅伯·雷默伊。某天，他在走廊上攔住我，要我一定要參加他指導戲劇的試鏡會。劇名是《失魂記》（Damn Yankees, 1955），是由喬治·亞伯特和道格拉斯·惠勒普合作的音樂喜劇。我認為這是個好機會，能扮演我最愛的華盛頓眾議員棒球隊的球員。我所不知道的是，這場戲喚醒了我對表演和舞台的熱愛，同時更教導我無價的演出和贏得信任的能力。

經過為期幾天緊鑼密鼓的試鏡之後，我獲選為本尼·逢布蘭，也

就是華盛頓眾議員隊的經理。我是個再青澀不過的演員，而分配到壞脾氣老人的角色更是挑戰艱鉅。記憶台詞對我來說沒什麼問題，但我卻無法與角色產生連結。雷默伊老師知道我遇到困難，所以開始用超乎想像的怪異題目考驗我。

「你開哪一種車？」他問。

「哪一種車？」我心想：你在開玩笑嗎？我怎麼可能會知道？

雷默伊老師不放過我，每天都繼續追問：「他吃什麼牌子的早餐麥片？他住怎樣的房子？他喜歡哪個類型的音樂？」

我無法想像這些問題要怎麼提升我的演技，但緊張的笑了幾聲後，我還是編了答案。一切感覺就像在浪費時間，不過如果能讓導演開心，讓他不要再纏著我，我想試試看也無妨。

每次老師在走廊或預演時找上我，都會帶來更多問題。我不確定到底何時開始，但很快地，我就能不假思索地給出答案，一切變得越來越輕而易舉。雷默伊老師漸漸地引導著我，從扮演分配到的角色，轉變為成為那個角色。我不再只是背誦出台詞，而是真心相信自己所說出的每個字。我走路的方式、坐下的方式都變得像我的角色，我就是我的角色。假如你看見我在舞台上的樣子，你會相信我。這不是因為我背好的台詞，而是因為我展現出的人格特質。

快轉幾年，我在工作上也第一次踏入我的「角色」。我參加紐約人壽的面試，其中一項是人格測驗。考試前，我這麼問未來的經理：

「你希望我用羅伯·喬利斯的身分回答，還是用保險推銷員的身分？」

他笑著說：「絕對不可騙過這個考試，所以不管用哪種方式都沒

關係。只要回答問題就好，喬利斯。」所以我回答了。

成績出爐以後，經理把我找到辦公室，我立刻就知道結果不太好。經理用沉重的聲音，告訴我這是他看過最低的分數，所以他無法雇用我。我喃喃地說早知道就用保險推銷員的身分作答。他聽見了，再次重申不可能在考試中造假，得到比較高的分數。我並不同意，但還是拜託他再讓我試一次，並且保證一定會通過。

一個星期以後，我再次接受測試，但這次我已經進入角色：我吃东西和走路的樣子都像保險推銷員，衣著打扮也像。每一題的答案對我來說易如反掌，因為在那個當下，我就是保險銷售員。我不只通過測試，還得到整個華盛頓分部有史以來最高的分數。

我的朋友布萊恩·崔西曾在部落格寫道：「無論你相信什麼，只要投入感情，就會成為你的現實。」當你希望得到信任，你就必須投入情感去相信，而學習自己的角色會很有幫助。

公司會訓練員工精熟產品的相關知識，但那只是將劇本交給他們而已，員工從未有機會受訓成為他們應該扮演的角色。到頭來，他們或許知道自己的台詞，卻不代表會相信這些內容。

看出問題了嗎？明白不夠了解自己角色的後果了嗎？了解自身角色的價值，就在於你可以更有說服力的傳達你的訊息。我們已經到一半了，現在來看看想要贏得信任時，該如何學習自己的角色，讓自己更有說服力。

你最喜歡的演員是誰？我一向很喜歡丹尼爾·戴路易斯（Daniel Day-Lewis）。看他的電影時，你會相信他演的任何角色。而他最著名的事蹟之一，就是會極度認真地研究每個要詮釋的角色。

下面是幾個例子：

- 林肯 (*Lincoln*, 2012)：戴路易斯堅持包含導演史蒂芬·史匹柏在內的每個人，都稱呼他為「總統先生」。當他努力掌握林肯的聲音時，為了避免受到干擾，甚至會禁止劇組內的英國人用原本的口音和他講話。
- 紐約黑幫 (*Gangs of New York*, 2002)：為了扮演威廉·「屠夫比爾」·卡汀的角色，戴路易斯上課實習做屠夫的學徒。他完全沉浸在角色中，甚至拒絕穿保暖夾克，因為和背景設定的一八六三年不符。他染上肺炎，卻拒絕服用現代的藥物。
- 以父之名 (*In the Name of the Father*, 1993)：為了正確呈現遭逢冤獄的蓋瑞·康隆，戴路易斯常會花上好幾個晚上，獨自待在寒冷刺骨的單人牢房中（電影拍攝的地點是愛爾蘭一處廢棄監獄）。為了準備一場刑求的戲，他甚至逼自己連續三天不睡覺。
- 大地英豪 (*The Last of the Mohicans*, 1992)：為了飾演內森尼爾·「鷹眼」·波的角色，戴路易斯學習如何打獵為食，並且自學許多野外求生技能。若不是用自己精熟的火槍或戰斧殺死的獵物，他就拒絕食用。
- 無悔今生 (*My Left Foot*, 1989)：飾演腦性麻痺的詩人克里斯蒂·布朗時，戴路易斯拍攝全程拒絕離開輪椅，並且要劇組人員幫助他移動。他也堅持每一餐都必須有人用湯匙餵食。

戴路易斯遠遠不僅是記住台詞而已，而是全身心都進入每個角色的人生和行為舉止。他之所以讓人百分之百的信任，不只是因為學會台詞，更因為他真正成為自己所飾演的角色。

那你呢？在見客戶之前，你做了多少功課？我說的可不只是瀏覽對方的網站，而是真的研究你的客戶。客戶個人和公司的核心價值是

什麼？你知道客戶的興趣嗎？客戶有參與其他組織團體嗎？客戶想從你身上得到什麼？

很顯然，對於角色的研究越是認真確實，角色的呈現就會越精確；投入研究的時間越長，呈現得就會越真實，也越出於直覺。

一旦對於客戶的公司、人事和經營內容有比較深入的了解，就可以著手設計你的角色。舉例來說：許多年輕銷售員擔心自己的年紀太小，會讓較年長的客戶懷疑自己的能力。因此，他們的角色在無意識中就會變得緊張而防衛心強，在客戶眼中看起來就顯得經驗不足，於是成了自我應驗預言。

假如年輕銷售員用不同的觀點看待自己的年齡呢？假如他們將自己的角色定義為創新、了解尖端科技、擁有廣大的人際網絡和解決問題的能力？假如在他們的內心深處，也真心這麼相信呢？這個年少有為的角色會支持他們的每個行動和說出的每句話，呈現出的就不是經驗不足，而是超齡的智慧。

這就是為什麼我們必須了解自己的角色：將知識和問題轉化為直覺的行為。假如你可以找到自己希望試演的角色，並且真的變成那個角色，你的思考過程和表達方式就不會那麼刻意，而更加真誠自然。更甚者，你的非語言暗示會變得很真實，理由很簡單，而我希望你永遠銘記在心：身體不知道心裡只是在演戲。

有些人說，我們天生就有取信於人的能力，而我承認有些人確實贏在起跑點。然而，只要了解「這件事」帶來的優勢，我們都能變得更可信。聯邦快遞廣告中的老闆或許偷了點子，但是他的表達方式讓大家買帳。假如你相信自己的角色，就變成那個角色。如此一來，所有的想法、語言和手勢都變成直覺反應，而其他人就會相信。我們每個人都能做得到。

五

喚醒內心的雄獅

五

喚醒內心的雄獅

信心是贏得信任的關鍵，而信心可以分成許多階段，就像一片片完成拼圖那樣。其中一片可能代表學習相信自己，另一片代表學習讓其他人相信我們，不只是文字內容，更要了解音調和非語言暗示的力量。然而，我們也必須正視影響拼圖的重要因子：壓力。眼前有許多的不確定性在等著我們，我們必須有足夠的勇氣才能擁抱改變，追求未知。

若要相信，
我們的內心必須先邁出一大步。

恐懼的濃霧

你多半已經注意到，我是個影癡。六歲時，我會和哥哥理查走路到馬里蘭州的銀泉電影院，這開啟了我對電影的熱愛。我會和自己的兒女分享這項喜好，而我們最喜歡的休閒活動之一，就是一起去看電影。幾乎任何類型的電影我都可以接受，而讓我喜歡一部電影的原因，通常是它所傳達的訊息。我相信，大部分的編劇和導演都想告訴觀眾什麼，而亞伯特·布魯克的《陰陽界生死戀》（*Defending Your Life*, 1991）正是個好例子，也是我看過最棒的電影之一。它的訊息簡單卻動人，訴說著我們可以如何看待自己在人世間的時光。同時，也告訴我們為什麼毋須害怕風險和未知，而應該歡欣慶祝每次冒險。

這部電影也讓我們一窺布魯克對死亡的看法。我知道這個主題很

悲傷沉重，但布魯克是喜劇演員，用溫柔寬容的眼光探索了大部分的人避而不談的話題。電影中描繪的死亡很簡單：過世後，每個人都有幾天的時間在名叫「審判市」的地方分析自己的一生。在法庭上，檢察官和辯護人會一起觀看並討論被告在人生中的幾個場景。兩位法官會研究場景，聽檢察官和辯護人的說法，並判斷被告為何如此行動和反應。法官的判決將決定此人能在宇宙中繼續前進，或是必須回去再活一次，試圖修復錯誤。

我覺得最有意思的地方，是法官評判的終極標準意外地和人們的日常活動、收入財富或各方面的成就，都沒有什麼關聯。我們一生的成敗，取決於這個簡單的問題：

我們是否能克服恐懼，
抑或是猶豫躊躇？

花些時間想想這個問題。你有多常單單因為恐懼，就逃避做決定或採取行動？逃避的或許是參加面試、與人談話、建立人際關係、提出新的想法，或是上台發表。恐懼時常表現在天馬行空的藉口、扭曲的邏輯或不斷的拖延上。

另一方面，只要能克服恐懼，脫離舒適圈，勇敢面對挑戰，無論最後結果如何，都能立刻得到很大的成就感和滿足。我們的心智沒有那麼膚淺，會一直帶著這份自豪，因為老天啊，我們努力嘗試了！

不幸的是，我們越常因為恐懼而裹足不前，內心中抗拒嘗試的聲音就越篤定也越強烈。然而，一旦開始和恐懼戰鬥，新的信心就能讓那聲音停止。

電影中有許多美麗的時刻，但有一句話特別吸引了我的注意。在

和辯護人（雷普·湯恩 Rip Torn 飾演）的談話中，布魯克質疑恐懼何以成為決定人生的關鍵因素。湯恩看著他說：「恐懼就像無盡的迷霧，盤據在大腦中，擋住所有事物。真正的感受、快樂和喜悅都無法穿過濃霧。然而，只要讓濃霧散去，老弟，你就準備好享受人生了。」

