

一种提高士气和改善业绩的奇妙方法

鱼

激发活力并释放潜能

【美】斯蒂芬·伦丁 哈里·保罗 约翰·克里斯坦森 著 秦玉熙 译

中信出版社

献词

本书献给数百万梦想拥有轻松且富有效率的工作环境的人们，以及数百万还没有发现自己正飞往世界知名的派克街鱼市场的鱼儿们。

本书提供能创造一个新颖而且有责任感的工作环境的秘诀，在那里可以快乐、专注、忘我地工作，唤起心中潜藏的活力、热情、能力和创造力。

序

汤小明

一个普普通通的鱼市成了美国西雅图著名的旅游景点，它把一个最糟糕难管的部门变成该企业最具活力和效率的部门，它让一群颓废的人发自内心爱上他们的工作和生活；它还诞生了一出浪漫典雅的爱情故事……

一个普普通通的鱼市正带着这本小书向你向全球继续创造和诠释着她魔幻般的神奇。已经有千万人用自己的工作的生活，还有包括全球 500 强的无数企业用自己的管理和效率验证了她的魅力。

这本简单得只需 30 分钟即可读完的书将带给你一个全新的视角。因为你会发现启迪你力量和智慧的、给予你灵感和快乐的地方和东西，可以离你这么近，可以这么普通、平常、不起眼。

在我们必须面对和参予的工作、生活、创业环境里，只要你愿意，你可以体验到平凡与精彩、烦恼与快乐、腐朽与神奇原来如此容易转换。而当这种体验从你的工作、企业管理延伸到你的心态和思想时，你也许会更加感叹这个故事的美妙。

正因如此，我们要感谢作者的伟大发现，感谢他在书中提供给我们思考问题的锊度和方法，特别在你掩卷之时。

前言

肯·布兰查德博士

《鱼》是一个神奇的故事，最初是约翰·克里斯坦森拍摄的一部企业管理教学录像带，讲述的是“世界著名的西雅图派克街鱼市场”的故事。在我的研讨会上每次都放这盘录像带，用来说明当你把员工变得“同心协力”的时候，可以获得什么样的效果——每个员工都会干劲十足，进而更加热爱工作，表现更加出色。

现在，斯蒂芬·伦丁和我的长期合作伙伴哈里·保罗找来约翰一道推出《鱼》一书。不论以什么方式出现，它都是个动人的故事。正如书上所言：“当我们死心塌地地热爱自己所做的工作时，我们才能享受每天有限的幸福，过得满足而又有意义。”

这有多重要？可以说无比重要。特别是对成年人来说。上班族醒着的时候中，有 75% 用于与工作相关的事情——准备上班、为工作奔波、为工作而殚精竭虑、下班后还要想方设法减轻工作压力等等。

如果我们在一生中为工作花了这么多时间，我们就应该享受它带来的乐趣和活力。可是，实际上并不是这样，大多数人把时间投入在工作上只是为了满足需要。“谢天谢地，终于又到了周末。”仍然是许多人的生活方式。

现在，如果你读了《鱼》，你就不用再过这种日子了。赶快与你的每一个同事分享吧。

遵循伦丁、保罗和克里斯坦森给你推荐的四个秘诀，我保证每位管理人员都将从《鱼》中获益匪浅，因为它不仅能让每一位员工热爱本职工作，还能激发每一个人的工作自豪感。毕竟人们都喜欢在一个开心、有活力并能展露才华的环境中工作。《鱼》这本书中倡导的工作态度也将有益于每一位员工，因为它神奇的力量将使你保持热情以及对工作的兴奋。

我热爱《鱼》，它是一本了不起的书。“世界闻名的派克街鱼市场”的故事十分引人入胜。但这本书绝不仅是在讲卖鱼，而是在讲爱的故事，也可能在你身旁就有这样的故事，正等着你去发现。

爱上你的工作

目前流行一种说：除非做自己喜欢的工作，否则就不该死守一份工作不换。写诗、作画、扬帆出海、环游世界——做你喜欢的事，财源自然滚滚来。我们告诫自己：生命太短暂，不能在不喜欢的事情上浪费我们的大好时光，于是我们不断寻找一份最理想的工作。然而如果我们只追求未来的理想工作，那么我们将错失今天的美好生活，这无疑得不偿失。

事实上，现实社会中会有种种限制阻碍我们追求心目中理想的工作。我们大多数人工作都只是为了养家糊口，或是迫于生计，或是怀才不遇、暂时屈就，真正能学以致用、发挥所长的工作很难找到。许多人在生活的重压下，根本没有时间和精力去寻求新的理想工作。

《鱼》是一个虚构的寓言故事，但我坚信这样的故事每时每刻都在世界各地发生着。它让我们学会热爱我们所做的工作，即使做的是一份不太喜欢的工作，也能心甘情愿去做，凭借对工作的热爱去发掘每个人内心蕴藏着的活力、热情和巨大的创造力。

西雅图：星期一早晨

西雅图的一个星期一，潮湿、寒冷、阴暗，整个城市飘浮着沉闷的空气。气象预报说要到中午才会云开雾散。每当遇上这种天气，玛丽·简就会怀念起南加州的阳光。

“真是人生无常啊！”玛丽·简想。她的思绪又飘回了三年前。那时，她丈夫丹已得到了微管公司的重要职位，因此他们必须举家从洛杉矶迁居西雅。当时的她满怀信心，相信自己也一定能找到一份好工作。于是在短短的四周内，他们提出辞职、打包、搬家，为孩子找到条件好的托儿所。在洛杉矶住房交易市场，他们正好赶上一个好机会，住了多年的老房子立刻就卖掉了。安顿好一切后，玛丽·简如愿以偿，很快就在第一金融担保公司找到了一个运营主管的工作，而这家公司是西雅图最大的金融机构之一。

丹真心热爱他的微管的工作。即使在晚上回家，他也总是精力旺盛地忙这忙那，满脑子想的都是公司里发生的事情和正在改进的工作。丹和玛丽·简经常早早地催促孩子上床睡觉，然后两人聊到夜深。丹不仅为他的新公司感到兴奋，他也对玛丽·简每天的工作充满了好奇心，想了解她的新同事和她的新工作中所面临的挑战。任何人看到他俩在一起的样子，都会认为他们是最好的一对儿。他们两人互相鼓励，相依相携。

夫妇二人把生活的方方面面算计得事无巨细，但意外还是发生了。搬到西雅图后的第12个月，丹因基因异常，动脉瘤破裂住进了医院，一直昏迷不醒，最终死于内出血。一切发生得那么突然，事前没有任何征兆，他们甚至没有时间说声再见。

那已经是两年前的事了，当时我们在西雅图甚至还没有住满一年。

往事在玛丽·简心头汹涌翻腾，令她充哀痛。她克制着自己，努力把自己拉回现实：现在不是感事伤怀的时候，今天的工作时间已经快过去一半了，而我还有一大堆的工作要做。

第一金融担保公司

在第一金融担保公司工作的三年里，玛丽·简赢得了“难不倒”的美誉。她既不是第一个上班，也不是最后一个下班的人。她有自己的一套工作准则，那就是——今日事今日毕。她处理每一件事都细致周到，这使得其他人为提高工作效率，总是想方设法把事情交给她处理，因为他们都清楚，这能保证他们的工作在第一时间高品质地完成。

玛丽·简也是一个值得部下为之卖命的上司，她总能认真倾听同事的想法，了解部下所关心的事情；反过来，她也得到了下属的喜爱和尊敬。遇到同事的孩子生病或有重要约会，她都能主动分担他们的工作，这对于她也经是再平常不过了。而作为一名职业经理，她还要领导她的部门出色地完成每一项任务。她采用一种轻松的方法，几乎不会让人产生任何的紧张感——当然，除了要把工作做好所必需的压力。她的下属和副手都非常乐道与她一道工作。玛丽·简的小组赢得了好评，成为全公司公认的可以委以重任的团队。

与此相反，三楼有一个运营部门，人数众多，绩效却不理想，他们与玛丽·简的团队形成了鲜明的对比，因而成为了大家批评的焦点。形容这个团队的词语有

“反应迟钝”、“争权夺利”、“行尸走肉”、“令人厌恶”、“不紧不慢”、

“贫乏消极”。这是一个人人都不喜欢的团队。不幸的是，公司绝大部分事务都必须要与三楼打交道，尽管所有人都害怕与三楼发生任何联系。

主管之间总在传说一些三楼闯祸的小道消息，凡是到过三楼的人都把它描绘成一个死气沉沉、足以令人窒息的地方。玛丽·简还记得一位经理开玩笑，说他应该得诺贝尔奖。当她问他是什么意思时，他说：“我想我可能发现了三楼还有生命存在的迹象。”于是，大家哄堂大笑。

几个星期后，玛丽·简慎重而又有些不情愿地接受了提升：担任第一金融担保公司三楼业务部的经理。虽然公司对她接手三楼寄予厚望，但她却是硬着头皮接受了这份工作。在丹去世前后，她一直在目前的工作岗位上得心应手，而且也做得有滋有味。她所在的团队伴随她度了丹去世后的艰难日子，她感到有一种特殊的情感把他们连在了一起。此时，要离开这些同甘共苦的伙伴，还真让人舍不得。

玛丽·简深知三楼名声不佳。说老实话，要不是为了偿付丹住院时欠下的高昂费用，她很可能会拒绝提拔和加薪。但现在迫于无奈发，她只好调任声名狼藉的三楼，成为过去两年中第三个接手这份工作的人。

三楼

在上任后的第五周，玛丽·简的工作主要是努力去熟悉工作和周围的人。令她略感吃惊的是，她发现自己开始有点喜欢在三楼工作的人了，不过，三楼的坏名声也的确事出有因的。她观察到鲍勃——一位服役五年的老员工，总是在电话铃响了七次后故意拔掉电话线。她无意中听到马莎描绘她是怎样对付那些催她赶紧干活的“侵犯者”的——她会“不小心”将待办的文件放进办妥的文件筐里。玛丽·简每次走进办公区，都有人趴在桌子上打瞌睡。

大多数早晨，上班后 10—15 分钟的电话都没有人接，因为要等规定的上班时间过了以后员工们才会陆续到来。问起来的时候，借口倒是很多，但都很牵强。所有的事情都是慢动作。把三楼描绘成“死气沉沉”一点都不过分。玛丽·简理清思路，不知从何下手，但她清楚地意识到，必须尽快采取行动。

深夜，孩子们熟睡之后，玛丽·简会用记日记的形式来寻找摆脱目前处境的方法。她从公司包里掏出笔记本，看了一下昨晚写的东西：

星期五，天气寒冷，沉闷，但办公室的环境比起窗外的景色来显得更加沉闷，没有一点活力，有时很难让人相信三楼还有活着的人。看来只有为婴儿洗礼或参加婚礼这类活动，才会给三楼带来一点活力。事实上，工作中发生的任何事情都无法使他们兴奋起来。