我猜，每個人的腦中都有個聲音，說著：或許今天終於可以穿過濃霧，嘗試某事了。為何不把「或許」拿掉，一股作氣地衝過去？何不全力以赴看看呢？

讓我們冷靜下來的五字箴言

靠演說維生的人通常會收到各種問題，而我最常遇到的都和克服怯場有關。我的答案之一：「只要一件事做了幾千次，就不會再害怕了。」這對演說專家來說或許很有幫助，但大部分的人不會有機會面對同樣的壓力上千次，大概也不會想要這樣！

所以，我能如何幫助沒有機會反覆練習的人呢？我會輕聲說五個字：

■ 觀眾支持你

觀眾指的不一定是整個演講廳看著你的人，或許只是面試官、目標客戶，或是即將會面的朋友。

觀眾支持你。現在，想像這句話是真的，想像接下來這句也是真的：嘿，我剛和你的觀眾談過，他們都說希望你今天的表現很好。先

把懷疑放一邊，認真問問自己，假如你確定這是真的，是否能比較不焦慮，更有信心地走進房間，站上舞台，或是進入社交場合？會吧？

很好！現在，我就向你證明。我們太常專注在自己身上，只看見自己的需求，完全忘了讓我們感到壓力的人和他們的需求。十多年來，我問過各種觀眾許多問題，但從來沒人說他們希望我的演講給他們的越少越好。事實上，我聽到的剛好相反。

- 我聽過觀眾告訴我，他們不希望浪費時間。
- 我聽過觀眾告訴我，他們不想要準備不足的講者。
- 我聽過觀眾告訴我，他們不希望漫不在乎的冷漠講者。

換句話說，你的聽眾確實支持你成功。這並不是因為他們非常在乎你，他們其實支持的是他們自己。反對你對他們一點好處也沒有！

關於如何克服焦慮，「早安美國」的主播羅賓·羅伯茲這麼說：「關鍵在於專注在你的戰鬥，而非你的恐懼。」我們不可能一生都沒有任何焦慮，但我們可以控制焦慮。

了解如何面對焦慮，以及其他人的面對方式，無疑會帶來很大的助益。提醒自己，你的溝通對象會支持你，如此才能幫助我們專注在真正重要的事上。

我的課程中有許多議題會浮現，但總歸能分為兩大類：我們能控制的和不能控制的。正如看鏡子時，總會有些自己不滿意的部分。舉例來說，職場的年齡歧視被提起的頻率意外的高。除非我們發現青春之泉，否則沒有什麼能做的。因此，與其抱怨，我會用不同的方式來面對，畢竟重要的絕不只有年紀而已。

接受並擁抱自己的缺點

是的，年輕的喜悅是無憂無慮、沒有煩憂，直到我們找到第一份真正的工作為止。接著，關於年齡的難堪問題一一出現：客戶會不會因為我太年輕，不願意回覆我？客戶會不會覺得，以我的年紀不配擔任我的職位？假如我再年長一點……剛開始工作時，這些擔憂都很真實。

接著，年復一年，有一天你醒來時，發現自己不再需要擔心自己的年輕，而是擔心自己年紀太大。對於職涯受阻的人來說，年齡的擔憂可能會演變成偏執。面對重要的會議時，你會發現自己想著：我確定他們一定期望一個比我更年輕的人！諷刺的是，或許你的溝通對象本來根本不在乎你的年齡（或是其他缺點），現在卻在乎了。我稱這樣的不完美為「跛足」。

但這麼想吧：

■ 每個人走路都有點跛。

「跛足」這個詞在字典裡有許多解釋；然而，我想談的是我自己的見解。每個人都有弱點，而弱點就代表我們個人的「跛足」，這也是我們身而為人的一部分。奇怪的是，如果一個人表現得完美無缺，反而會讓我無法信任。或許是因為我相信，每個人真正的卓越不凡之處，乃是展現於其獨特的跛足，以及調適的方式。沒有缺陷的人如果不是裝出來的，就是對有缺陷的人毫無同情心。

我們的缺陷可能是生理或心理的不完美，而不幸的是，我們時常

會任其將自己困住。請注意我說的是「我們時常任其將自己困住」。是我們在重要的場合苦惱自身的跛足，是我們說服自己跛足會對其他人造成問題，因此，我們才是讓其他人介意這些缺陷的元凶。但不一定非要如此不可！

我的朋友養了一隻美麗的黑色拉不拉多犬，是我見過最棒的狗兒，名叫傑克。某天，傑克坐在門邊時，突然無法移動後腿，就這麼莫名地癱瘓了。獸醫診斷出背部受傷，盡全力為牠動手術和治療。牠不能再像其他狗兒那樣行動，只能慢慢地起身，先擺動一條腿，再擺動另一條。牠甚至再次學會跑步，雖然不是像其他狗兒那樣，卻也能用自己的方式加速，前腳奔跑時後腳則跟著跳躍。

朋友說，有客人拜訪家裡時，會擔心地問：「你們的狗還好嗎？」

他們會笑著說：「當然囉！」傑克雖然跛腳了，但他一點也不在乎。鄰居的狗兒們不在乎，牠的主人也不在乎。傑克就這樣帶著牠美麗而獨特的跛足，繼續度過十個美好的年頭。

我們每個人走路都有點跛，所以別再擔心談判桌另一側的人如何看待你的缺點了。我可以向你保證：假如你的跛足對你來說不重要，而且你已經學會接受，那麼對其他人的影響就會戲劇性地降低。太年輕、太老、太矮、太高、資格不夠、條件太好、內向、外相、生理或心理的障礙.....這些都不重要。

我們溝通的對象也帶著他們自己的缺陷，根本不會在乎我們的。他們在意的，只有我們調適的能力。

成功者必謙卑，
而謙卑來自我們的脆弱。

抬頭挺胸，讓缺陷成為自己獨特而自豪的強項吧！一旦擁抱自己的弱點，弱點就不再控制我們，也無法再阻止我們邁向成功。想要喚醒內心的雄獅，重點在於專注，無論在好的日子或不好的日子，都必須帶著這種自律的專注。

別害怕在大雨中奔跑

你曾經在某個陰雨綿綿的冷冽星期天開車時，看見路上模樣悲慘的跑者嗎？我猜你心裡會想：為什麼有這麼想不開的人，要在這種天氣跑步？是的，我就曾經這麼跑過，而背後的原因或許不是你能想像的，其中之一是有趣的自律行為。

更年輕一點時，我喜愛跑步，一開始是十公里的比賽，接著從十公里畢業，開始跑半馬。在我意識到以前，我已轉而參加馬拉松。人們會問我：「馬拉松訓練是什麼樣子？」我總是給出一樣的答案：

「你必須願意在雨中跑步。」我會在心中微笑，因為大多數人一定不知道我在說什麼。對我來說，在雨中跑步一向隱含著更深遠的寓意。

為了讓你們有點概念，我要先說明一般的馬拉松訓練是怎麼一回事。二十六點二英里的比賽可不是鬧著玩的，大部分的人不可能毫無準備地跑完；然而，幾乎每個人都可能完賽。到底是怎麼回事？只要投入適當的訓練就好，其中包含營養攝取和目標訂定。但最重要的是，每個星期都要練習跑完設定的距離。

舉例來說，典型的業餘跑者可能每周要練跑三十五英里，會分成五段進行，每段都代表特定距離。然而，無論規劃練跑幾次，或是每次的距離多長，若想要有所表現，每周練跑的總英里數沒有討價還價

的空間。而因為工作情況、家庭責任、天氣和個人心情的不同，有幾周會比較容易，有時則比較艱難。但成功的跑者的練跑距離絕不會低於這個數字。

我強調「絕不會」，因為認真的跑者不相信「通常不會」這個說法。當我們說「通常」時，有太多的影響因素。我們腦中的聲音總是能提供各種巧妙的藉口，哄騙我們當天不要去跑步，甚至一整個星期都不需要。我們總是能說服自己，一星期跑不到三十五英里完全情有可原。

必須承認，我也曾在許多個星期天發現里程數沒有達標，而這些日子有時還是雨天。但我仍然出門跑步，因為一切都無法推托給別人，只能怪我自己。我就是你們在雨中所看到想不開的人。

這樣的哲理也運用在我的人生和事業上。當我在一九九三年寫作第一本書時，既沒有經驗豐富的指導者，也沒有任何相關的經驗。但我很清楚：這就像馬拉松一樣，所以要用一樣的方式面對，不是每周計算英里數，而是目標頁數。

同樣的方法也幫助了我的許多合作對象，其中有些人在我的指導下開始寫書。我會鼓勵自己的作家學生，設定目標頁數，絕對不要因為生活忙碌就妥協。即便如此，有些人還是難免經歷不太愉快的「星期天晚上」，而別無選擇地只能在雨中奔跑。我請他們每周回報頁數統計，從回信的時間，可以看出他們為了達到目標而熬夜寫作。當然，許多學生本來就是作家，也有些人的書已經在出版的預定行程之中，而這主要是因為他們不讓任何事妨礙他們的每週目標。你或許會覺得他們只是好運，但在我看來，是他們的自律，創造了好運。

當我們聽見腦中的聲音抱怨：這周就是狀況不好，下周一定可以，不妨把任務分割成有點挑戰性，但卻可行的步驟，不要討價還

價，也絕不讓步。腦中的聲音不會消失，但只要我們不再側耳聆聽，就會減弱為雜訊。

就算不跑馬拉松也不寫書，我們仍能從這樣的哲理中學習。我們每個人都會設定目標，有些是立即的，有些則比較長遠。

長遠的目標需要的，
正是不妥協、不中斷的短期付出。

有時候，我們或許會遇到淒風苦雨般的星期日晚上，但仍必須綁好鞋帶，出門跑步。這就是自律！

你或許已經注意到，贏得信任的方式有時和戲劇演出如出一轍。有位名叫克里夫的劇場導演曾經教導過我的孩子，他告訴我該用怎樣的方式和態度來進行準備，才能帶領我們得到自己所追求的勇氣。這個珍貴的建議也適用於任何高壓的情境。

鎖定

第一次看克里夫工作時，我立刻就產生好感。他不只相信和自己合作的演員，也相信他們探索角色的能力。他的劇碼演出都非常完美，但這樣的成功絕非巧合，而是經過巧妙設計的。

克里夫的執導風格井井有條、按部就班。他會親自設計一整幕，精確仔細地指導演員。演員們都必須背熟台詞，並清楚知道自己必須站在舞台的哪個位置。一旦確認演員們精熟了基本內容之後，他就會放寬一些，讓演員探索自己的角色和表演。

他相信演員有能力了解自己的角色，也允許他們有限度地進行調整，這就是他的出眾之處：

- 他知道演員會做的改變，是基於對角色更深入的了解。
- 他知道演員越是努力讓演出完美，感到無聊的風險反而越高。
- 他知道演員一旦對演出感到無聊，就可能誤以為演出內容空洞。
- 他知道演員或許會對演出感到無聊，但第一次看到的觀眾絕對不會。

因此，克里夫訂下嚴格的規矩：一直到距離開演兩個星期前，演員都能自由實驗他們的角色。兩個星期的時間點一到，他們就必須「鎖定」，意味著無論發生什麼事，都不能再做任何改變。這是為什麼他能成為傑出的導演，也是他的劇目成功的祕密之一。

面對高壓情境時，反覆練習可能成為你最好的朋友，但也可能誤導我們。就像最討人厭的朋友那樣，不斷向無辜的當事人提出毫無道理的意見：假如你那邊增加一點，這裡再改變一下，就會更完美了！這其中潛藏了可怕的錯誤，足以毀了準備演出的演員和講者、準備新書提案的作家、準備履歷的求職者，以及任何努力尋求他人信任的人。

雖然你可能已經感到陳舊乏味，
其他人卻不這麼認為。

我們可能會浪費大把時間，不斷嘗試新的事物。然而，真正需要的是不斷練習同樣的動作，直到你的身體記住為止。如此一來，心智

才能得到釋放，能自由地面對當下。這樣的自由對必須在壓力中表現、贏得信任的人來說，不就是最珍貴的恩賜了嗎？

這樣的法則沒有例外，無論改變顯得多麼光鮮亮麗，都不應該影響我們。這是因為無論改變多吸引人，都不值得用精熟所帶來的信心交換。當我們鎖定了準備的內容，就能給自己更多機會精煉用字遣詞和時間掌握，更重要的是，提升自信心。我們或許仍會繼續想像著重要的時刻，但至少不會再幻想東加一點，西減一點，而讓自己感到混亂困惑。

我們可以花時間實驗，但該鎖定的時候，就必須下定決心。下次面對重大的表現機會時，別忘了拚命準備，給自己最大的成功機會，然後在登場前一個星期鎖定完成。結果會令你驚喜的。

你想嘗試什麼？

讓我們喚醒內心的雄獅，追求理想的勇氣，而這和我們項上的腦袋關係很大。我們的大腦很神奇，而且會欺騙我們。假如不仔細體察，就會使我們誤信各種天馬行空的事。身體受傷時，大腦可以騙我們一切沒事；黑暗中聽見怪聲時，大腦可以想像出不存在的麻煩；當心情跌落谷底時，大腦甚至能說服我們，深谷才是自己的歸屬之處。

當然，人生也有平順的時候，每件事似乎都往好的方向發展，而我們無憂無慮地航行。大腦也隨著我們優遊，甚至還出了幾分力，帶給我們希望和樂觀，說服我們接下來發生的事，一定也會依循先前的成功模式。

然而，沒有人的一生可以毫無挫折打擊，有時甚至讓我們痛苦擔

憂。大腦會伸出隱形的手，將希望和樂觀用懷疑與悲觀取代。最糟的是，大腦會說服我們，不要再相信自己了。

誰說大腦永遠是對的？難道我們只能束手無策地等待，直到再出現連續的成功，才能說服大腦讓我們相信自己？

當我們相信自己時，
在其他人心中的可信度就會大幅提高。

誰說我們不能誘騙大腦去相信呢？

只要觀察方法演技（Method Acting）的演員如何表演，就會知道我的意思了。方法演技是訓練和排演的技巧，能幫助演員在情緒上完全進入角色。舉例來說，當演員在舞台上哭泣，並真的流下眼淚時，代表他們讓大腦回到過去的痛苦經驗，並汲取當時的真實情感。

和方法演技的演員一樣，當我們難以相信自己時，也可以讓大腦重回過去真正相信自己的時刻。無論是在面試時，或是任何需要贏得信任的重要時刻，都可以試著汲取過去成就帶來的正向情緒，提升我們的成功機率。

美國的牧師羅伯特·舒勒曾說過一句話，我放它放在自己的辦公室桌上，在需要時不斷帶給我啟發。我的兒子是專業喜劇演員，也將這句話刻在長年戴著的項鍊上。我希望你也將這句話留在身邊：如果你知道自己不會失敗，你會嘗試什麼？

不要再執迷於該如何用字遣詞，才能贏得別人的信任。假如讓大腦回到過去，回到肯定自己不會失敗的情境中，文字就會自然浮現，而且不只如此。你的大腦會很樂意地轉換成更可信的音色、語速、停頓和語調，並且搭配適合的臉部表情和非語言暗示。如此一來，我們

心中點燃的熱情將溢於言表，讓其他人都看見。

我們無法擺脫所有的恐懼，恐懼註定會影響我們，但我們可以讓危害降到最低。恐懼不能主宰我們的生命，恐懼不過是我們的想像力加油添醋後的未知事物而已。而知識是恐懼的天敵，當我們喚醒內心的雄獅，就能挺身對抗恐懼。如此一來，勝利便屬於我們。

六

正向

六

正向

現在，讓我們將焦點由如何贏得信任，轉移到如何維繫信任吧！我想，如果你聽到的答案是：保持正向的態度、表現出正向的特質，應該不會太意外吧？然而，有個小問題：正向思考對某些人來說或許自然而然，但對其他人來說，可就充滿挑戰性了。

你認為呢？正向思考是天生的行為，或是可以透過學習改善呢？這個問題很有意思，絕不只是有些人天生就比其他人更正向那麼簡單。很多人似乎相信，如果有更多值得開心的事，他們就能更正向：「正向或不夠正向，實在不是我們能改變的。」我不同意，我相信正向其實有基本的公式，而且每個人都能學習。

我知道保持正向對許多人來說很困難，但想像一下，如果真的能學會一些基本的原則，讓生命更正向呢？我相信每個人都能更快樂、更樂觀，但必須是發自內心，沒有失敗的藉口和理由，真正地渴望！

為了達到正向，我們必須暫時移除一些重大的阻礙，我們就從健康開始。健康並非完全在我們的掌握之中，所以可以從核心原則剔除。雖然我們吃的東西、照顧自己和面對壓力的方式，顯然都是影響因子，但厄運也扮演了重要的角色。

接著，我們來談談財富。我不相信財富和正向的態度有關，而這麼想的不只我一個。其實只要看看眾多樂透贏家的命運就夠了：大部分結局都不太好。更甚者，我們很容易覺得自己被金錢所奴役，特別是在財富提升時，生活的花費也必定隨之增加。你是否常聽見：「我們一開始沒什麼錢，卻比現在快樂許多。」沒有錢，我們當然活不下去，但金錢也會帶來麻煩並不是什麼祕密。而長遠看來，金錢對我們保持正向的能力並沒有顯著的影響。

第三個因素是基因。在研究相關主題時，我發現對於基因與追求

正向的關聯，醫學界其實有許多爭議。爭議的重點不在於基因是否參與其中，而是有多少比例的人受到基因所限制，而沒有能力變得正向。推論的數字可能不同，但很顯然，保持正向對某些人的難度特別高。因此，在某些例子裡，這是基因注定。正如健康問題，我們不能改變自己DNA中的基因編碼。

剩下最後一個元素了：單純的運氣。

相信運氣

曾經有位主管告訴我：「喬利斯，只有失敗者才會談運氣。」我那時誤信了這句話，但現在不了。運氣在我們的生命中扮演很重要的角色，而有了適當的了解，不只能幫助我們保持正向，更能提升我們成功的機率。一顆從我頭頂一百英尺飛過的界外球，一再提醒了我這一點。

幾年前，我看了一場華盛頓國民隊的比賽，而閃電在第二局時降臨。不是真的閃電，而我最愛的球隊也沒有成功完成三殺（triple play）的演出。閃電是一顆高速的界外球，飛過我的頭頂，打中球場的外牆，反彈飛過五十排椅子，最後像塗了膠水那樣緊緊黏在我的右手，而我是個左撇子！

現場有兩萬七千七百六十一個球迷，只有我能在遺願清單的「接到一顆界外球」旁打勾。很幸運，對吧？乍看之下是如此，但仔細想想，或許不只是你所認為的好運而已。

- 巧合的是，小學四年級時，我會對著父母臥室的磚牆玩拋接球的遊戲。沒有人陪我玩，所以我將球丟向牆壁，可以玩上幾個小

時。這樣的遊戲我幾乎每天都玩，持續了六年。至今，我有時仍會拿網球對著自家的磚牆玩。我猜，你可以說我是對牆接球的專家。

- 巧合的是，像所有的左撇子一樣，我用右手接球。我想你可以說我運氣不錯，那球是飛向我的右側。
- 巧合的是，三年前我也有一次接界外球的機會，不過結果不太好。我起身接球時有點分心，犯了小小的技術性錯誤：忘了把手裡的啤酒鋁罐放下來！我直覺地舉起罐子，向棒球手套那樣，再無助地看著球打中罐子，向後飛了二十排。（至少罐子沒被打掉！）

然而，我從未忘記當時多麼準備不足，也發誓如果再有機會，我一定會確定自己準備好了。我想，你可以說我是從錯誤中學習。

看出規律了嗎？乍看之下的巧合情況，其實並不全然只是機運。我們每天面對的許多障礙或許看似在掌控之外，卻有些步驟能幫助我們提高成功的機率。

練習

練習得越多，表現得就越好，面對壓力時也越正向，這不是什麼祕密。當其他人看著球飛過頭頂而放棄時，我卻轉身，等待球在牆上反彈，這並不是巧合。經過幾年的練習，這已經是直覺反應。

準備

我當天雖然沒有戴手套，但卻帶了用右手接球的直覺。我最愛的

磚牆接球和幾年的少棒經驗，都讓我準備好面對那一球。

專注

假如我說毫無準備地用啤酒罐接球一點也不令我懊惱，那就是在說謊。而我雖然在看球時可以當個開心果，卻也專心注意發生的事，這也不是巧合。

那麼，只要練習、準備、專注，就能保證我們無論做什麼都會成功嗎？當然不是。但可以肯定的是，這些行為一定會提高成功的機率，並且讓我們更正向地面對我們無法掌握的情況。在我的例子裡，我不認為機率只有兩萬七千七百六十分之一那麼低，因為我已經盡力排除許多變因了。沒有人知道機會何時來敲門，而假如是難能可貴的機會，你已經準備好好把握了嗎？

願意相信運氣，不代表以後就能接住每一顆飛來的界外球。我們仍必須伸出手，並且勇敢地面對失敗的風險。我們必須渴望事情朝自己想要的方向發展，並且在心理層面投入。這意味著，假如我們感到正向的事沒有成功，必須要正眼看著鏡中的自己（或對著朋友們）說：「我希望會成功，但卻沒有。」

允許自己懷抱希望

我們都低估了希望的力量。希望會幫助我們度過艱難的時刻。雖然我們有時會放棄希望，但希望永遠不會拋下我們。希望不會記恨，而且往往只在一念之間，就能成為最有力的盟友。希望聽起來就是個