我手下有 30 位员工，其中多数人做事缓慢，工作不饱和，工资很低。他们中有些人好几年都是每天按同样的方法重复着节奏缓慢的工作，简直对工作厌烦透了。他们看起来都是好人，但无论从前多么能干，如今都已“好汉难提当年勇”了。沉闷的气息太浓重，能使新来的人和他们一样迅速失去活力。当我在小工作间走动时，就觉得空气中所有的氧气都好像被抽走了，令人几乎不能呼吸。

上周，我发现有四名员工还不会使用两年前就安装好的计算机系统，他们说他们喜欢按老方法工作。我担心有很多这样令人不可思议的事情还没有暴露出来。我想，很多内勤部门的工作大概都是这样的。这里没有多少值得兴奋的事情，只有大量的繁杂业务需要处理。但事情不一定非得这样。我必须找到一个转变这种工作状况的诀窍。我相信，我们的工作能够帮助公司各个部门向顾客提供更好的服务。

尽管我们部门的工作是整个公司工作环节中很关键的一环，但我们的工作是在幕后进行的，好像理所当然就是这个样。如果三楼没有发展到如此糟糕的地步，公司领导恐怕永远不会注意到它呢。老实说，三楼真的是太糟糕了！

大家在这个部门工作，都不是出于对这份工作的热爱。我不是这一层惟一一个有经济困难的人。许多的女员工和一位男员工也都是单亲家庭；杰克的父亲身体不好，刚刚搬来与他同住；邦妮和她的丈夫有两个孙子与他们常住。我们在这里工作的三大共同理由是：薪水、安定和福利。

玛丽·简思考着她在日记里写的最后一句话。内勤工作通常一干就是一辈子，报酬足够高，工作也有保障。看着她办公室外面一排排的小工作间和办公桌，她列出了下面几个问题：我的员工是否了解他们所珍视的安定可能只是一种假象？他们是否认识到市场竞争正在冲击这个行业？他们是否明白，为了公司能在快速兼并的金融服务市场竞争中生存，我们都需要加以改变？他们是否意识到，如果我们不改变，公司一旦在竞争中失败，我们就得另谋生路？

她知道答案：不知道！不知道！不知道！不知道！她的员工在按他们的方式各行其是、墨守成规，他们留在幕后的时间太久了，只求应付差事，并希望在变革到来之前退休。那么她自己该怎么办？她的观点有什么不同吗？

电话铃声把她从沉思中唤醒，随之而来的是持续数小时的“救火”。她先是发现客户的一份重要文件不见了，有人说最后一次看见是在三楼；然后，另一个部门的一名员工实在无法忍受三楼无人接听电话而亲自跑到三楼，因此出现了非常不愉快的场面。还好，这些她还能对付。接下来，律师的电话被连续挂断三次，为此大光其火；紧跟着又猛然发现今天三楼许多请病假的人当中的一名员工手头有一个重要的项目到期了。上午最后一件急事解决之后，玛丽·简盘疲力尽地拎着午餐离开了办公室。

“有害精神垃圾场”

玛丽·简最近五周都到办公楼外面去吃午餐。她非常清楚，在公司自助餐厅里用餐的人午餐时间经常会议论公司里一些不合理的事情、抱怨三楼等等。他们的牢骚甚至涉及别人的隐私，太沉闷了，她实在听不下去，需要出去透透新鲜空气。多数时间，她会顺着山坡漫步，走到海边吃午餐。一边啃着面包，一边凝视着水面，要不就看游客们蜂拥在小商店的周围。这是一个多么宁静、悠闲的地方了！普吉湾让她感到大自然的美好。

然而，她今天走出办公室还没有十米远，就清晰地听到了自己的电话铃响，她的电话铃声很特别。她想，一定是托儿所，斯泰西今天早晨还一直在流鼻涕。想到这儿，她转身飞快跑回办公室，电话铃声只响了四声她便抓起了电话，“我是玛丽·简”她气喘吁吁的说。

“玛丽·简，我是比尔。”

一听是新老板的声音，玛丽·简心想：哦，天哪，又怎么了！比尔是她再三考虑是否答应在三楼工作的另一个原因。比尔享有“混球”的美誉。就她所知，他的确名副其实。他可以武断地下一堆命令、打断你的话，他还有一个让人讨厌的坏习惯，像家长一样来询问有关项目的进展情况。玛丽·简是三楼两年之中的第三位经理，她渐渐开始明白问题不全出在三楼的员工，比尔也有问题。

“我开了一上午的高层会议，会议刚刚结束，今天下午我想和你谈谈。”

“当然可以，比尔，有什么问题吗？”

“领导层认为公司正处于一个十分关键的时期，为了生存，我们需要每个人都全力以赴，每位员工都应该提高生产力，否则公司就要进行整顿了。我们谈到很多部门腐败堕落现象严重，士气低落，这已经在拖公司的后腿了。”

一种恐惧感突然向玛丽·简袭来。

“大老板亲自参加了关于解决工作现场精神状态难题的会议，他大发雷霆。虽然我认为仅仅指责三楼是不公平的，但是老板好像还是认为三楼存在的问题最大。”比尔继续说。

“他单单说了三楼吗？”

“他不仅挑出了三楼，而且还给三楼取了一个特别的名字：‘有害精神垃圾场’。我不希望我的任何一个部门都被叫做‘有害精神垃圾场’！难以忍受！这简直是耻辱！”

“有害精神垃圾场？”

“是的，老板对我严加盘问。我告诉他，我很有同感，并已经找了你来替他解决问题。他说他只想知道进展如何。那么，你已经解决了吗？”

她怎么可能已经解决了呢？她才刚刚接手这项工作五个星期！玛丽·简回答说：“还没有。”

“好啦，玛丽·简，你必须加快速度，如果你做不到，请告诉我，我可以采取其他措施。老板坚信我们都需要在工作上投入更多的精力、热情和活力。我不懂三楼为什么需要热情和活力，三楼做的事情又不是火箭研发项目。就我个人

而言，我对从事事务性工作的员工从不抱过多的期望。我想三楼一向都是大家的笑柄，但老板认为，只要我们整顿整顿，就能解决这些问题。你下午几点有空？”

“两点怎么样？比尔”

“两点半，好吗？”

“好的。”

比尔一定已经从她的声音中听到她受到了打击。“玛丽·简，你现在用不着心烦，你才刚刚开始这项工作嘛。”

玛丽·简边挂电话边想：真是性情古怪的一个人，真让人受不了，噢，上帝

啊！我该怎么办？不，不要烦躁！他是我的老板，问题也确实存在。

改变常规

玛丽·简再次走出电梯时，情绪有些激动，她没有像往常那样走下山坡，走到海边，而是心血来潮在第一街的街口就右拐了，她需要多走一走来慢慢思考。“有害精神垃圾场”这个词一直盘旋在她的脑海里。

“有害精神垃圾场！”下一个绰号又是什么呢？当她沿着第一街漫步时，一个声音在她的头脑中低语：“‘有害精神垃圾场’就是你对三楼最痛恨的地方，的确需要做一些改变了！！”

玛丽·简信步沿着第一街走下去，不知不觉来到城里一个陌生的地方。朗朗的大笑声引起了她的注意，她惊讶地发现在她的左面有一个市场，路牌上写着“派克街”。她以前听说过这个市场，但由于经济拮据，又有两个年幼的孩子，她通常回避这种专业市场。她需要勤俭持家，直到付清全部的医药费。以前开车曾路过这个地区，但她从没有进去过。

玛丽·简走进了派克街，看见一大群穿着讲究的人正聚集在一个鱼市周围，每个人都在开怀大笑，起初，她尽量不受这笑声感染，紧锁着眉头，脑海中依旧思考着她的严峻困境。她刚要转身离开，脑海里一个声音对她说：“可以用笑声来化解忧愁呀！于是她往前靠近了一些，听到一个渔贩喊到：“下午好，酸奶哥们儿！”然后，围观的人们一边大声答应着，一边一齐向空中举起酸奶杯。玛丽·简想，我的天，今天我碰到什么了？

闻名全球的派克街鱼市场

刚刚飞过去的难道是一条鱼？她怀疑是不是自己眼花了，但随后又有一条鱼飞过去。市场里的工人穿着白色的围裙、黑色橡胶靴，非常容易辨认。其中一个渔贩抓起一条大鱼，扔向 20 英尺远的柜台，并高声喊着：“一条飞往明尼苏达州的鲑鱼。”其余的工人齐声应和道：“一条飞往明尼苏达州的鲑鱼。”站在柜台后的那个家伙单手接住，简直是不可思议！人群中又响起一片赞叹声，然后他像一

个成功的斗牛士那样向喝彩的人群鞠躬致谢。这里的人真是活力四射！

玛丽·简的右边，另一位渔贩正在和一个随家长来买鱼的小孩儿开玩笑，他把一条大鱼的嘴巴打开，一张一合地像是在与人说话。另一位稍微年长一些、头发浅灰的家伙则边走边喊道：“回答问题，回答问题，专门回答鱼的问题！”而一位年轻的工人则在收银台边上用螃蟹变戏法。看着销售人员对着鱼讲话，两位年长的顾客乐不可支。这个地方太热闹了！玛丽·简感受着，心情放松了许多。

她看着那些举着酸奶杯的人们，心想，**这些办公室的职员中午也过来买鱼**

吗？还是只是来看热闹的？

玛丽·简并没有注意到有个渔商在人群中注视着她。也许是她身上的好奇心和认真劲让他走了过来。

“怎么？你没有带酸奶来吗？”听见问话声，她环顾四周，看见一位披着黑黑的长卷发的英俊小伙子正专注地、面带笑容地看着她。

她指指自己的棕色纸包，结结巴巴的说：“我包里有酸奶，但我搞不清这里在做什么。”

“你以前来过这里吗？”

“从没来过。我以前经常到海边去吃午餐。”

“我能理解，海边非常宁静。我们这里可不那么安静，这一点毫无疑问。那么今天你怎么到这里来了？”

离她右边稍远一点的一个渔贩一脸困惑的样子，高声叫卖：“谁想买这条鱼？”另一个渔贩正在怂恿一位年轻的妇女。一只螃蟹飞过玛丽·简的头顶，有人高声叫道：“六只螃蟹飞往明尼苏达州。”其他人高声重复：“六只螃蟹飞往明尼苏达州。”一个卖鱼的人头上戴着羊毛帽，在收银台后面还跳起了舞。玛丽·简完全被这种表面喧闹混乱、实则井井有条的场面所吸引，她仿佛走进了国际性的大型博览会会场，甚至有过之而无不及。但是，站在她身边的那个渔商好像根本就