完美的同伴，但若真是如此，為什麼我們總是這麼快就放棄希望？當我聽見「我不想期望太高」時，總是忍不住皺眉。到底為什麼要害怕懷抱太大的希望？

正向的人 不會害怕懷抱希望。

你上一次因為懷抱希望而不再努力是什麼時候？我從來沒聽說過任何人之所以失敗，是因為抱了太多希望。事實上，情況通常剛好相反：當我們懷抱真正的希望，成功的機率不會降低，不可能會。希望會產生能量，會帶來解決問題的方式，會提升信心。希望能激勵我們做出偉大的事。那麼，為什麼在最需要的時候，願意擁抱希望的人卻寥寥無幾呢？我們到底在怕什麼？

事實上，希望的確有個風險，就是失望。當我們懷抱希望卻失敗時，失望必定隨之而來。這時，我們通常會發洩在希望上，將自己的失敗歸因於期望太高。我們不責怪自己，反而責怪希望這個概念，說著：「要是我不抱希望就好了！」

你知道比失望更難受的是什麼嗎？是因為害怕懷抱希望，而產生的悔恨。因為害怕而不去嘗試，反而會帶來更多恐懼。我們不能這樣。

為了預防失望而避免懷抱希望，聽起來一點道理都沒有，所以早點把這種想法丟棄。下次追求無法百分之百掌握的目標時，給自己雙份的希望吧！假如沒有成功，也別把失望怪罪於懷抱太多希望。

優雅地接受

因為懷抱希望而帶來的失望。

拍拍身上的灰塵，試著從經驗中學習，準備好再次懷抱希望！事實上，為何不和其他人談談讓我們如此期望的挑戰呢？

讓其他人知道你的目標

當我們面對需要勇氣的挑戰時，卻往往戒備著不願意讓其他人知道，這不是很奇妙嗎？害怕失敗對我們來說是一個強大的敵人，但讓其他人知道我們的挑戰和失敗，卻需要更大的勇氣。而最終的收穫，會讓所有的風險都變得更值得。

一般來說，當我們面對需要勇氣的事時，直覺就是做好準備，但不告訴任何人。畢竟，對未知的恐懼是勇氣的一部分。我們知道的越少，我們就越安靜；不能控制的因素越多，我們就越保密到家；面對挑戰時感覺越脆弱，就越不想和別人談談。勇敢的挑戰不一定會成功，但一旦成功，我們就迫不及待地告訴別人。

那麼，假如我們不再隱藏勇敢的挑戰，
而把自己的意圖昭告天下呢？

這可不是靈機一動而已，而是我會教導其他人使用的實用技巧。一開始，我和指導的作家學生一起嘗試。為了避免朋友善意關心進度的尷尬對話，作家的直覺通常是不告訴任何人寫書的目標。不告訴任何人目標，就能避免在缺乏進度時受到質疑。

這是另一個直覺與邏輯相對的例子。告訴別人自己在寫書時，或許會覺得很不自在，特別是對於沒有相關經驗的人來說。而其他人會詢問書的事，也是很自然的。然而，當作家著手寫書時，最珍貴的禮物就是別人的詢問。這些問題會幫助他們為更重要的場合準備和練習，才能提出更巧妙簡練的答案。但不只如此，作家針對某個觀點發想時，相關的談話越多，就能帶來越多點子。不然，你覺得我這麼多寫作點子是從何而來？

同樣的道理也能用在各種挑戰。當你告訴別人自己準備轉換跑道，雖然覺得很不自在，但其他人一定會關切你。揭露自己的狀況並尋求幫助需要勇氣，或許直覺告訴你什麼都不要說，但這並不符合邏輯。為什麼找工作要保密呢？只要讓別人知道，你的人際網絡就得以拓展。阿德勒組織（Adler Group）最新的調查顯示，因為社群網絡而得到雇用的比例高達百分之八十五！

看出來了嗎？如果告訴別人需要勇氣才能達成的目標，就得面對無法達成目標的恐懼。就我個人來說，我很尊敬嘗試但失敗的人！而說出來的優點呢？當其他人知道我們的目標以後：

- 我們通常會更加努力達成。
- 我們通常會拓展自己的想法網絡。
- 我們通常會對這個目標持續投入。

我想，這些優點是遠勝於缺點的。這就是為什麼我鼓勵大家，將自己的勇敢挑戰昭告於天下。無論是寫一本書、轉換跑道、參加馬拉松、爬山，或是展開追求信任的旅途，都需要很大的勇氣，所以讓大家聽見你吧！

表現正向

你曾經多少次接起電話，或是和別人聊天時，聽見：「你好嗎？」或許每天都會有人這麼問，甚至不只一次。對於這個普通的問題，我聽過各式各樣的答案：

「勉強撐著。」這是想要讓你知道自己狀況不好的人。

「還好。」這是希望你別問這個問題的人。

「老樣子。」或「沒什麼好抱怨的。」這是根本懶得回答問題的人。

有人這麼問我時，我的回答方式不太尋常，總是會讓對方嚇一跳，然後會心一笑。超過四十年來，我的答案都一樣：「我很快樂。」在我回答的當下，一定是快樂的嗎？這倒是未必，但我承認，這麼說的理由之一，是要提醒自己保持正向！

這麼回答以後，我時常會聽到接下來的問題：「是嗎？有什麼讓你快樂的事嗎？」我總是訓練自己不要準備好既定的答案，而是逼自己當場想出自己快樂的事。這個練習讓我找到生命中美好的事物，並且保持正向的心態。

表現得正向，就能變得正向嗎？

當然！

在一些實驗中，受試者被要求要微笑。當他們依照指示嘴角上揚時，感應器立刻顯示，只要露出快樂的表情，他們的感受就變得比較正向。

這代表每個人都要改變「你好嗎？」的答案嗎？不盡然，但這樣的活動會觸發我們的情感。我們只是需要提醒自己生命中的幸福，並且保持正向就好。很困難嗎？或許吧，特別是面對正向的死對頭：擔心。

禁止使用「擔心（worry）」這個詞

我向來不喜歡「擔心」這個詞（也不喜歡「緊張」）。當然，我和大家一樣，也會有憂慮的時刻，但我就是不喜歡這個詞。聽到這個詞，我會想到一個人坐在角落，咬著指甲，希望為無法掌握的事找到解決方法。

身為運動員，我一點也不希望在擔心憂慮的狀態下上場比賽。身為教練，我不希望指導擔心的隊伍。身為銷售員，我不希望在充滿擔憂時和客戶會面。身為演講者，我絕不在擔心時上台。

甚至連《韋氏辭典》似乎也不喜歡這個詞，定義為「粗魯且帶有侵略性的攻擊或對待；折磨」和「感受或經歷憂慮或焦慮；恐慌」。如此看來，擔心怎麼可能對成功有絲毫的助益？

幾年前，我將這個詞從自己的字典中刪除。假如可以在電腦的文書軟體中建立垃圾字彙表，這個詞絕對排在第一個。你不會聽見我用這個詞。當然，我必須找個詞來代替，而我選擇的是「焦慮（anxious）」。「《韋氏辭典》對這個詞的感覺好多了：「強烈或懇切地盼望」。

或許你覺得，這只是文字遊戲而已，但其實有更深遠的意涵。我從來沒看過有任何人因為擔心，而變得更可信。我的孩子告訴我他們

擔心什麼時，我會說：「假如我認為擔心能提高成功的機率，就算只有百分之一，我就會努力變成全世界最偉大、最有競爭力的擔心者！」

至於感受到焦慮，這我可以理解。我們可以將焦慮轉化為能量，並且專注追求成功。有時候，僅僅是一個字的改變，卻足以影響我們的整個觀點，很神奇吧？不用把擔憂的想法推到一邊，我們可以擁抱「克服前方障礙」的渴望，並且懷抱希望，專心致志。

我喜歡作家丹恩·薩德拉（Dan Zadra）的一句話：「擔心是想像力的誤用。」我把這句話放在咖啡機旁，用來開啟新的一天。你也會不時誤用自己的想像力嗎？禁止使用「擔心」這個詞，以更有生產力的心智活動來取代吧！

建立正確的觀念

在各種運動中都常看到這樣的狀況：某一隊表現很好，一帆風順，似乎所有的計劃策略都能奏效。接著，在一眨眼間，風向改變了。本來毫不費力的事變得滯礙難行，隊伍越是努力回復，看起來卻越生硬不自然。恐慌於是趁虛而入，在意識到之前，情勢已經覆水難收。

我指導過很多場籃球比賽，時常看到這樣的場面。這不是肇因於運氣不好，或是決策錯誤。運動競賽的勝敗關鍵通常是氣勢和動力，而緊追不捨的隊伍常會進一步地運用他們對勝利的渴切：球員的腎上腺素分泌激增，並進入更亢奮的狀態。觀眾會突然驚覺，領先的隊伍陷入恐慌，不只失去集中力，也失去勝利。

當我發現自己的隊伍領先差距縮小時，就會喊出暫停。超過三十年來，我都用同樣的方法開始激勵隊伍。當眼中帶著恐懼的球員集合時，我會看著記分板，面露笑容，指出我們還領先多少分。或許從十五分的領先縮小為五分，無論數字為何，我都會從領先切入。舉例來說，假如隊伍只領先兩分，我會說：

我寧願領先兩分，
也不要落後兩分。

雖然沒有火箭科學那麼深奧，但我親眼看見這句話對球員的心理有多大的影響力。只要有了正確的觀點，就能幫助隊伍重新組織、集中精神。這個方法不只對快被追平的隊伍有效，同樣也能幫助落後的一方：畢竟，寧願只落後六分，也不要落後了十二分。

生命可能會給我們挑戰，而其中也同樣有氣勢和風向的變化。或許下面的情境會讓你有點共鳴：

- 你的公司遇到一些挫敗，而潛在客戶名單只剩下幾個名字。
- 你的現金流縮減到只剩下過去價值的一半。

在這樣的情境中，如果能把眼光放得更長遠，應該會有幫助吧？

- 我寧願還有一些潛在客戶可以聯絡，也不要一個都不剩。
- 我寧願還有一半的現金流，也不要只剩四分之一。

眼光放長遠一點雖然不能減輕劣勢的痛苦，但卻可以幫助我們保持正確的觀點。風向是我們變幻莫測的朋友，沒有人能永遠置身事

外。成功的人會在劣勢挑戰中，看到光明的一面。再次提醒，如果訓練我們的大腦用「我寧願.....也不要.....」的句型來思考，就能教導自己如何保持正向。

相信自己，別詛咒！

關於正向，我認為最不符合邏輯的部分，就是它對人們有著近乎迷信的影響。光是提到正向兩個字，就足以讓某些人瑟縮。但我也是個迷信的人，我在特定的日子會避開特定的食物，不會把鬧鐘按掉，還有幸運領帶、袖扣和一個小小的銀製閃電，只要上台演說就一定會戴上。我試著為這些小迷信找符合邏輯的理由，但事實是，我只是為了不想在無意中「詛咒」了自己。相信我，我非常了解這類的「詛咒」。

然而，有一種詛咒我不相信，就是人們害怕相信自己的奇異迷信。我們認為，假如公開表現出對自己的正向想法，就會不知怎的詛咒了自己。不相信我說的？你應該對下面這樣的對話很熟悉吧？

某甲：「你認為你會達成目標嗎？」

某乙：「我不知道。我已經非常努力了，但我不想說『會』，怕破壞了一切。」

到底從什麼時候開始，相信自己反倒成了詛咒？為什麼沒有勇氣將這些正向的想法大聲說出來？難道會有詛咒的精靈從天而降，用厄運的金粉懲罰我們？我不這麼認為。事實上，我相信正好相反。

聽聽看有信心的人是用怎樣的語調和文字，說著無法百分之百掌握的事。你會忍不住相信他們，而且發現他們也真的相信自己。假如你已經盡了所有努力，完成必須的任務，為什麼不讓其他人聽聽你正面地談論自己？

我們到底在害怕什麼？或許，我們不希望給別人傲慢自大的感覺。真的嗎？我不認為告訴別人相信自己的努力會帶來好結果，會讓他們覺得是在自誇，或是傲慢自大。

自信不是自負

或許是因為我們害怕失敗。畢竟，如果不告訴其他人我們期望成功，而是將願望保密，那麼即便失敗了，傷害打擊也不會那麼慘痛。和謙遜保守、不夠肯定，害怕破壞成功的人相比，我更敬佩將一切目標公諸於世的人。

一切都可以歸結為直覺與邏輯之爭。許多教練（特別是新手教練）會直覺地避免為隊伍設定太高的目標，因為不想給隊員不必要的壓力，也不想看到目標沒有達成的失望表情。經驗更豐富、能力更強的教練則會直截了當地公布目標，並確認隊員也相信著這個目標。

認為談論目標會毀了先前的努力，這種迷信完全不符合邏輯。事實上，情況正好相反：目標會激勵人們更加努力，並懷抱更強烈的熱情。告訴別人自己的目標，即是建立起對自己的支持和信任系統，並驅策自己更加努力。

有勇氣正向地談論無法完全掌握的事，並不會造成什麼神祕的詛咒！對於夢想和希望不要再避而不談，大聲高喊吧！只要付出努力，無論結果如何，無論是勝利、失敗或平手，我們都可以對自己的付出

感到自豪！

珍視自己擁有的

我們都曾花一些時間看看自己所擁有的，以及自己的成就，而這樣的時刻彌足珍貴。我想分享一段道路之旅中發生的小意外，之所以對我相當重要，是因為它教了我關鍵的一課，而我希望你也能了解。

故事中關於悲傷的部分大概是：羅伯參加完紐約的研討會，和家人會面，一起搭乘長島鐵路到長島，準備和好友葛蕾西家庭共度幾天。羅伯幫家人搬行李下車時，發現自己的筆電包遺失了，而內容物包含鑰匙、書籍、墨鏡、信用卡、筆記型電腦，其中儲存了五年份工作量的資料都沒有備分。在超過三十年的頻繁旅行中，羅伯從沒丟過任何行李，更別提隨身包了。羅伯大受打擊，但這不是故事的重點。

故事中開心的部分則是：離開火車三十分鐘以後，羅伯在朋友的安撫下等著報警，而他的電話這時響了。原來，有人看見無人看顧的筆電包，於是決定要「保護」它，拿下火車並帶回家。二十分鐘後，羅伯和他的筆電包順利重逢。羅伯心情大好，但這也不是故事的重點。

羅伯不只是開心而已，他歡欣鼓舞。事實上，羅伯已經好一陣子沒有這麼快樂了。難道成功完成研討會不足以讓他開心嗎？畢竟，羅伯這個月的顧問成績可是這一年半來最好的，卻還沒有好好的慶祝一場。

難道和妻子與女兒團聚，一起旅行度假，也不足以讓他開心嗎？放幾天假，和深愛的人共度，通常令人開心微笑，對羅伯也是如此。

然而，羅伯卻覺得所有的親情互動都只是虛應故事而已。

難道拜訪兩位密友的海邊小屋還不夠嗎？羅伯夫妻和葛蕾西家在過去三十多年來，每年都會見面幾次，每次都相當愉快。然而，羅伯的注意力卻在漫長的車程。搭火車要四十五分鐘。

羅伯的生命中有這麼多美好和祝福，但竟是筆電包的失而復得，才真正讓他感到快樂。看見災難，並且避免災難，才能真正讓我們快樂，這才是故事的重點。

為什麼我們對值得慶賀的事，卻覺得理所當然，常要等到失而復得以後，才真正感到快樂？為什麼常常要等到健康出了狀況以後，我們才會珍視自己的健康？為什麼直到看見自己的名字沒有出現在裁員名單以後，我們才感謝命運之神讓我們保有工作？

「和筆電包重逢之後，我欣喜若狂，並且一直維持這樣的狀態！我快樂地上床睡覺，快樂地起床，整天都很快樂，快樂地吃晚餐，快樂地上床，然後再次快樂地起床，陶醉在我的幸福中。」為什麼唯有面對失去的可能，我們才看見自己所擁有的一切？為什麼不能活的更正向，保持樂觀的態度？

談到如何成為正向的人，不要以為這是天生的，正向可以透過學習得來。只要依循下面的公式，讓生命發生正向的改變就好：相信運氣；練習、準備、專注；允許自己懷抱希望；表現出正向；不再使用「擔心」這個詞；保持正確的觀點；相信自己而非迷信詛咒；珍惜自己所擁有的。

七

成功與政治

七

成功與政治

辦公室政治（office politics）這個話題似乎每個人都知道，卻都避而不談。我們都知道它的存在，卻選擇不在學校討論，甚至不在家中的孩子面前提起。然而，忽視並不會讓它消失，政治不敏感更可能會讓個人職涯發展受阻，甚至影響到自尊心。為什麼不能寫下工作場合所有的政治陷阱，以及解決的方式，並且讓員工都研究這份守則？這麼做利大於弊，不是嗎？

事實是，許多本性良善的人會認為，他們可以安然通過政治地雷區。在真實世界中，善良的人在與其他人共事時，卻常飽受政治上的挫敗。贏得信任固然是了不起的成就，但在人際政治的泥淖中維繫這份信任，卻是真正艱鉅的挑戰。

或許你以為，人際間的政治溝通對我來說很容易，我得澄清絕非如此。曾經，每次牽涉到人際政治的對話中，通常是別人試圖幫助我時，我都會說同樣一句話，不斷地重複著。我花了十年才不再那麼說，但我還記得很清楚：「有一天人們會在我的墳墓上刻下，這傢伙從不向辦公室政治妥協，永遠忠於自己的信念。」

聽起來很棒吧？如此高貴真誠，而且完全搞錯重點了。當你聽見這樣的宣言，其實對方真正表達的是：「無論結果如何，我都不想成為政治角力的一部分。」乍聽之下挺有手段，但真的明智嗎？

來看看「辦公室政治」的定義，或許能替我們解惑，但要找到定義比我想像中還困難。《韋氏字典》對「政治操作」的定義包含「因為政治理由而發言或採取行動，而不是為了人民的最佳利益，或做正確的事」，以及「手段巧妙且通常不誠實的政治活動」。

好吧，至少我們知道為什麼大部分的人對這個議題都如此抗拒了！一直以來，我們受到的教育就是：所有的辦公室政治都很有害，

而且有心術不正的人煽風點火。更甚者，似乎所有膽識足夠，能看清並參與辦公室政治的人，都或多或少出賣了自己的靈魂。但並非所有人都這麼認為，我很喜歡知識網站的定義：「辦公室政治只不過是在辦公室這個環境中，所展現出的人際關係而已。」

人們常會模糊「政治」和「原則」的界線。我想的確很容易搞混，特別是對於厭惡辦公室政治的人來說。《韋氏字典》將「原則」定義為：「道德守則或信念，可以幫助我們分辨對錯，因此影響我們的行動。」

應該能認同，「在辦公室環境中展現的人際關係」，並不一定要包含「與自己的行為準則衝突」吧？與其保持低調，祈禱辦公室政治不要找上我們，我認為比較有智慧的作法，是為了無法避免的事做好準備。這不代表出賣自己的靈魂、談論八卦或操弄別人，而是做好萬全的準備，確保自己不會站在人際關係中錯誤的一邊。

一般來說，由員工升上管理階級和人際技巧沒有太大的關係，重要的反而是專業上的能力。但幸運的是，雖然沒有管理的經驗和能力，至少新任的主管會接受一些訓練。喔不，我說錯了：大部分的主管或掌權者，在管理技巧及人際合作方面，連最基本的訓練也完全沒有受過。假如難搞的上司才是常態，那我們就得想想該如何面對接下來的情境了。

跳出來處理難搞的上司

良好的上司要能清楚溝通、公平管理；而且必須了解，下屬越是成功，上司也就越能成功。聽起來過度簡化了，但這個簡單的管理概

念，卻往往是判別優秀管理者的測試。有些上司明白，有些則否。若要學會如何面對棘手的上司，就必須先知道如何面對不明白這道理的人。

聽到有人說：「我不知道自己做錯什麼，我的上司就是不喜歡我。」受傷的語氣總是令人難過，就像目睹某人聽見聖誕老人其實不存在時，所流露的痛苦。領悟到自己的上司不夠好可能令人失望。那麼，該如何面對這樣的上司呢？讓我們分析上述的測試，逐一檢視管理的原則吧！

- 「有效的管理者可以清楚溝通.....」假如你的上司做不到，你就必須替他完成。當你不夠了解任務時，就要提出問題。用電子郵件或文件來確認並記錄上司的要求，盡可能確保你和上司的溝通夠清楚明白。
- 「並且公平管理.....」管理者不公正的缺點之一，就是會對團隊的士氣造成漣漪效應，可能會引起對上司或對彼此的歧異和憎惡。很容易就陷入全面失控的衝突中，但結果可能會對個人造成嚴重的問題。即便上司沒辦法公正地管理團隊，也不代表我們就不能公正地對待同僚。走正確的路，並且避開爭端吧。
- 「必須了解到下屬越成功，上司就越能成功。」這很重要。假如上司明白這一點，就會努力幫助我們成功，而我們也會盡力幫助上司成功。然而，當上司不了解這一點時，就會認為你的成功會危害他們。你的上司並不是不喜歡你，而是擔心你的光環會超越他們，甚至奪取他們的位子。若要有效破解這一點，就必須明確

宣告你的成功完全是他們的支持所致。假如你清楚表達，你的個人目標並不會和上司的個人目標衝突，你在他們眼中就可親可愛多了。

這裡的重點是：有好的上司通常是例外，不是通則，而好的上司不太需要花心思應付。如果發現自己的上司真正關心自己的健康福祉，請當作是中了頭獎，畢竟上司其實沒有這種道德上的義務。相反的，假如發現上司將你的成功視為威脅，不懂真正的管理之道，就必須由你自己像個好上司那樣思考。

管理者們通常不會一覺醒來，想著：我今天想當個糟糕的上司，他們只是不懂該如何當好的上司而已。但我們知道，所以就依循這樣的原則來面對他們吧。這麼做不只是自助，更是在幫忙你的上司！