没看到这开始，而是愉快地、耐心地等着玛丽·简心想，我的天，他真的对我的回答感兴趣，但是我才不会对一个完全陌生的人讲述我工作上的烦恼。然而，在随后的谈话中她却不由自主地对那人讲了她工作上的烦恼。

他叫朗尼。他非常认真的倾听了玛丽·简对三楼的描述。一条飞鱼刚好撞到绳索，重重地掉在他们身边，他竟然没有躲闪。当玛丽·简讲述许多员工的问题时，朗尼仔细地听着。玛丽·简讲完故事后，看着朗尼问：“你对我们的‘有害精神垃圾场’有什么想法？”

“这真是个棘手的问题。我自己也曾经在一个很闷的地方工作过。其实这个鱼市以前也曾经很糟糕，但你注意到市场现在有什么与众不同吗？”

玛丽·简毫不犹豫地说：“喧闹、行动、活力。”

“你喜欢这种活力吗？”

“喜欢。”玛丽·简回答道，“我真的很喜欢。”

“我也很喜欢，而且在这儿呆过之后，我想我已经不能适应在传统的市场上班了。我还记得这个市场最初并不是这样的，它也曾经是一个多年的‘精神垃圾场’。后来，我们决定采取改革措施，于是就变成了今天这个样子。像这样的活力会对你的部门有什么帮助吗？”

玛丽·简微笑着说，“当然，这正是我们所需要的，因为我正站在‘垃圾场’上。”朗尼说：“我很乐意向你介绍一些改变这个鱼市场的方法，你也许可以从中得到一些启示。”

“不过，我们可没有可以丢来丢去的东西！我们的工作很乏味，我们大多数人……”

“别急，这跟扔鱼没有太大关系。当然，你从事的行业与我们的不同，而且听起来你正面临着严峻的挑战。但我很乐意帮助你，试试从鱼市成功的经验中发现你自己的解决之道，汲取这些经验，然后回去创建一个充满活力的部门，怎么样？”

“是的，当然好。但是你为什么还要为我做这些呢？”

“作为这个小小鱼市的一分子，我亲身经历了这里的变化，正如你刚刚看到的，这些对我的生活产生了很大的影响。我不想向你唠叨我的个人琐事，但我想告诉你，我刚接受这份工作时，我的生活真的是一团糟。这里的工作渐渐地挽救了我的生活。听起来可能显得我很傻，但我认为我有义务让别人知道我有多么感激，这里的工作能够让我如此地享受生活。你信任我，跟我讲了你的问题，我坚信你能在这里找到答案。我们已经创造了很多的活力。”当他提到“活力”时，又一只螃蟹飞过来，有人带着威斯康星州的鼻音高声叫道：“五只螃蟹飞往威斯康星州。”众人齐声应和道：“五只螃蟹飞往威斯康星州。”

“说得真好！”玛丽·简大声笑着回答道，“如果说这个鱼市有什么特殊的话，那就是活力！就这么说定了。”玛丽·简看了一下手表，才表现得赶紧回去了，不然就会迟到。她很清楚她的员工一直在给她“打考勤”。

朗尼见她看表，便说道：“嗨，你为什么不在明天吃午饭时再来一趟——别忘了再带两杯酸奶！”

说完，他转过身，立刻开始帮助一位身穿夹克的小伙子区分河鲑鱼和国王鲑鱼。

旧地重游

星期二午饭时间，玛丽·简沿着第一街快步走到鱼市场。朗尼肯定一直在等她。因为他立即从人群中走了出来，带她经过一家运动衫专卖店，径直向山坡下走去。

“走廊后面有几张桌子，”朗尼说。然后他将玛丽·简引至一间能够看见普吉湾海港景后的小玻璃房。玛丽·简一边喝着酸奶，一边询问有关鱼市的工作方式，朗尼也一边吃着玛丽·简带给他的面包圈和酸奶，一边解答玛丽·简的问题。当朗尼为玛丽·简讲述了鱼市一天的例行工作之后，她觉得渔贩们的工作听起来就不再像昨天看到的那样吸引人了，也正因如此，在派克街鱼市里工作的工人的态度则更加让人感动。

听了朗尼描述他们的每天都做的琐碎杂事之后，玛丽·简说：“看来你的工作和我们的工作之间的相似之处比我想像的要多。”

朗尼抬起头问：“真的吗？”

“是的，我的员工的绝大部分工作很平淡乏味，而且需要不断地重复。虽然我们的工作也很重要，但我们从来见不到客户，可是只要我们稍有差错，客户就会很不满意，我们也因此而受到很多批评。然而如果我们的工作做好了，却不会

有任何人注意得到。总的来说，我们的工作是很乏味的。你们做着乏味的工作还能发现工作的乐趣，这真是一件神奇的事情。”

“你有没有想过，任何人都有可能不得不做一些令人厌烦的工作。你看那些喝着酸奶、衣冠楚楚的生意人环游世界去做生意，我听到这些也感到很兴奋，但他们告诉我其实也很乏味。我想，即使给你一个很好的工作环境，但是如果总是一成不变的话，任何工作都会变得枯燥乏味的。”

“我同意你的观点。十几岁时，我有机会得到一份十来岁女孩子都梦寐以求的工作：当模特儿。但仅仅到了第一个月的月底，这份工作就令我厌烦得要流眼泪了。工作的全部内容几乎从头至尾都得站着、等待上台。又比如做新闻播音员，我发现，播音员除了念别人写的文章以外就什么事也不做了。这可真是一件乏味的东西，至少对我来说是这样的。”

“没错，假如我们赞同任何工作都会变得令人厌烦的话，那么我们是不是也会同意，任何事情都可以带着活力与热情去做呢？”

“我不太明白，可不可以举个例子？”

“那太容易了。你围着这个市场走一圈，看看其他卖鱼的商店。这些人也许还不明白，他们就是你所讲的‘有害精神垃圾场’。他们的工作方式对我们的生意倒是很有利。我告诉过你，这个鱼市以前也曾经跟他们一样。后来，我们发现了一件令人吃惊的事实：你可以选择采用什么方式工作，即使你无法选择工作本身。这就是我们从世界上最著名的派克街鱼市场中得到的最宝贵的经验。我们可以选择自己对工作的态度。”

选择你的态度

玛丽·简掏出记事本，写道：

即便无法选择工作，

但工作方式总是可以选择的。

随后，她反复揣摩着这句话并问道：“为什么对工作本身就无法选择呢？”

“问的好。你是可以辞职的，从这个意义上讲，你可以选择你要从事的工作。但是如果你有责任心并且考虑到其他的一些因素，也许频繁地变换工作并不是一个明智的选择。这就是我所说的无法选择的意思。而从另一个方面来讲，你却总是有机会选择你自己的工作态度的。”

朗尼继续说道：“我来给你讲一个我外祖母的故事吧。我外祖母总是带着爱心和微笑去工作。孙儿们都愿意帮厨，因为同外祖母一起洗碗特别有趣。在洗碗的时候，她会讲很多有趣的故事给我们听。有这样一位乐观的长辈，我们这些孩子真是很有福气。直到现在我才知道，其实我外祖母根本就不喜欢洗碗，但她总是带着爱心去洗碗，她的精神一直影响着我们。”

“同样的道理，我和我的伙伴们都很清楚，我们每天来到鱼市，同时也带来了自己对待工作的态度。我们可以闷闷不乐，无精打采地度过一天；我们也可以带着不满的态度，毫不耐心地去激怒同事和顾客。但是如果我们带着阳光、带着幽默、带着愉快的心情上班，我们就会拥有美好的一天。我们可以选择一天的时光怎样度过。我们花了大量的时间来谈论这种选择，最终达成共识：只要我们工作一天，最好还是让这一天过得快乐。你觉得有道理吗？”

“很有道理。”

“事实上，我们为自己的选择而兴奋不已，我们也决定要让派克街鱼市场扬名世界。在‘世界上著名的地方’度过一天总要比在平凡的地方度过一天更快乐。你明白我的意思吗？在寒冷、潮湿、腥臭、污浊的鱼市场工作并不舒服，但我们可以选择对待工作的态度。”

“是的，我想我明白了。你可以选择每天工作的态度，任何一种选择都会决定你的工作方式。只要你在这里工作，你为什么选择不选择闻名世界而是选择甘于平庸呢？这个问题似乎是太简单了。”

“理解起来的确很容易，但做起来却很难。我们不是在一夜之间就创建了这个地方的，我们花了将近一年的时间。我自己也经历了很多坎坷。以前的我脾气很糟，生活也有些放荡，我对人生真的没有什么过多的想法，以为自己已经知道生活该是什么样子了。生活很艰苦，我也变成了一个很难相处的人。当大伙儿决定创建一个与众不同的鱼市时，我根本不相信可以选择怎样度过每一天这样的观念。有一个渔商年纪稍大一些，他也经历过艰难的时光，他找我单独谈话，还苦口婆心地开导其他的人。我们认真地自我反省后，决定试一试。现在，我对这个道理坚信不移。每一个人都能选择他们自己的态度。我懂得个道理，因为我选择了我自己的态度并尝到它带来的好处。”

玛丽·简被这一番话深深感染了，也对说话的人留下了深刻的印象。她抬起头来，发现朗尼正用不解的眼神看着她，她意识到自己正在发愣，赶忙收回思绪，微笑着说：

“对不起，我只是在想什么时候也能像你们一样快乐地工作。对了，你们这么成功，一定还有其他什么秘诀吧？”

“我认为我们的成功来源于四种因素，但选择自己的态度是最最核心的一种因素。没有选择好自己的态度，其他的都只能是浪费时间。所以，我们今天就此打住，以后再谈其他三个因素。你先把第一个因素带回三楼，看看你能做些什么。如果你还想讨论其他因素的话，请给我打电话，你有我们的电话号码吗？”

“店里到处都写着呢。”

“哦，是的，我们一点都不保守，对吧？再见，谢谢你的酸奶！”

变革的勇气

由于工作忙，玛丽·简在接下来的两天里分身乏术。其实，那是她的借口，她与朗尼的对话和选择自己工作态度的观念经常萦绕在她的心头。她知道，即使赞同鱼市的哲学，实施起来也会受到阻碍。她想：拿不定主意的时候就要多请教。

星期五，她决定问问比尔那次关于工作场所的精神状态问题会议的情况。向比尔学习更多的经验也许是明智的。当天下午，她给比尔打了电话。“比尔，我

怎么才能了解到一些头头们讨论工作士气问题的情况呢？”

“你了解那些干什么？这是‘新世纪’搞的把戏。他们大部分时间泡在浴缸里，你又何必浪费时间呢？”