現在，雖然已經知道該如何面對棘手的上司，但小心不要過度倉促地下判斷。有時候，管理者或許只是緊張，當天過得不太順利，或是在公司外遇到痛苦的事而已，我們也都曾有過這類的經驗。小心不要誤判了工作的夥伴，因為第一印象有時其實錯得離譜。別假定自己知道其他人的想法，也別擅自揣測別人的意圖。

小心誤判

你知道什麼最令我生氣嗎？拒絕眼神接觸的人。我們都知道是什麼意思：這些人沒有時間留給我們。事實上，有些人似乎竭盡全力避免眼神的接觸，而我們很清楚這代表：他們一點也不在乎我們。對了，還有些人連微笑都不肯，意思是：他們甚至根本不喜歡我們。

我們時常遇見這樣的人，並且和他們相處互動。求學時期，我們會固定看見這樣的人；在辦公室、健康俱樂部、商店、鄰居，以及差不多任何地方，都會遇見。他們連簡單的眼神接觸和微笑都沒辦法做到，這令我們不解，而在意識到之前，我們就開始誤用自己的想像力。

- 他真的忙到點頭打招呼都沒空？混帳！
- 他竟然在我經過時低下頭不看我？真有種！
- 他自以為比我優秀，連對我笑一下都不屑？爛人！

起初，我們或許不會太放在心上。我的意思是，他們可能只是很忙、沒注意到，或是在想心事。但假如一陣子後，我們注意到對方是習慣性地閃躲，那就真的令人憤怒了。我們開始報復，用迴避眼神交流來反擊。看見他們走來，我們的心情就會轉變。就像準備就緒的投手，我們用最棒的鄙視眼神掃像他們，彷彿在說：怎樣？感覺好嗎？

聽起來似曾相識？被忽略或鄙視的感覺很糟，我們不禁會猜想：這種不符合社交禮節的對待，是因為我不夠重要、不夠有吸引力、不夠酷，或是不夠有趣嗎？我的意思是，老天啊，只是注意到、打個招呼，有這麼困難嗎？這些人真的是！

但，假如我們完全搞錯了呢？

假如他們缺乏眼神接觸，不是因為認為我們不值得、沒吸引力，或沒有社經地位呢？假如其實和我們一點關係也沒有呢？假如我們完全誤判了這些人？假如這些犯下社交錯誤的人只是……害羞？

曾經有位客戶告訴我，超過十年來，他每次都看著同一個傢伙在

他靠近時低頭看地板，並皺起眉頭。幾年之後，他脆弱的自尊心再也承受不了，於是用同樣的方式反擊。他漸漸習慣了這種互相忽視、臭臉相向的小心結，直到有天那傢伙走向他，看著地板，稱讚他在專案中的表現。事實上，他甚至一邊皺眉頭，一邊和我的客戶握手！我的客戶說，當兩人握手時，他注意到另一件事：他以為討厭他的那傢伙，竟努力擠出笑容。他發現自己立刻對那傢伙有了好感，從此便成了很好的朋友。

有時候，看似沒禮貌地迴避視線，其實只是缺乏安全感而已。並非每個人都是社交高手，所以下次對別人微笑，對方卻移開視線時，試著別覺得冒犯，還是說聲「嗨」吧！我敢保證，對方真誠的「哈囉」和感激的眼神，一定會讓你驚喜。

擇善固執的時機和方式

自以為正確一向是我們的盲點，而這不僅僅侷限於知識分子而已。我們都時常會將正確與否看得比敏感體貼更為重要。有時候，即便相信有更好的做法，仍然按照別人的意思來，這樣並不是示弱，反而展現出我們的心胸。重點不是永遠堅持自己是對的，而是判斷堅持的時機。

堅持正確可能會有一定的代價，但神奇的是，大部分的商學院都略過這一點。在馬里蘭大學的商學院修課時，我學到了經濟學、會計、統計的原理，以及許多知識。然而，學校沒有教的是真實世界的商業政治運作。少了老師的引導，我只能依憑自己的直覺，以及我父親的。

父親的直覺在海軍軍旅生涯帶來很大的幫助，擔任推銷員的期間亦然。他不太需要處理應付企業的政治運作，因為他的銷售成績實在太好了。假如你效力的組織企業是銷售導向，而你的表現像我父親一樣遙遙領先，就不會有政治問題。

在父親的指導下，當我知道自己是正確的時候，絕不會保持沉默，並且以此自豪。在全錄公司時，我欣然承受正確的代價，因為我知道這麼做需要多少勇氣。當我知道自己是對的，就會和主管與同事抗爭到底。我必須承認，我在內心深處其實很享受抗爭的過程。對我來說，這樣的信念是最光榮的勳章，我總是不吝於展現，有時甚至會加上「人們會在我的墳墓上刻下.....」的座右銘。但我錯了。

擇善固執必須由
時間、地點和方式決定。

全錄公司之所以容忍我，是因為我努力工作，而表現總是能超出預期。但事實是，我和共事者之間關係相當緊繃。因為受不了「正確」對其他人造成的壓力，我選擇離開公司，自行創業。

對於離開全錄公司，我可以給出很多理由，但事實是，我為了能堅持「正確」而離開。事實上，我不勇敢，也不正確，只是幸運而已。假如有時光機，可以和滿懷夢想、堅持己見的年輕時的自己談談，我會告訴他幾件重要的事：

- 我會告訴他，除了挺身而出的勇氣，更要學會判斷正確的時間和情境。
- 我會告訴他，除了以自己的點子為傲，更要學習團隊合作，支持

其他人的想法。

- 我會告訴他，支持第二好的點子，不代表背叛自己。
- 我會告訴他，別在執著墓碑上刻什麼，要學習「錯誤」的勇氣。

身為公司團隊的一分子，我們必須學習團隊合作。我們必須讓其他人知道，我們能判斷堅持己見的時間和方式，並且支持其他人的想法。商學院幾乎不會教這些，而時光機器也不存在。假如過去的自己因為執著於「正確」，而拒他人於千里之外，我們現在仍然可以努力，確保不再因此而犧牲了在公司和團隊中的重要性。

學習如何提出異議

奇妙的是，我們時常會誤解「不同意」這件事。我們都知道無論在工作或個人層面，提出異議都是任何健康關係的一部分。聖雄甘地（Mahatma Gandhi）曾說：「誠實的異議往往是進步的好跡象。」一言以蔽之，我們不能也不該逃避異議。

意見分歧的結果往往不太好，原因之一是：一切沒有外表看起來那麼簡單，而且我們從未學習過如何有建設性地提出異議。我們面對的是兩難的場面：如果沒有任何異議，就不會進步；但提出異議卻可能使自己承受風險。所以，就讓我們來探討不同意時的四大面向吧：文字、音調、臉部表情和時機。

文字

在這裡，文字很重要。企業的環境中，我們通常很難直接舉起手

來提出異議。這麼做是健康的，但一般的團隊通常無法忍受這般公開的表達不同意。這不代表我們不能在團隊中表達異議，但用字遣詞上可能必須更加謹慎委婉。我喜歡的說法是「支持／建構」，在支持某方想法的同時，也提供空間讓其他人提出異議，藉以繼續建構。運作方式大略如下：

某甲：我提議針對內部案子的支援開始收費。

某乙：我認為尋找收入來源是很棒的主意（支持）。假如我們檢視所有可利用的資源，確保在獲利的前提下，仍能從其他部門得到需要的支援呢？（建構）

音調

聽到其他人用精心構思，但一點也不真誠的語調提出異議，真的會讓人感覺很糟。文字加上不真實的語調可能帶來反效果，種下不信任的種子。正如前面的章節討論過的，我相信每個人都有能力讓文字內容和音調相符。事實是，我們常會希望聽話者懷疑我們是否真心誠意。當我們真的相信自己所說的，語調聽起來自然就適當，也比較容易讓其他人相信。

臉部表情

許多研究都證實，我們臉部的表情所透露出的情緒，往往勝過文字、音調和其他非語言線索。無論是否對我們有利，我們的臉都是真實情緒的窗口。正如文字和音調必須相符，我們的臉部表情亦然。所以假笑（我的埃及朋友說是「黃色」的笑）是騙不了任何人的。除非

想要的是對質，否則就得先化解內心的心結，臉部的表情才不會背叛我們。

時機

有時候與你共事的人（特別是權力較高的），除非時機正確，否則完全不會在乎你說了什麼。表達不同意必須在正確的時機和情境，而這樣的判斷力會是個人很大的優勢。應該不會有人認為在團隊面前挑戰主管，或是在同僚前挑戰好友，會是正確的時機，並且能提升成功的機率吧？

學習表達不同意的時機和方法永遠不會太遲，而正確的表達方式不僅能避免尷尬衝突，更能幫助我們建立有效而有建設性的人際關係。

遵從自己的建議

幾年前，我和第一位工作的主管榮恩一起吃午餐。我為他工作已經是三十多年前的事，而雖然我當時並不了解，但他或許是我遇過最棒的上司了。他教我如何銷售、如何管理自己的時間，還有許多珍貴的課題。而我們的重逢最棒的地方，是這次他教了我一個簡單的道理，而他相信這道理拯救了他。

榮恩可不是一般的主管。他手下的保險部門由超過一百個人組成，其中包含七十個推銷員，以及支援員工、助理、訓練員和行政人員。在他的幫助下，華盛頓特區的辦公室成了全國表現最佳的部門。

假如問他，他會說自己最大的成就在於銷售團隊的經營。

販賣保險是個嚴苛的業界，新陳代謝的速度快得驚人。保險業務需要特定的人格特質，要能傾聽、解決問題、得到信任、展現同理心和關心。然而，榮恩認為最困難的部分，是要看著客戶的眼睛，告訴他們：「你必須站起來，把灰塵拍掉，努力奮鬥！」

這不是我第一次和榮恩重聚。事實上，過去的十年來，我幾乎每年都和他見面。每次看到他，似乎都比以前更疲憊一些。他經歷了不少個人的打擊，包含摯愛妻子過世的悲傷。上一次會面時，他看起來鬱悶而疏離，而我傷心地想著，這或許是我們最後一次見面了。但這次的午餐聚會，他看起來好太多了。當他走進餐廳時，臉上帶著自信的笑容，甚至還拿我的禿頭開玩笑。他回來了！

八十多歲的榮恩談著他的演講，以及他在照護機構中為憂鬱症患者提供的免費諮商。聽了他超過十五分鐘的分享，談論自己如何從崩潰邊緣回頭，還能幫助別人，我直白地問：「你發生了什麼事？和去年看到的樣子簡直判若兩人。」

他的答案很簡單：「羅伯，超過四十年來，我管理的人在家庭和工作方面如果遇到困難，我總是能找到適合的話語幫助他們。有時是鼓勵的話語，有時則比較嚴峻，但總是發自真心。簡而言之，我決定坐下來和自己誠實地對話，問自己，假如我還是個主管，我會對自己說什麼？而當我找到會給相同處境者的建議時，就在那個瞬間，一切都變得很清楚明瞭了。」

這答案聽起來或許太過簡單，但我親眼見證了他的變化。我們追尋的答案，很多時候其實就在我們面前，很有趣吧？假如你遭遇困難，不妨問自己：假如要幫助遇到同樣問題的人，我會說什麼？我甚至會將問題拉到個人層面，問自己：假如我的兒子女兒問我同樣的問