玛丽·简感到很生气，她深深吸了一口气，“比尔，你看，当我接受这份工作时，我们都很清楚将会有许多事情需要做。现在看来，难度比当初想像的还要大，时间又紧迫。在这件事上，你也和我一样陷得很深。好吧！你现在讲是要帮我还是想给我难堪？”

玛丽·简想：我简直不相信我会说出这样的话，不过说出来了感觉真好！

没想到，采用这种针锋相对的方法，比尔的态度反倒改变了，电话那头马上传来了比尔求和的声音：“好啦，好啦，别太激动。我桌子上有一盘会议的录音带，我本来要听的，正好没时间，你听过之后能不能跟我汇报一下？”

“当然可以，比尔，我马上就來取。”

一次难忘的旅程

往返于贝尔孚的车把整条街道塞得满满的，不耐烦的汽车喇叭声不绝于耳。但玛丽·简根本没有注意到，只是近乎机械地起步、停车。她正在思索着自己目前的处境：我从什么时候开始更丧失了自信？她扪心自问。与比尔这样开门见山的

谈话是我很久以来做过的第一件有勇气的事情。她努力地回忆着，将往事一件件拼凑起来，她意识到这种随波逐流的状态已经有整整两年的时间了。脑子里的事情多得没有头绪，她干脆把比尔磁带塞进录音机里。

从汽车立体声喇叭里传出了低沉的声音。录音带里是一位诗人的诗，迪位诗人号召人们将他的诗带到工作的地方，相信用诗的语言能帮助人们处理工作中产生的问题。诗人的名字叫大卫·怀特。每次他都会讲上一段话，然后再朗诵一段诗。大卫·怀特的诗和故事涌入玛丽·简的脑海，诗句在她的眼前跳跃着，震撼着她，扑面而来。

组织的需要与员工的需要是同样的，创意、激情、灵活、全心全意……

说得对。玛丽·简心里想。

夏天，我们把停在公司停车场的汽车玻璃打破，不是为了让车内装饰免受灼势，而是因为我们整个人只有 60% 的精力投入工作，其余的部分还整天待在车里，一定要透口气才行。如果我们全身心地投入工作，那么局面又会怎样呢？

这家伙是谁？玛丽·简心里想。接着她听到大卫·怀特开始朗诵他的诗——

《信心》，玛丽·简听得心潮澎湃。大卫·怀特向听众介绍这首诗时，说这首诗正是在他对自己最缺乏信心时写的。

信心

大卫·怀特

我想写信心

写月亮升起的变换

在那寒冷冰雪之上，一晚又一晚

纵然明月由盈转亏

慢慢地变成最后一弯

在黑暗来临时失去它银色的光线

但我已失去信心

把所有的入口都关得很严

让它去吧，让我的小诗

像一弯新月，细长而纤巧

成为叩开信心之门的第一声祈祷

这就是那句“学生有心向学，老师才能教出东西”的含义。这首诗值得让人仔细琢磨一番。玛丽·简终于明白了是什么在拖她的后腿。丹的突然去世和作为单身母亲必须承担的压力，使她失去了在这个世界上更好地生存的信心。她害怕冒险，害怕一旦失败，她将没有能力支撑自己和孩子们。

在工作中进行变革是有风险的。她可能失败，也可能失去工作。这种可能性是明显存在的。然而，她又考虑到不作变革的风险。如果不变革，我们大家都会失去工作。而且更重要的是，我不想在没有活力、没有生气的地方工作。我知道长此以往这样的工作环境对我将意味着什么，这样的前景并不美妙。如果我工作起来死气沉沉，我会成为什么样的母亲？我树立了一个什么样的榜样？假如星期一我开始着手变革，那么第一步一定是选择我自己的态度。我选择找回信心。无论发生个什么事情，我都不会趴下。

我是一个顽强的人，我已经证明了这一点。不论发生什么事情，我都不会动摇。现在是该清理“有害精神垃圾场”的时候了。这不仅仅是因为对公司有好处——虽然我相信将来对公司业务确实会有很大的好处，也不仅仅是因为我面临挑战，肩负解决问题的重任——虽然那也是一个重要的原因，但它是一个客观问题。真正的原因是自我内心深处。我需要重新树立自己的信心，而解决这个问题有助于我树立信心。

她记起磁带里有这么几句：“我不相信公司是监狱，但有时我们选择工作态度时，我们把公司变成了监狱。我们自己创造了一座监狱，而围墙就是我们自己缺乏信心造成的。”

监狱这个比喻听起来很耳熟——她确信以前参加一个研讨会时听到过。车子驶到托儿所，一停好车，玛丽·简就掏出记事本开始写到：

生命太珍贵了，不应该浪费一分一秒。我不想在“有害精神垃圾场”上浪费我每天清醒着的一半时间。我不想过那样的生活，我相信，我的同事一旦清楚他们应该选择什么，他们也会有同样的感受。

我们部门的风气是长期形成的。为了改变这种风气，我个人将要承担失败的风险。这也许是一件好事。最近的几件事情动摇了我的信心，冒必要的风险能帮助我重新建立自信。事实上，不变革的风险远远大于变革的风险。

我的资料里有一段话，可能刚好能帮助我。我要找到那段话，因为我需要找到所有能够帮助我的东西。

写到这里，玛丽·简下了车，走进托儿所去接她的女儿。

“妈咪，妈咪，你的眼睛是湿的，你刚才哭了吗？妈咪，发生了什么事了？”

“是的，宝贝，我刚哭过，不过那是因为高兴。你今天怎么样？”

“我画了一幅我们家的全家福，你想看吗？”

“当然想看了。”她低头看去，看见女儿画了四个人。女儿正抬头望着她，她脱口而出：“哦，好棒。”这是另一种对信心的测试。

“宝贝，快把你的东西收拾好，我们还要去接布莱德。”

星期天下午

星期天下午是妈妈的时间。玛丽·简每周日下午要请一个小时工照看小孩子至少两个小时。这是她自己给自己的一点犒劳。这段时间留给自己振作精神、准备迎接来自工作和家庭的挑战。她利用这段时间阅读一些励志读物或一本好的小说，有时也出去骑自行车，或喝杯咖啡放松放松。西雅图到处都有咖啡店，三个街区外就有一间很棒的店。她带了几本书就出门了。咖啡店里，一个隐秘角落里的座位正静静地等着她。

“请给我来杯咖啡。”她取了咖啡，然后坐下开始阅读一本励志图书——一本已经翻得卷了边的萨拉·班·布莱西里的《简单而富足》。这本书包含了一年中每天要阅读的内容。翻到2月8日，重要的句子跃然上：

如果我们把自己想像成艺术家，我们中的大部分人会感到不自在……但事实上，我们每一个人都是艺术家……每天你每作一次选择，就是在创造一件艺术品。有些事情只有你才会做……你生存的前提是你已在这个世界上留下了属于自己的不可磨灭的标志。这就是你的真我……尊重你创造的强烈愿望……增强你的信心……你将会发现，你的选择就和你自己一样真实可信。更进一步讲，你将会发现你的人生其实早已注定。那就是一首快乐、感恩的诗。

玛丽·简原来计划想想工作上的事，有关选择和信心的话语促使她的思绪回

到了鱼市。她想：那些家伙都是艺术家，而且他们选择创造每一天。忽然间她有一个惊人的想法：我也会成为一名艺术家！

随后，她取出参加一次领导力研讨会时发的资料。就是在这次研讨会上，她第一次听到用“监狱”这个词来比喻工作。夹子里有一份褪了色的约翰·加德纳报告的影印件。她回忆起加德纳鼓励大家复印他的报告，他真是很无私。她想，这么长时间了我还记得他，他一定说过一些有力的话语。她一页一页地在他的报告里搜寻。

约翰·加德纳的报告

文章开头是这样的：

很多人都感到很困惑，为什么一些员工在应该精力充沛的时候就未来先衰了呢？可能这样说太抽象，也许，我应该说是他们在某一方面很早就停止了学习和成长。

玛丽·简抬起头来，想道：这倒是我们部门的真实写照，也是昨日的我的真实写照。她以“昨日的我”来形容自己时，不禁一笑。她继续读下去：

我们在查找原因时一定要带着同情心。也许是他们在生活中遇到了难以逾越的障碍；也许有些事情给他们的信心或自尊心造成了伤害……或许他们艰难地奔忙了太长时间，以至于忘了为什么而奔忙。

我谈到这些人，无论他们看起来有多忙，他们已停止了学习和成长。我不是在嘲笑他们。生活并不容易，有时仅仅继续活下去已是很不易了……

我们不得不面对这样的事实，大部分上班的男男女女，他们不清楚自己已变得多么懈怠，他们也不愿承认自己的生活是多么百无聊赖……

一位著名的法国作家说：“有些人的时钟在人生的某一时刻便停止了。”我观察过大量的人，他们只是浑浑噩噩地度过一生。正如垒球名将瑜珈·贝拉所说：“你们可以靠旁观看出许多门道。”我相信绝大多数人在他们生命的任何时候都愿意学习和成长。如果我们认识到失去活力的危险，那么我们会采取补救的措施。如果你的生命时钟没有上紧发条，那么，你就再把发条上紧吧。

我了解你的一些特质，有些甚至是你自己都不了解的。你内心活力充沛却未被发掘出来；你拥有的才智远远没有得到发挥；你的能力远比表现出来的大得多；你可以付出的远比你已经付出的多得多。

玛丽·简想：难怪我会记起约翰·加德纳。我有许多的时钟李上紧发条，但我首先需要上紧我自己的发条。

在接下来的时间里，玛丽·简写下一段日记，她很高兴地发现自己已变得相当平静。准备回家时，玛丽·简仔细检查了自己写的内容，并将周一的行动指南部分圈了起来。

要解决“有害精神垃圾场”问题，我就得一心一意做一个领导该做的事。我还要冒可能失败的风险。不能保证万无一失，但是如果不采取行动，那是肯定要失败的！

要有一个良好的开端。第一个步骤是要选择我自己的态度。我选择信心、信任 and 信念。我要把我的生命时钟上紧发条，一边应用我从鱼市上学来的办法解决“有害精神垃圾场”的问题，一边享受在工作中学习和成长的乐趣。

星期一早晨

清晨 5:30，当玛丽·简坐在女儿托儿所外面等待开门时，她感到一阵负疚的心痛。平时布莱德也是待在托儿所门口直到校车来接，但是像今天这么早却是很少有的。看着两个睡眼惺忪的孩子，玛丽·简说：“我不会常常这么早叫你们起床的，但是今天，我需要早点去办公室准备一个十分重要的项目。”

布莱德揉揉眼睛回答道：“妈妈，没关系的。”斯泰西哼唱着：“是啊，第一个到这里真好，我们可以先挑电子游戏。”