題，我會怎麼建議？這麼提問時，你會訝異地發現，原來解答如此清楚。

用雙倍的努力來面對自己的弱點

我指導過許多籃球選手，而最欣賞的則是個名叫雷恩的年輕人。他的運氣不好，身高並不高，因此喜歡上控球後衛的位子，負責執行我的戰術，並控制比賽的節奏。這個位置很適合雷恩，因為他喜歡領導，也喜歡控制一切。

他是左撇子，在對手面前佔了優勢，因為大部分的防守者會假設他是右撇子，於是朝他的右側逼近，讓他能出其不意地進攻。教練和選手常會在暖身時觀察對手，他知道這一點，所以發展出一套機智的暖身方式。

雖然雷恩不太擅長右側的運球或進攻，他暖身時卻幾乎都只用右手。比賽一開始，他會先用右手運球，在接近罰球區時，才將球轉交左手。這總是讓防守者措手不及。接著，雷恩就能輕鬆地上籃。每一場比賽，雷恩第一次使用這個小手段時都能成功，而對手會以為只是例外，讓他甚至能成功第二次。

然而，到了第三次，防守者就已經做好準備，讓本來的出其不意變得可以預測。雖然從左側進攻是雷恩的本能，但他知道怎樣才能成為更好的球員。他必須花更多時間和努力，學習如何運用右手，也就是所謂的「非慣用手」。

在棒球裡，這樣的練習就像學習打快速球和打曲球的不同；在網球則是回擊平擊發球和上旋發球的不同；在高爾夫則是學習一般揮桿

和旋球的不同。假如你只想把它當成業餘的興趣，或是比業餘選手好一點就好，那麼這些都和你關係不大。但在更激烈的競爭中，如果沒有下足夠的功夫，你就會一敗塗地。

我們的一生中往往會在兩種領域努力，第一種是我們天分的所在，所以會覺得輕而易舉。這樣的領域讓我們感到信心十足，並且獲得不錯的成就和讚譽。我們在其中會表現出色。

另一種領域則代表了「非慣用手」，感覺很生硬，而必須付出加倍的努力。我們在其中很難感到自信，而且會避免使用不上手的技巧。當我們逃避使用非慣用手時，非慣用手就會越來越軟弱無用。更甚者，逃避會讓其他人清楚看見我們的優勢和弱點。

你或許會以為，展現突出的技巧會讓人得到優勢，但我覺得正好相反：這會讓我們變得過於單一而脆弱。為什麼脆弱？因為無法因應改變。

別當定型化的演員

當一個演員特別擅長飾演特定類型的角色時，就會被形容為「定型」，這是令人避之唯恐不及的評價。假如有個角色完全符合該演員的長處，他就會立刻被雇用。然而，研究一下生涯早期就定型的演員，會發現帶來成功的特長，最終也將成為他們的絆腳石。聰明的演員早早就會選擇和刻板印象相反的角色來飾演，不只能在演藝圈中存活，也使他們的戲路更加寬廣。而從未發展「非慣用手」的演員，則會漸漸淡出，而被遺忘。

讓天分發光發熱，

也鍛鍊自己天分不足的部分。

美國管理大師詹姆·柯林斯（Jim Collins）的暢銷書《從 A 到 A +》的開頭寫道：「優秀是卓越的敵人。」假如想要追求卓越，就必須找出不足的部分，並且加倍努力鍛鍊。做好心理準備，因為我們可能遭遇挫折，腦中的聲音也會不斷誘惑我們選擇容易的道路，專注在自己的天分所在。

假如你的弱點是寫作，就報名參加成人寫作課程；假如你總是逃避公開演說，不妨加入國際演講協會（Toastmasters）；假如你討厭行銷，不如看看我寫的書，打通電話給我吧！我們應該透過發展不足之處，拓展自己的舒適圈，讓自己的弱點不再是成功的絆腳石。

小細節往往造成大損失

你是否曾經在執行大型企劃時，還沒完成卻已經失去動力？或許你效力於大公司，但卻不代表就能倖免於難。

我父親的諸多興趣之一，是組裝模型坦克車，而且他很擅長，會花好幾個小時分毫不差地拼裝每個零件、加上塗料，最後再塗上獨創的迷彩紋路。他會把成品放到我房間，而我在深受吸引之下，也決定自己嘗試。

父親帶我去模型店，經過一番討論後，決定我的第一個模型是一台車。一回到家，我迫不急待地打開盒子，看見的是一片片塑膠零件，以及一張張裝飾貼紙。步驟有一點複雜，但我等不及要開始了。

起先很有趣，這是全新的體驗，而且前幾個步驟挺容易的。興致

高昂地將大塊零件拼裝起來後，我立刻認定自己是模型高手。我將盒子放在工作檯旁，而在二十分鐘以內，我的模型竟然已經和上面的圖案很像了！

但我的速度慢了下來。隨著剩下的零件越來越小，最後的步驟也越來越有挑戰性。完成這件事的趣味性，完全比不上一開始的興奮，而且需要我尚未擁有的自我要求。我已經失去動力和興趣，剩下的零件就這樣散落在地毯上。我把自己少了細部零件、貼紙和塗料的綠色塑膠車，放在父親美麗的坦克車旁邊。這總是痛苦地提醒著我，我沒有能力完成自己起頭的事物。

聽起來很熟悉？沒有人在一開始接受挑戰時，就計畫著放棄，但許多挑戰都有著相似的發展模式。一開始的步驟很輕鬆、有趣、刺激，讓我們充滿希望；但最終的小細節才真正艱難，並讓我們更上一層樓。

最後的細節才能 讓我們的成果由優秀到卓越。

最後的細節教導我們，必須保持勤奮和自律才能完成任務。較大的部分帶給我們希望，但細節使我們的努力開花結果。

俗話說：「先知則先備。」事先知道可能發生的問題，就能帶來戰略上的優勢。只要提醒自己，別在最後的細節前就失去動力，就能避免功虧一簣的窘境。我們通常不會注意到時間和步調的管理，因此重點就在於專注和洞察。這意味著，我們得了解所有需要更多時間、專注、自律來完成的細節，才定義了我們這個人。做好準備，規劃需要的時間和努力，並加以完成，因為細節才是最重要的關鍵。

度過分手

成為教練或指導者，也不能讓我們倖免於人生最大的創傷事件之一：分手。聽見自己在生意或戀愛關係中不再被需要，即便是最堅強自信的人，也可能會一蹶不振。分手可能會摧毀一個人的靈魂，留下永久的印記。和婚姻的終止很像，分手有時很容易，有時則不，有時甚至殘酷萬分。

分手的殘酷教人心碎，更糟的是，可能讓人變得苦澀或迷惑。當我們被要求離開，覺得自己受到不公平的對待，其中的痛苦打擊恐怕難以承受。如此的分手通常發生在強烈而失衡的關係中，而要再次振作起來可不容易。

最糟的是接下來發生的事：我們會持續帶著困惑、痛苦和憤怒，而這些情緒將侵蝕我們的心靈，吞噬我們的快樂，讓我們變得憤世嫉俗。即使沒有切身的經歷，我們多少也認識這樣的人。和經歷分手的人相處時，任何對話最終都會來到他們感受的黑暗和悲傷。如此發展下去，痛苦和憤怒只會不斷加深。

我們所背負的創傷之中，有一部分源自於沒有能力放下痛苦。情緒的重擔足以使我們墜入悲傷和憂鬱的深淵，再也無法繼續向前。我可以向你保證，一定有出口。只要依循下列的步驟，就能在生命中重獲自由，邁向另一個目標。

從自省開始

先問問自己這個問題：假如能重新開始，我會做什麼改變嗎？沒

錯，我們受到虧待，完全有憤怒的理由。然而，無論再怎麼設想，分手都不會只是一方的錯。我們可以從中學到一課，這不只幫助我們治癒，而且將使我們不再重蹈覆轍。

接受90/10法則

經歷分手的人，時常難以接受任何責難。這時，90/10的法則能幫助我們思考新的問題：假設九成的錯不在我，那麼剩下一成該負起責任的錯誤是什麼？當我們誠實回答這個問題時，就能將悲傷轉化為進步的機會，並且感受到肩頭沉重的擔子減輕了。

馴服「受害者的聲音」

繼續前進的關鍵在於馴服「受害者的聲音」。生命的現實是，壞事會發生在好人身上。我不是說不能自傷自憐，但也不需要將受害者的聲音大聲廣播。這聲音只會不斷提醒著，世界多麼不公平，發生的事多麼痛苦，而我們多麼無辜。不要聽這個聲音，因為假如聽了，只會使我們推託所有的責任，不斷重蹈覆轍。相反的，接受自己的一成錯誤，從經驗中學習，不要再犯下同樣的錯誤。

要怎麼知道受害者的聲音影響了我們？只要覺得受到不公平對待，就問問自己一開始的問題：假如能重新開始，我會做什麼改變嗎？假如答案是沒有，就代表受害者的聲音太過強烈了；假如能想到任何事，代表我們不只降低了受害者的聲音，也願意負起責任，從錯誤中學習，變得更有智慧。廣播電台主持人麥克·拜斯登（Michael Baisden）說得好：「我們不可能犯下同樣的錯誤兩次。因為第二次時，就不再是錯誤，而是選擇。」

放手吧

最後的步驟最簡單，但卻也最需要決心。讀讀下面這句話，思考其中簡單的智慧：

放手吧。

假如懷抱著怒火能懲罰到造成痛苦的人，並且讓痛苦消失，那我會建議你拚命這麼做。但事實並非如此。

放手吧。

真正在乎你的人，不會希望一直聽到你的恐怖故事。他們希望聽到你的復原，並且幫助你繼續前進。

放手吧。

每說一次這樣的經歷，無異於重新體驗過去的痛苦，同時也讓造成我們痛苦的人持續影響我們。

放手吧。

我們已經負起分手的部分責任，並且從錯誤中學習。我們不是受害者，不需要再對自己或任何人重述這段過去。

放手吧。

是時候專注未來，對過去放手了。想想看，假如聽到有人說：「分手很痛苦，我感到受傷而憤怒。但我必須負起部分的責任。我已經從經驗中學習，並且繼續前進了。」多麼了不起啊！這不是受害者的聲音，而是健全的人從痛苦中學習，準備面對生命的下一個挑戰。

不要成為過去的囚徒。無論覺得多麼痛苦打擊，都要接受一部分的責任，並且從錯誤中學習。對憤怒放手才能讓我們真正得到自由。

至於那些錯待我們的人，想想《憤怒的葡萄》（*The Grapes of Wrath*）中前牧師吉姆·凱西說的：「或許世界上沒有原罪也沒有道德，這些都只是人類的作為而已。有些人的作為很好，有些不太好，我們也沒資格評論別的。」