门打开，玛丽·简给他们签了到，并一一拥抱他们。当她回头时，他们已经玩起来了。

路上车很顺，5:55 她已坐在办公桌前，在面前摆上一杯热气腾腾的咖啡和一个记录本。玛丽·简取出一支笔，在本上用大大的字写道：

选择你的态度

步骤：

- 召开会议，讲出自己的心里话。
- 讲一段话，使每个人了解“选择自己的态度”这个观念，并使每个人都能与自己的情况相结合。
- 提出动机。
- 坚定信念，坚持到底。

现在是最困难的时刻。我刻给三楼的员工说些什么呢？她开始把自己的想法记录下来。

星期一早晨，员工们分两组开会。当一组在会议室与她开会时，另一组则负接电话——然后进行交换。第一组到齐了，她先聆听大家谈论家务事和对星期一早晨就开会的抱怨。她心里想：这些人都是好人。当他们安静下来听她讲时，玛

丽·简感到自己的心跳得很快。现在她要按照计划开始进行了。

玛丽·简的陈述

玛丽·简说：“今天，我们有一个很重要的问题要进行讨论。几周前我们公司的老板参加了一个会议，回来之后，他认为第一担保公司必须成为一个比以前更加充满活力、更有干劲、更加热情和精力更旺盛的地方。他认为要在这个变化迅速、兼并频繁的行业具有竞争力，员工就一定要充满活力和干劲，这样我们才会有更高的生产力，才能人尽其才，更加长期地坚守岗位，有更加完美的客户服务和更出色的表现。之后他召集了一次公司领导层的会议——会上，他将我们的三楼称为‘有害精神垃圾场’。真的，他称我们三楼是‘有害精神垃圾场’，而且大发雷霆，表示来清理我们。”

玛丽·简看了看大家震惊的表情。老员工亚当马上评论道：“我倒是巴不得他们这么做，因为我们做的是地球上最令人厌烦的工作。”

随后，一位萎靡不振的员工说：“即使充满活力，那又有什么不同呢？我们还是一样得把无聊的工作做完了吗？”

但是，但有人对被称为“有害精神垃圾场”这种说法提出反驳。

玛丽·简继续说道：“我想这件事不会就这么不了了之的。噢，公司老板可能不会一直盯着这事，比尔过一段时间也会忘掉，但我不会忘记。要知道，我对这种提法是完全同意的。我们就是‘有害精神垃圾场’，公司其他部门都害怕和我们打交道，他们也称我们这儿是‘地狱’。吃午饭的时候他们开我们的玩笑，在走廊里公然讥笑我们。但他们是对的，这里简直就是地狱。我们大多数人都不喜欢到这里来，更有甚者，我们自己也称这里为地狱。我想我们能够、也应该改变一下这里的状况了。我也想让你们知道我们为什么要改变。”

台下吃惊的表情已换成了目瞪口呆。全场鸦雀无声。

“大家都知道我的故事。丹和我带着希望、梦想和两个幼小的孩子来到这个城市，丹的突然去世给我留下的是孤独。丹的医疗保险根本不够支付巨额的医疗费用，所以我的财务状况非常紧张。”

“你们或许不知道，所有这一切对我的影响有多大！你们在有些是单亲母亲或单亲父亲，你们应该能做会我的感受。我需要这份工作，但我曾失去过信心，我也曾随波逐流，不再冒险，害怕我的安稳生活受到影响。现在我的安稳受到了威胁，这听起来似乎很可笑，因为可能正是我的随波逐流造成了这一切。但这样安稳的日子已经结束了！”

“我已经退到底线了。我仍然需要这份工作，但是我不想在‘有害精神垃圾场’这样的地方浪费我下半辈子的时间。丹的教训直到今天还在影响着我。生

命太宝贵了，我们不应该混日子混到退休。我们在工作上花费了太多的时间，以至于浪费了生命的大好时光。我认为我们能够把这里变成更好的工作场所。”

“现在有个好消息。我认识一位就职于世界著名公司的顾，他是一位激发活力的专家。你们以后会见到他的。今天，我准备转达他的第一个忠告：选择我们

的态度。”

玛丽·简就“选择你的态度”的观念继续进行讨论，然后她询问大家有什么问题。

史蒂夫举起手，玛丽·简点头示意之后，他说：“假设我正开着汽车，一个白痴司机想在我前边加塞儿。这会让我心烦意乱，我可能会气得鸣喇叭、做手势。我想你明白我的意思。有什么可选择的？我什么也没做错，可这事就发生在我身上。我没办法选择。”

“史蒂夫，我提个问题可以吗？假设这事发生在城里治安很差的地区，你还会做这样的手势吗？”

史蒂夫微笑着说：“当然不会！那样岂不是要挨揍了。”

“看看，你可以选择在暴力多发区的反应，难道你在治安好的地区就没有选择了吗？”

“好啦，玛丽·简，我明白你的意思了。”

“史蒂夫，你提的问题再好不过了，我们虽然不能控制其他人开车的方法，但是我们可以选择作出什么样的反应。对我们第一担保公司来说，虽然我们无法选择我们要从事的工作，但是我们可以选择如何对待这些工作。希望大家开动脑筋想办法，看看你们能否想出一些能够提我们作出选择的事情。祝你们好运！我们的饭碗能否保得住就全靠这些办法了。”

第二组会议和第一组差不多。当没有人再提问时，玛丽·简利用第一组史蒂夫向她提的问题进行解释。现在才是星期一早晨 10:30，玛丽·简已经很疲惫，但她意识到这是她第一次选择自己的态度和机会，并已付诸行动。

一周很快就过去了。玛丽·简经常利用每天在办公室与员工碰面的时间反复谈论“选择你的态度”的观点。当她遇见史蒂夫时，她说：“小伙子，在员工大会上你真的把我问倒了。”

“希望我没有让你难堪。玛丽·简，你给我的触动很大。最近，我的生活有了一系列的变化。你点醒了我，只要我有一点自制力和勇气，我就能作出重大的选择，并能作出很好的选择。”

“勇气？”

“我的人际关系没有处理好，我需要想办法改进。我现在才明白，自认倒霉或怨天尤人并不能解决任何问题。我们需要有面对困难的勇气！很抱歉我这么闪烁其词，但是这确实是我个人的问题。”

“史蒂夫，祝你好运！非常感谢你对我的信任，跟我讲了你的想法。”

“啊，玛丽·简，我们都很信任你。这份工作真是令人厌烦，大家听到的都是抱怨声。我们觉得自己总是在受批评。加油干吧，我会一直支持你的！”

听到这么多鼓励的话语，玛丽·简十分高兴。虽然员工们对很多具体做法并没有把握，但大多数人喜欢这个创造愉快的工作环境的想法。

星期五发生了一件意想不到的事情。玛丽·简一走出三层楼的电梯，就看见一张大海报，最顶端写着：选择你的态度，中间则写着：一天的选择菜单。菜单下面有两幅画，一幅是画带微笑的脸，另一幅是紧皱眉头的脸。玛丽·简欣喜若狂：他们终于明白了。她心里盘算着，快步走到她的办公室给朗尼打电话。

她把菜单的事告诉朗尼之后，提议要继续他们的讨论。朗尼建议定在下周一中午。玛丽·简说她真的不想拖到下周了，于是他们约定星期六玛丽·简带着孩子们去鱼市见朗尼。

星期六：鱼市

星期六的市场总是很繁忙，所以朗尼建议他们早点去。玛丽·简不知深浅的问他最早可以什么时候到。朗尼说他早晨5点钟就开始工作了。最后他们约定8点钟见面。

布莱德和斯泰西在车里昏昏欲睡，但一进西雅图市区，车子开进停车场后，孩子们就开始兴奋起来，变得活蹦乱跳了。孩子们的问题接二连三的冒出来：“他们在什么地方能捕鱼？有大鱼吗？他们有鲨鱼吗？那里有其他的孩子吗？”

当他们三人走到派克街鱼市场时，玛丽·简吃了一惊，市场怎么这么宁静！她很快发现朗尼正站在鱼品展示区。鱼和海产品已经用冰包起来了，整齐地排在一起，并标有详细的名称、价格和鱼类的特点说明，她对此留下了深刻的印象。有一个区除了冰以外什么都没有。

“早啊！”朗尼微笑着说，“这两个小家伙是谁啊？”

玛丽·简向他介绍了她的孩子们。朗尼表示欢迎，并说工作时间到了。当玛丽·简从包里掏出记事本时，他连忙阻止，“不是那种工作。我想让你们三个帮我把这些鱼摆好。”

布莱德说：“太棒了！”

“我找不到你们空的靴子，但我找到了三个围裙。给你们，穿上吧！我们开始把这些鱼包起来。”

斯泰西有些不知所措，玛丽·简赶快把她抱在怀里，陪着斯泰西在民法示区前参观，朗尼把布莱德带到商店后面的冷冻库。大约15分钟之后，朗尼和布莱德推着一大车鱼过来了。准确地说，是朗尼推着大车，布莱德踮着脚尖紧紧地抓住把手。

玩

布莱德兴奋地说：“妈妈！哇！真不是吹牛，后面足有100万条鱼，是吧，朗尼！我也帮了忙！”朗尼对布莱德点头微笑，装作极其认真的样子，“我们要把这些鱼装箱，好开张做生意。小伙子，给我帮帮忙怎么样？”

布莱德正玩得欢，他帮朗尼挑选金枪鱼。朗尼用冰将鱼包起来，摆放整齐。金枪鱼几乎与布莱德一般大，玛丽·简很后悔没带照相机。朗尼和布莱德一起干活的样子很有意思，朗尼有时搞些恶作剧，假装鱼咬了他，或是做些动作把布莱德逗笑。当一排只能再放最后两条金枪鱼的时候，朗尼就交给布莱德，自己只象征性地帮一下忙。如果这时要让布莱德挑选谁是“战斗英雄”的话，他肯定说是朗尼。

“刻让你妈上场了。玛丽·简，掏出你的笔记本来，现在布莱德会告诉你，为什么这里的工作场所总是活力四射。他可以说出第二个因素是什么。”

“布莱德？”

“没错。那些选择自己态度的渔贩选定的第二个因素，与任何一个孩子的选择没有什么不同。我们长大以后，渐渐变得不苟言笑，就忘记了这个方法的重要。布莱德，告诉你妈妈，你在假期干什么？”

布莱德边抬头看着上面的金枪鱼，并阻止它滑出柜台，边不假思索地说道：

“玩!”