負起責任，學習，放手，然後進步。這不是對其他人失去信任，重點在於重拾對自己的信心。

認真看待朋友

大部分的電視實境節目我都不太喜歡，甚至覺得只是「糟糕的演員演出糟糕的戲碼」而已。但奇怪的是，我很喜歡最早期的實境節目之一，也就是《倖存者》（*Survivor*）這個社會實驗。其中可以學習的層面很多，但最重要的是「盟友」，其中有三大重點：盟友無法避免，必須慎選，必須保持忠誠。

盟友無法避免

很多人認為，與其他人合作時未必要形成聯盟。看《倖存者》時，你會訝異地發現聯盟形成的速度有多快，而這在工作場合亦然。我說的不是像小團體一樣不顧情面地排擠某些人，聯盟的運作要巧妙多了。假如想避免結盟，我們可能對其他人會傳達錯誤的危險訊息。一般來說，逃避結盟的人會被視為孤僻、沒有團隊合作的能力。假如認為自己不需要結盟，那麼就太過天真了。

慎選盟友

這一點的重要性必須反覆強調。沒有任何規定是要和第一個接觸的人結盟。事實上，最早提出邀約的人，通常都和其他人處不好，所以才急迫地接觸團體的新成員。假如和第一個伸出手的人站在同一陣營，別人就會懷疑你們的關係匪淺。

好幾季的《倖存者》提醒著我們慎選盟友的重要。我還記得其中一季裡，兩位個性最好的女性參與者很快地和邀約的男士結盟，雖然彼此完全不認識，但乍看之下也還算好的搭配。然而，他其實是個麻煩人物。只因為這樣的關係，兩個女生是實驗中最早被剔除的參與者。而和大多數危險人物一樣，男士雖然不被認同，卻一直撐到節目後半。很熟悉的情節吧？就像奧斯卡·王爾德在《達姆比先生》（*Mr. Dumby*）中寫的：「經驗是每個人為所犯錯誤起的名字。」

選擇錯誤的盟友可能帶來災難性的後果，而僅僅憑著友誼或共同喜好來挑選盟友，雖然符合我們的本能，卻是個錯誤。這不是要我們做出價值觀上的妥協，而是要了解策略聯盟可能帶來的影響。

猜猜看，善良的人如果和在部落（我是說企業組織）中人緣不佳的人結盟，會發生什麼事？可以預期，他們會發現很難說服別人，自己從未認同那些人的觀點，也很難再加入其他人的陣營。這些人通常是下一個被決議驅逐的對象。

對盟友保持忠誠

唯一比交錯朋友更糟的，就是不斷換朋友。缺乏忠誠這一點很難逃過大眾的眼睛，也將會得到不值得信任的惡名。在專業和職場上，有什麼比這更糟的汙點嗎？一旦信任遭到破壞，幾乎就無法復原。因此，我們必須慎選盟友，對自己的盟友保持忠誠，才能在團隊合作中得到成功。

學習如何維持他人對你的信任，不代表在政治操作上必須老謀深算。思考選擇所帶來的後果，並採取行動自保，才能影響你身邊的人對你的看法。如果其他人相信你，他們會期望你對於自身的政治處境有所了解，並且以此為行動依據，無論你是否心甘情願。只要這麼做，就能維持其他人對你投入的信任了。

結語

超越希望

我寫作這本書的目標，不僅僅是希望讀者覺得有趣、勵志或受到啟發。別誤會，如果你這麼覺得，我會非常高興！但我希望我們可以得到更多。至少，我希望能幫助你解決問題，例如得不到其他人的信任，或是更糟的，沒辦法相信自己。

對我來說，一切都從全錄公司開始。但超過三十年的演講和教學經驗，讓我渴望做更多，幫助更多人變好。娛樂性、勵志性、啟發性都很棒，但我的目標是教導。我們已經看了一套解決的流程，每個步驟都配合故事和例子。然而，就像任何其他道理一樣，唯有真心投入實踐，才能帶來幫助和改變。

想像你在學習高爾夫球時，所面臨的抉擇：你只想要些微的改善，或是為了成功而全神貫注？看看業餘高爾夫玩家的表現，你就會知道我在說什麼了。高爾夫球手可以分成兩種：

第一種打得不是很好：他們的揮桿姿勢長期不良，以至於已經很擅長打出壞球了！他們或許上過一些課，也遵循了部分的課程內容。他們也經過一些練習，但因為練習不太有趣，所以大概也不太多。有個惱人的聲音會不斷告訴他們：嘿，你就是想太多了，才會比上課之前更糟！稍微聽幾個概念，用自己的方法學就好，回去靠老方法打球吧！沒有反對的聲音，所以一開始嚴謹而正確的作法，最終只會變成零星而片段的概念。這類球手只會留在業餘程度，雖然期望提高，卻沒什麼改變，也不知道自己為什麼無法成功。

第二種球手非常厲害，而他們的成功絕非意外。我們可以看出他們上了課，而且更重要的是，嚴謹遵循學習到的概念。他們會練習，而且是大量練習。當然也有惱人的聲音：嘿，對你來說太難了，你上課之前也打得還行，比賽有點表現，而且樂在其中！但這時有個聲音反對：不，我要精通這個，意思是在可以繼續前進之前，可能必須先退幾步。這樣的高爾夫球手可能會從本來還可以的表現，先短暫地退步一些，然後就爬上更高階的比賽，得到超乎意料的成功。

我多希望人生就像高爾夫球賽一樣簡單；然而，在現實生活中，我們賭上的可比球賽的積分多太多了。這裡說的是人生的分數。

你會如何運用 自己所學習到的教訓？

你願意挑戰自己，脫離舒適圈，做新的嘗試嗎？你過去的經驗會試圖阻礙你，所以忽略那些惱人的聲音吧。

你會選擇這本書是有理由的。腦海中有另一個聲音告訴你：讀吧。別讓這個聲音失望，它是你真實的聲音，聽從它的建議只會為你帶來助益。

如今，該為真實的自己而戰了。其中當然有風險，會經歷許多嘗試和錯誤，會有許多成功和失敗。這本書沒有任何內容會降低你成功的機率，而是幫助你自我挑戰，並做出正向的改變。

如果有任何方式能讓自己更好，我絕對不會轉身離開。你之所以讀這本書，是因為你懷抱希望。我也懷抱著希望：願你能適時得到點醒，讓你更相信自己，也幫助其他人更相信你。你或許也會有自我懷疑，但你已經有了工具和想法，能對抗這樣的懷疑。想要精熟本書的

技巧，就必須付出努力，也必須相信自己。你已經夠好了，現在就跨出一步，讓全世界都相信你吧！

致謝

每一本書的完成都有許多人必須感謝，這本書也不例外。首先要從我的妻子蘿妮開始：你不只編輯我的文字，也編輯了我的人生，總是讓一切變得更好。

給了不起的布萊恩·崔西：你的生涯和指導總是給我莫大的啟發。你的言語能收錄在本書中，真的讓我無比喜悅。

包柏·克茲紐斯基和威爾·葉特曼，你們教會我什麼是真正真誠無私的奉獻。我永遠銘記在心。

給所有工作坊成員和學生：經歷了許多嘗試和錯誤，承受了我非典型的作法，我們一起破解了信任的奧祕。你們是我的「音友」，謝謝你們自願成為我的畫布，讓我能肆意揮灑。

給所有生涯網絡服事的夥伴：謝謝你們無私地幫助失業者，邀請我去演講，讓我加入你們的行列，並謙卑地在需要時貢獻一己之力。這本書反映了我們一起踏上的旅程和學習的一切。

給我的父親李·喬利斯：我不願記得你離開人世的日期、月份、年份，但你教導我的一切，我絕不只永遠記住，而且將終身奉行。從你身上，我學習到奉獻不只是金錢上的，也必須奉獻自己的時間。若非這個教誨，我將錯過太多，這本書也不會問世了。

給我的編輯尼爾·米雷特：謝謝你持續相信我的文字。假如沒有你，或許就不會有其他人看這本書了。你允許我做自己，卻也在我稍微過頭時，適時巧妙地點醒我。你不只是我的編輯，也是我信任的朋友。

給我的老師羅伯·雷默伊：你為我打開演戲這扇窗，改變了我的人生。所有教育者的願望，是為學生的人生帶來真實而長久的影響。任務達成，恭喜。

給我的審稿者伊麗莎白·逢雷迪克斯：要為堅決保持真誠語調的作者審稿不容易，而你也堅持讓真誠的文句在文法上不出錯。這需要出眾的能力，而你完美達成任務。我很感激有機會與你合作。

給我的孩子丹尼、傑絲和珊迪：你們都已長大成熟，令我自豪。曾有人告訴我，可以像個父親，也可以像朋友，但不能兩者兼顧。那個人錯了。謝謝你們認同我，因為這兩個角色我都相當珍惜。

推薦閱讀

自我的提升和精進之路沒有終點，但這趟旅程會讓你值回票價。
下列的書籍都提供了很棒的概念，能助你一臂之力。

Alter, Cara Hale. *The Credibility Code: How to Project Confidence and Competence When It Matters Most*. San Francisco: Meritus Books, 2012.

Booher, Dianna. *Creating Personal Presence: Look, Talk, Think, and Act Like a Leader*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2011.

Cuddy, Amy. *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*. New York: Hachette Book Group, 2015.

Donnelly, Darrin. *Think Like a Warrior: The Five Inner Beliefs that Make You Unstoppable*. Lexena, KS: Shamrock New Media, 2016.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995, 1997.

Hill, Napoleon. *Success through a Positive Mental Attitude*. New York: Pocket Books, 1960, 1977.

Johnson, Vic. *The Magic of Believing: Believe in Yourself and the Universe Is Forced to Believe in You*. Melrose, FL: Laurenzana Press, 2012.

King, Patrick. *Improve Your People Skills: Build and Manage Relationships, Communicate Effectively, Understand Others, and Become the Ultimate People Person*. Self-published, Amazon Digital Services, 2017. Kindle.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

Peale, Norman Vincent. *The Power of Positive Thinking*. New York: Fireside, 1952, 2003.

Tracy, Brian. *The Power of Self-Confidence: Become Unstoppable, Irresistible, and Unafraid in Every Area of Your Life*. Hoboken, NH: John Wiley & Sons, 2012.

Tuhovsky, Ian. *The Science of Effective Communication: Improve Your Social Skills and Small Talk, Develop Charisma and Learn How to Talk to Anyone*. Self-published, CreateSpace, 2017.

綠蠹魚 YLP31

一開口就贏得信任

從內在的改變，打造穩定持久的可信度

作 者 羅伯．喬利斯 Rob Jolles

譯 者 謝 慈

封面設計 傅士倫

內頁排版 費得貞

行銷企畫 沈嘉悅

副總編輯 鄭雪如

發行人 王榮文

出版發行 遠流出版事業股份有限公司

100 臺北市南昌路二段81 號6 樓

電話 (02) 2392-6899

傳真 (02) 2392-6658

郵撥 0189456-1

著作權顧問 蕭雄淋律師

2019 年5 月1 日 初版一刷

售價新台幣260 元

有著作權·侵害必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-957-32-8532-8

Why People don't Believe You...: Building Credibility from the Inside out

Copyright © 2018 by Rob Jolles

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

遠流粉絲團 www.facebook.com/ylibfans