玛丽·简打开日记写一个字：玩。她脑海里迅速闪现出她第一次在鱼市上看见的情景，成年人利用休息时间把鱼市变成了游戏场，大家抛鱼玩、相互之间开玩笑，顾客也大声叫喊着下订单，声音一浪高于一浪。整个现场让人情绪激动。

“别误解我的意思。”朗尼说，“这是实实在在的生意，需要赚钱、付很多工资的生意。我们做起生意来毫不含精，但是我们发现认真做生意的同时，也可以乐在其中。不用太紧绷，这就叫和气生财吧！我们的许多顾客觉得像是在玩儿，其实就是一群大孩子寻开心，当然是有礼貌的。”

“这样做的好处是很多的。我们卖了很多鱼，员工流动率低，我们把那种单调乏味的工作做得很开心，同事之间成为朋友，就像获胜球队的队友一样。我们对工作本身和工作方式感到很自豪。我们的市场成了世界上著名的鱼市。就像布莱德做的所有事情，其实这些不需要伤脑筋。我们都知道怎么玩！”

布莱德说：“嘿，妈妈，你干脆把你们公司的人带来和朗尼一起工作吧，好让他教他们怎么玩！”

让别人快乐

突然，有人向站在旁边的玛丽·简打招呼：“嘿，记者小姐，想买鱼吗？”一位朗尼的同事走过来，手里抓着一个巨大的鱼头。“我给你最好的价钱，它少点零部件，但价格公道。”他让鱼嘴作出的样子，说：“我叫它‘微笑寿司’，只要一分钱。”他带着顽皮、夸张的微笑看着她。

朗尼大笑着，布莱德当然想去抓鱼头，斯泰西躲在妈妈身后。玛丽·简拿出一分钱，给了那个外号叫“狼”的卖鱼小伙子。她不必打听就知道为什么别人都叫他“狼”了。他长发蓬乱，眼睛看所有的事物就像盯着猎物一样。当然，这只“狼”明显被驯化了（假如可能的话），他流露着慈父般的笑容。“狼”把“微笑寿司”放进口袋，递给洋洋的布莱德。害羞的斯泰西那天早晨第一次开口说话，说也想要一个。“狼”又拿了两个来。现在，他们每个人都有了一个“微笑寿司”。

朗尼说：“谢谢，‘狼’！你做得太棒了！你让我们知道了为什么这个世界著名的市场是如此充满活力、生气勃勃——你的表现是它成功的第三个因素！”

“是吗？”

“玛丽·简，想想你前两次在这里，你记忆中有什麼突然的印象？”

“我记得一个年轻的红发姑娘，大约 20 岁，她站在柜台上抓鱼。当然，她知道鱼有点滑，两次都没抓着。但她特别高兴。”

“你为什么会记得这么清楚呢？”

“她太富有朝气、太活泼了。所有的人都受到她的感染，好像变得跟她一样有活力似的。”

“你觉得布莱德今天会记住什么呢？”

“像大小伙子一样做事情，参观冷冻库、和你一起工作。”

“我们称之为**让别人快乐**。我们尽量多找一些能留下愉快记忆的方法。我们在任何时候让别人快乐，都能使他留下深刻的记忆。我们的工作轻松愉快，可以使我们自创新招来吸引顾客。关键字眼就是：**吸引**。我们不想远离顾客，而是努

力让顾客既得到我们的尊重，又能融入到我们的快乐中来。我们要是做到了这一点。就会给顾客带来快乐。”

玛丽·简打开笔记本记下：**让别人快乐**。她的脑海中思绪万千：他们吸引别人并邀请大家一起分享快乐。顾客参与其中，微笑和美好的故事会在记忆里留存很长一段时间。其他人的参与和“让别人快乐”的工作风格又将直接引起更多顾客的注意。神奇的心理學。把你的注意力集中在别人快乐上，就会产生一连串积极的情感交流。

“喂，想什么哪？”

朗尼、布莱德和斯泰西正注视着她。“抱歉，我在想那个因素怎么会有这么大的威力。我希望我能找到一种在第一担保公司应用‘让别人快乐’因素的方法。”

“市场要开始营业了。带孩子去吃东西吧，别再讨论了。孩子们，你们饿吗？”

“饿极了！”

投入

他们在街对面找到一家咖啡厅，点了咖啡、热巧克力和小甜面包。市场上很快就来了很多人，朗尼叫她注意卖鱼的小伙子们与这些人打交道的方法。他让她观察他们的活动，并告诉她，仔细观察，她就能发现最后一个因素。她的眼睛就盯着一个个渔贩，对他们玩笑的态度和轻松愉快的方式大为惊讶。玛丽·简随后把注意力转向黑暗时没有客人的渔贩，他们看起来很专注，四处张望着寻找下一位客人。

最终，她还是从前天晚上的不愉快经历中找到了答案。她记得她带着两个烦躁不安、准备睡觉的孩子去商店。她在柜台前面不知站了多长时间，等着一个店员给另一个店员讲他怎么装饰他的汽车的事。她的孩子不耐烦地拉着她的衣服吵着要加，而他们还是没完没了的聊着。像这种事情在鱼市是不会发生的。她想：这些小伙子都在这里全神贯注地干自己的事。我甚至怀疑他们可能没有分神做过白日梦！她问朗尼，这是否就是答案。

“你猜到了，真厉害！”朗尼孩子气地咧嘴一笑。“‘有害精神垃圾场’要当心，玛丽·简要出马了！”随后，朗尼继续说，“有一次我在杂货店，等着店员回到猪肉柜台。店员们很开心，聊得很痛快。问题是他们相互之间玩得高兴，却把我晾在了一边。如果他们和我一起聊，也许就是另一番感觉了。他们所做的大部分是对的，但是漏掉了一个重要的因素。他们心不在焉，也没注意到我这个顾客的存在。他们只顾自己闲聊了。”

玛丽·简打开笔记本写下：投入

朗尼第一次向她展示了工作不投入的表现。朗尼说：“我得回去工作了。小伙子们很愿意帮我分担工作，但我不想做得太过分。不过，在我离开之前还有一个忠告。”

“洗耳恭听。”

“好啦。我的意思并不是想告诉你该怎么工作。但我想，你应该想办法，让你的员工自己来体验一下，这是很重要的。我不知道单凭讲述这些理念是否行得通。布莱德的主意不错，你应该带他们到这里来。”

“你和布莱德一唱一和的。我在忙于解决问题的时候，很容易忘记我的员工需要从他们自己的经历中去学习，而且还要给他们时间转化成内心的动力。非常感谢你所做的一切！你给了我们快乐！”

布莱德在回答的路上一直说个不停。玛丽·简能做的就是安静地听他说。她脑袋里有一个有点狂热的想法。她咧嘴一笑，准备在星期一公布。

她告诉我，然后，
我自己又发现了。

——无名氏

星期天下午

星期天下午，玛丽·简抽出时间，打开笔记本，简要地增加了她的笔记。

选择自己的态度——我觉得我们这一点上已有一个好的开端。员工们出的菜单是很了不起的主意，这是真正进步的迹象。要是不选择自己的态度，其他的都是在浪费时间。我需要通过探索和扩大我们对这个因素的认识。

玩——鱼市是一个成年人的游戏场所。如果卖鱼的人在卖鱼时可以这么开心，我们第一担保公司就有希望做到。

让别人快乐——一定要鼓励顾客一起玩，气氛才会热烈。不能像我在洛杉矶的老板，总跟着录音机一样对我说话，让我从来没有享受到工作的乐趣。

投入——卖鱼的人都是全身心投入。他们没有心不在焉或在打电话。他们盯着来往人群，热情地招呼客人。他们与我聊天，就像是很长时间没有见面的朋友。

星期一早晨

一走进电梯，玛丽·简就发现比尔正好在她后面。那就不用去他办公室了，她想。但电梯里太拥挤了，他们无法说上话。当门在她的楼层打开时，她转过身把一个包递给她的老板，那个包明显地散发出一股特殊的气味。“比尔，给你一件礼物，叫‘微笑寿司’。”当门关上时，她听见一声大叫：“玛丽·简！”

她坐在办公桌前没几秒钟，电话铃就响了。“奇怪的礼物，玛丽·简。”比尔用略带微笑的声音说。她告诉比尔自己星期六做过的事情。“玛丽·简，你听好，我不知道鱼市和第一担保公司有什么关系，但如果你事先能使我高兴，说不定你就真的自己有一套了。”

她挂上电话，觉得自己和比尔的关系有些不同了。她想，他手肯定没有人敢跟他唱反调。但有点让人想不通的是，他似乎欣赏我选择不吃他那一套的做法。

实地考察

星期一早晨开了两次员工会议，玛丽·简在第一组的会上直截了当地说：“你

们寻找新工作方式的努力给我留下了很深的印象，这提醒我们，我们每天都能选择自己的态度。‘选择自己的态度的菜单’是个非常好的主意，现在，整栋办公楼都在谈论它。让人高兴的是，确实听到一些肯定。现在要采取下一步行动了！我希望大家亲身体验一下，准备利用一次午餐时间进行实地考虑。一个组星期三去，另一个组星期四去。我们将提供午餐，只要你们人到就行了。”

“我们实地考虑的地方，你们大多数人可能以前都去过。我们要到一个特殊的鱼市去观察活力的作用。那里的人能解决我们的问题。我们的任务是要明白并学会运用他们成功的秘诀。”

“我预约了牙医。”“那天中午我有饭局。”她周围出现一片反对的声音。她很惊讶地听到自己发出一道强有力的命令：“我希望大家重新安排你们的计划，使这次实地考察能够成行，这很重要！”

到了星期三，第一小组在大厅集合，向市场出发。“你们要做的是留意你们的所见所闻。”她笑着说，“注意，随身带着酸奶。”她引用瑜珈·贝拉的话说：“你们可以靠旁观看许多门道。”有名员工礼貌地跟她笑了一下。她想，这是一个好的开端。

他们来到鱼市时，这里已经非常繁忙了，大家很快散开了。这使她很难看到反响如何，但她已注意到有几个员工显然很开心。她看见约翰和史蒂夫正与一个渔贩亲密交谈。“当你和别人在一起的时候，要正面看着他们……就像是面对你最好的朋友……旁边会发生很多事情，但你仍要全神贯注地对待的客户。”那位红头发的渔贩跟约翰说。

这对约翰和史蒂夫太有好处了！她想，真是开了一个好头！

星期四，轮到第二小组去实地考察了，他们很可能与第一组通过气了。他们几乎没有提问，比另一组显得沉默寡言，直到发生了一件特殊的事情。有人问老员工斯蒂芬妮想不想到柜台后面去抓鱼。她平时很腼腆，但居然答应试一下。两条鱼从她手中滑落，人群开始兴奋起来，她的同事也觉得很好玩。第三次抓鱼的时候，她表演了一个让人眼花缭乱的赤手空拳抓鱼的场面，博得了满堂彩，夹杂着掌声、嘘声和口哨声。她简直有点乐不可支。可见，渔贩真让她开心极了。

斯蒂芬妮似乎让气氛活跃起来，其他人纷纷加入玩耍的行列。只要有鱼从头顶飞过去，第一担保公司的人不仅只会高兴酸奶杯，而且还会自创花样了。

星期五下午的会议

星期五下午，玛丽·简分别给两个小组开会。“如果能跟派克街鱼市场的人一样在快乐的地方工作，岂不是很快乐的事吗？”她问。一些人点头微笑，大家心里闪现出鱼飞过他们头顶的画面。斯蒂芬妮是笑得最开心的一个。随后，问题就提出来了。

两个组都一样，笑完之后就有人提反对意见。马克说：“我们又不卖鱼！”贝丝补充说：“我们没有什么可扔的。”安接着说：“这是小伙子们的事。”另一个人说：“我们的工作很无聊。”一位爱说俏皮话的人说：“我们扔订单吧！”

玛丽·简耐心地对大家说道：“你们说得对，这里不是鱼市。我们要做的事情跟鱼市完全不一样。我的问题是：你们是不是也希望在一个和世界著名的派克街鱼市场一样充满活力的地方工作呢？在那里你可以经常微笑，工作起来劲头十

足，每天都盼着上班。你们已经想出了许多选择自己态度的方法，你们还想不想百尺竿头更进一步呢？”

斯蒂芬妮大声说：“我喜欢我们这里的人，大家都是好人。但我不喜欢来工作，在这个地方我几乎不能呼吸，就像在太平间一样。所以我干脆说穿了吧！我正在寻找另一份工作。如果我们在这里能够找到一种方法来创造出不同的气氛，那它就能变成一个令人满意的工作场所。我肯定会考虑留在这里。”

“感谢你的诚实和鼓励，斯蒂芬妮。”

史蒂夫补充说：“我想让这个地方更有乐趣。”

兰迪举手要发言。

“你说，兰迪。”

“你前两天说过你自己遇到的难题，玛丽·简。我从来没听上司说过自己的难处，这让我想了好久。我一个人独抚养孩子，我需要这份工作和各种福利。我不喜欢闹事，但我得承认，有时我会拿别的部门当出气筒。他们好像过得很好，而我却陷入这样的困境……多亏你帮助我们认识到，是我们自己把这里变成了陷阱。准确地说，如果我们能选择设陷阱，我们也能选择把它变成另外的样子。这种想法使我很高兴！如果我能学会开心，并且感到很幸福，那么，我想我也能学会开心地去做我生活中的其他事情。”

“谢谢你，兰迪！”她转过身，心怀感情地看着兰迪，说：“我看见有几个人在点头，我知道今天你在这里说的都是发自内心的。你已经用你的心声感动了我和其他人。非常感谢，感谢你和大家分享！让我们创造一个更好的工作环境，一个我们都喜欢的地方！”

“下周一我们开始在三楼应用鱼市哲学。从现在起，我希望你们思考一下你们在鱼市的经历，记下你们曾有过的所有问题和想法，下次我们一起讨论如何解决这些问题。让鱼市上的所见所闻激发你们的灵感。”

那位爱说俏皮话的人又冒出一句，“很好，如果不能扔订单，总可以扔一扔碎纸机里的纸屑吧？”房间里充满了笑声。玛丽·简觉得，这种感觉真好！

随后她给每个人发了一份她在鱼市上草拟的提纲，并以她个人的观察对每一个人的表现作了总结。她鼓励员工在周末休息时，回味并记录下他们自己的感想。

第二组会议结束之后，玛丽·简回到办公室时已经觉得精疲力尽了。我让他们在周末休息时想些问题，他们会去想吗？她知道，可能有一半的员工会找一些理由在周末带着家人和朋友再去鱼市场。

玛丽·简的提纲

选择自己的态度——卖鱼的人都知道，他们每天要选择自己的态度。其中一位渔贩说：“工作的时候，你是什么样的人？你是无奈、厌倦，还是想做出成绩？如果你希望举世闻名，就要做得与众不同。”我们在工作的时候，究竟想成为什么样的人？

玩——渔贩在工作的时候充满乐趣和活力。我们怎样才能有更多的乐趣、创造更多的活力？

让别人快乐——渔贩和顾客一道度过了快乐的时光。他们采用吸引顾客的方式创

造活力、树立品牌。谁是我们的顾客？我们采用什么方法吸引顾客并使他们快乐？我们相互之间又怎么得到快乐？

投入——所有渔贩都全身心投入工作。他们教会我们哪些可以让同事之间互相帮助、让顾客参与其中的方法？

请在星期一带着你的想法来上班。

玛丽·简

周末的鱼市

斯蒂芬妮听见有人说：“老师给你们留作业了？”她抬起头，看见一条鱼正飞过头顶和朗尼微笑的脸。“嗨，你可以说是我的老板给我们留了家庭作业。”

“是玛丽·简吗？”

“你怎么知道的？”她的声音被一个渔贩的喊叫声淹没：“三条金枪鱼飞往巴黎！”喊声还带着装出的法国腔。朗尼好像还是听见了她的回答。她想：难怪他们这样专注。如果他们想在这种嘈杂的地方听见别人的说话，就必大声嚷嚷。

“我看见你这一周都和玛丽·简的小组在这里。我记得在鱼市里，你是第一个用手抓住鱼的女侠。”

“真的吗？”

“那么，我能帮你什么忙吗？你似乎有些为难。”

她看了一下笔记，说：“我认为我已经弄懂‘投入’的含义，就像你现在对待我的方式。当我抓着鱼的时候——感觉真好……我永远忘不了你们使我快乐的方法！玩对我来说是很容易的。我喜欢过得快乐，天天嘻嘻哈哈的。但我还是没弄懂怎样选择自己的态度。我的意思是说，难道你的态度跟你受的待遇和碰上的事情没关系吗？”

“关于态度的问题，我建议你去看一下‘狼’。‘狼’正要成为一名职业赛车手的时候，发生了一起严重的事故。好啦，还是让‘狼’来讲自己的故事吧！我们得回冷冻库去，你冷吗？”

“我们可以一起去吗？”

斯蒂芬妮看见她左边站着史蒂夫、兰迪和一个可爱的孩子。寒暄后，他们一起去找“狼”聊天。“狼”告诉他们，自己如何从事故中逐渐痊愈，又如何学会每天选择自己的态度。他的话给他们三人留下了深刻的印象，大家纷纷表示要在周一的会上与同事们分享。

后来，史蒂夫先走了，斯蒂芬妮、兰迪和兰迪的儿子去了街对面的咖啡馆。他们要了咖啡，兰迪的儿子吃了一个很大的巧克力饼。

斯蒂芬妮说：“我们最好还是清扫一下我们的‘有害精神垃圾场’，因为下一份工作不会有什么不同。好好想想吧！有几个老板会像玛丽·简这样？我很佩服她！想想她克服了什么困难！我听说，她还顶撞了性情古怪的比尔·霍尔什，其他部门的经理没有一个敢反抗这家伙。我的意思是说，她真的很棒，对不起，兰迪？”

“斯蒂芬妮，你说出了我的心里话。如果渔贩都可以做到他们想做的事，我

们有了玛丽·简这样的老板，还怕有什么做不到的呢？有些同事也像我以前一样害怕，他们因害怕而多疑。如果我们带个好头，也许会有所帮助。我想，只有我们下决心把事情做得更好，事情才会真的好转——我希望事情变得更好。”

当斯蒂芬妮走向她的汽车时，看见了贝蒂和她的丈夫。她向他们挥挥手，又发现人群中还有她办公室的三位同事。好极了！她想。

制定方案

星期一早晨第一组开会时，房间里一片议论声。在会上，玛丽·简说：“我们现在要清扫一下所谓的‘有害精神垃圾场’。今天，我们来看看，大家是否从鱼市场上汲取了更多的经验和心得，然后再决定下一步的工作。有谁在周末又有新的发现可以与大家分享？”

斯蒂芬妮和兰迪跳了起来，他们轮流讲起与“狼”的对话。斯蒂芬妮先说：“一开始‘狼’有点慌，但他还是很有一套。我的意思是，他有些粗声大气。他告诉我们，他是一名职业赛车手，由于一次惨痛的事故，他的职业生涯被迅速中断了。他曾一度自怨自艾，不能自拔。后来，他的女朋友离开了他，朋友也都不再给他打电话，这时他才意识到，必须作一次重大的选择：他要么选择活下来并且过得充实，要么自甘堕落，一再错失良机，就此浑浑噩噩地混一生。从那以后，他每天都选择充实的生活。这故事真感人！”

兰迪接着说：“我儿子迷上了‘狼’。‘狼’促使我认真考虑了三楼的问题，也考虑了我们有多大的力量改变我们一手造成的局面。如果我们吸取‘狼’的教训，我们就能够将三楼变成一个工作的好地方！我们必须每天选择自己的态度，而且要好好选择！”

史蒂夫也谈了一些他自己的体会。

“谢谢，史蒂夫；谢谢，兰迪；谢谢，斯蒂芬妮。看起来你们这个周末很忙啊。谢谢你们没有要加班费！”笑声过后，玛丽·简问道：“谁还能解释怎么可以弄明白这些要点？”45分钟之后，玛丽·简决定结束这次讨论，“谁来说说，要改变目前的处境，我们从哪儿开始呢？”

“我们是不是可以按四个因素各组成一队呢？”一位新来的员工说。

很多人都点头同意。

“好吧，”玛丽·简说，“让我看看另一组是否同意这种方法。你们可以选择你们自己喜欢的队，如果另一组也赞同的话，我会把相关细节做成备忘录，明天给你们。还有什么要讨论的吗？”

会议结束后，她把登记表分给大家，并要求每个人在四个队中任选一队，第二组开会的人员一致赞同有关任务小的构想，尤其是看到了明确的行动计划后，更是如释重负。

各队行动

因为有太多人加入负责“玩”的队，玛丽·简跟大家协商一下：“我有三件正宗的派克街鱼市场的T恤，可以送给自‘玩’队换到‘选择自己的态度’队或者‘投入’队的前三位！”等到各队人数相当以后， she就把总的指导方针和期

望结果整理成一份备忘录。

各队指导方针

- 各队有六周的时间来讨论、研究他们的题目，收集更多的信息，并整理向全体队员会议汇报的演讲稿。
- 各队的汇报必须有行动方案，便于我们研究其可行性。
- 各队可自行决定每队集中的次数，可以在上班时间每周抽出两小时来组织活动。各队在活动的同时，必须安排人手照常完成工作。
- 每个队有 200 美元的预算，可自行安排。
- 如果某一个队陷入僵局，我就会出面协助，但是我希望各队能靠团队力量解决自己的问题。

祝大家好运！让我们创造一个
大家都渴望来工作的环境！

玛丽·简

各队报告

队会召开六周之后，各队要上台作报告了。玛丽·简问过比尔，能不能从其他部门调人来处理上午的主要工作，她要召集三楼全体会议。令她惊讶的是，比尔不仅调派了人员代班，还亲自下楼来帮忙。“我不知道你在做什么，”他说，“但是我已经感觉到三楼有了活力。继续好好干，有什么事情尽管来找我！”

她有些紧张。每个队都提出至少要和她会面一次，她竭尽全力去帮助和支持他们。最后两周，有人要求阅读一些资料，或是使用会议室，没有任何一队的要求超出范围。她对四个报告一无所知。今天是这四队人马完成任务向大家报告的日子！

早晨 9 点，他们步行来到亚历克西斯宾馆。比尔和其他支援的人也已经到办公室代班。“祝大家好运！”他说。

他们到了亚历克西斯宾馆，就直接被带到会场。挺像样，玛丽·简心想。她决定让“选择自己的态度”队最后出场。她向各队解释说：“我想最后讨论最基础的因素，让它成为大家思考的重点。”

玛丽·简进入会场时百感交集。会议厅光彩夺目、乐声悠扬、活力充沛。气球挂在每一张椅子上，鲜花把整个厅堂装点得生气盎然。她想他们已经回应了挑战，他们生命之钟的发条再度上紧了。那天，最引人注目的是坐在后面的一身渔贩行头的那位，他就是朗尼。会议开始时，玛丽·简找了个挨着他的座位坐下。

“玩”队

一位“玩”队的成员请所有开会的人都站到前面去。指令下达以后，大家相当笨拙地站成一圈。“我们的报告采用一种游戏方式，大家都要参加”。“玩”队的发言人贝蒂说。

“玩”队设计了一个游戏，把彩纸裁成圆圈，在地板上一个一个排成一条路，

当音乐响起的时候，大家就从一个圈走到另一个圈。每个圈上写了报告里提到的重点，当音乐停止时，站在特定圈上的人要念出写在上面的内容。内容有两类，一个是列出玩的好处，另一个列出了各种可以运用的点子。玛丽·简想：

太棒了！

玩的好处

- 幸福的人会善待别人。
- 玩会激发创造力。
- 玩的时候时间过得很快。
- 玩得尽兴有益于健康。
- 工作本身就是一种奖赏，而不是获得奖赏的手段。

把玩运用到三楼

- 贴上标语：这是一个游戏场，当心大孩子，
- 举办每月最佳笑话比赛，并设刊登笑话的黑板。
- 涂上更多的颜色，使环境更有吸引力。
- 摆放植物和水族箱以增添生活气息。
- 特殊安排，如午餐时间的喜剧演员。
- 当你有好主意或要增加光亮的时候，打开小电灯。
- 用创意来引导。
- 划定一个创造力区域，称之为游戏场。
- 设立长期的游戏委员会，让创意源源不断。

“让别人快乐”队

第二个出场的是“让别人快乐”队。“我们在这里作准备的时候，请大家去大厅喝点咖啡。”这是他们的第一条指示。当大家被叫回会场时，他们已将所有参会的人分成几个小组，每组有一名“让别人快乐”的成员。每个人找自己的组的时候，斯蒂芬妮开始描述指令。

“我希望各组用 15 分钟的时间，列出支持并加强公司核心业务人员工作的策略，这些核心业务人员就是我们的内部客户。首先，我要给大家介绍一些数据，这些数据是我们的内部客户的调查结果。做个深呼吸吧，有点心理准备，因为你们将看到你们并不喜欢看到的东西。”

斯蒂芬妮介绍说：“开始时，我们队对这些结果感到震惊和气愤。后来我们渐渐意识到内部客户为什么会有那样的感觉。不管我们找出什么理由或披上什么外衣，我们都无法改变留给内部客户的印象。这正是他们眼见的现实。问题是，我们该怎么办？”

另一个组员带着极大的热情接着说：“我认为我们还没认识到自己在第一担保公司中的作用。许多人指望着我们，当我们仍下工作或故意怠工时，他们的麻烦就大了。也许我们部门中有很多人还另外肩负重任，也许我们的付出与获得的福利不成比例，但这跟这些人没有关系。他们只是在努力为外部客户服务——

而现在，他们却把我们看做是提供高质量服务的障碍。请看下面的幻灯片吧。”

内部客户调查结果

1. 内部客户害怕与我们打交道。他们把我们称为“梦游的人”，因为我们常常像服了“镇静剂”一样，总是一副睡眠惺忪的模样。他们情愿与人善意的争辩，而不愿受到冷漠的对待。
2. 我们做的工作还算够多，但是我们自己很少提供帮助，协助他们为外部客户提供服务。我们只是做了分内的工作，不愿再多做一点。
3. 我们对待内部客户的态度就像他们打扰了我们一样。
4. 我们经常对内部客户踢皮球，从来没有想过要尽心帮助他们解决问题。我们的表现像是在敷衍塞责。
5. 内部客户时常嘲笑我们 4 点以后处理事情的态度，不是反应过激，就是麻木不仁。他们讽刺我们在 4 点半时会争先恐后地抢着去乘电梯下班。
6. 内部客户怀疑我们对事业作出的承诺。
7. 我们被称作“衰败的末期”。
8. 已经有人在讨论用外包的方式替换我们部门工作的可能性。

幻灯片打出后，震惊的情绪弥漫整个会议室，甚至连彼此的鼻息都听得清清楚楚。

斯蒂芬妮说：“我们需要大家集思广益，请帮助我们采取行动，清扫‘有害精神垃圾场’，使我们的客户快乐！请找坐下然后立即开始，每组有 45 分钟的时间，想出的点子越多越好。我们队的队员会记下大家的点子。”会场一片肃静，然后各组开始处理问题，大家仍然带着第一场报告激起的活力。

时间到了，斯蒂芬妮宣布：“记录人员整理笔记，其余的人休息一会儿。”10 分钟后，她重新把大家召集在一起。“让我们一起来看一下结果。”她继续说，“我们认为，第四桌的成员表现最为出色，所以，我们把优秀奖颁给第四桌。”第四桌的人走上来接受“让别人快乐”徽章。还有一种小一点的徽章发给了在座的其他人。颁奖结束后，大家把注意力转向了汇报人的总结报告。

“让别人快乐”的好处

- 对业务有好处。
- 好好服务我们的客户，会让我们体会到助人为乐的成就感；可以让我们集中精力，抛开自己的问题，为别人提供无微不至的服务。这样做将形成良性循环，令人愉快，也会释放出更多的活力。

实行“让别人快乐”的计划

- 错开上班时间，保证从早晨 7 点到下午 6 点都有人上班。这对我们的客户来说很方便（也有助于我们内部那些需要在不同时间上班的人）。
- 把几个小组集中起来，研究我们为内部客户服务的方式。我们是否应当设立专门小组，针对不同客户群，提供不同的服务。
- 设立月度和年度服务奖金，获将名单由对服务满意的客户推荐，而后由我们最后决定。
- 执行 360 度全方位反馈程序，包括客户的意见在内。
- 任命一个特别工作组，专门从事令我们的客户惊喜和高兴的事。
- 邀请我们的大客户一个月“出去玩”一次。

- 研究推行“关键时刻”（Moment of Truth）的观念，此观念是北欧一个航空公司率先实行的（这个观念的重点在于顾客导向，改变金字塔式由上而下的领导，授权给服务客户的第一线员工）。尽力让我们和客户之间的每次交往都是积极的。

玛丽·简心中暗喜，“如果他们这么上心，我们就能使这个部门的面貌焕然一新！斯蒂芬妮非常激动，她的小组也表现出同样的热情。“我们能做到！我知道我们能做到！”玛丽·简慢慢下着决心，她眼角的余光注意到朗尼的脸上充满了笑意。

“投入”队

轮到“投入”队发言了，他们采用了一种完不同的方法，一开始就播放轻松的背景音乐。该队一位成员说：“闭上你的眼睛，放松一分钟。深呼吸，我会带领各位去感受内心的许多画面。这样可以帮助大家完全沉浸其中。”

大家闭上眼睛后，她说：“现在，我们一起来听听我们的组员与大家分享心行。保持放松，均匀呼吸，继续闭着眼睛。”

接着，有人朗诵了几段发人深省的诗句。其中一段是：

过去已成历史，
未来尚不可知，
今天是件礼物——
于是我们称之为现在。

约翰讲了自己的故事。“我的生活一直很忙碌，”他语含悲伤地说，“我一直在努力保持收支平衡。一天，我女儿要我带她去公园。我告诉她这个主意很好，但当时我有一大堆工作要做。我说等以后有机会，我一定陪她去。但后来我总有忙不完的事情。而日子则一天天过去了。几天变一周，几周变成一个月。”他声音硬咽着说：“四年过去了，我从没去过公园。我女儿现在已经 15 岁了，再也没有兴趣去公园了，因为这事，女儿对我也很失望。”

他停了一下，深吸了一口气，说道：“我跟一个渔商讨论了关于‘投入’的问题，我才认识到，其实对家和工作我有照顾好。渔商邀请我们全家参观了市场。我女儿不想去，但是我说服了她，陪我们一块去。我与孩子们在一起，我们玩得很开心。当我妻子带儿子去街上的玩具商店时，我和女儿坐在一起，告诉她我很后悔那时没有带她去公园，要她原谅我无力改变过去的历史。我要让她知道，现在我会全力以赴，尽量满足她的要求。她说我不是那种坏爸爸，我只是需要轻楹一点。我知道现在该怎么做了！我正在改进。‘投入’能帮助我恢复已经丢失、但还不曾意识到的东西——我和女儿的关系，并找回那份久违的父女之情。”

约翰讲完以后，朗尼对玛丽·简小声说：“那位渔商就是雅各布。自从他帮了约翰，他的情绪一下子变得很高昂，那是他第一次体验到真诚帮助别人的滋味。”

珍妮特讲了她以前一位同事的故事，也颇有感触：“这个人一直想向我求援，但是当时我自己的事情太多了，就没怎么理睬她，我们一直没有好好地谈过。后来更是一团糟。她好像完全不能应付她的工作，却又拼命掩饰进度上的严重落后，然后就开始作假报告。最后等到真相大白的时候，已经无法挽回了——她丢了饭

碗。如果当初我能关心这位同事，及时伸出援助之后，也许就不会有后面的事发生了。”

接着，贝丝讲述了她个人的故事。有一天她儿子进来坐在沙发上，她正骑在健身运动自行车上看杂志，电视在一旁播放着。她看出来儿子不太开心。她说：“照过去，当他跟我讲话时，我都继续做我的事。但是经验和离婚教育了我，对自己的亲人讲求效率总是不明智的。于是，我关掉电视，从自行车上下来，把杂志放到一边。我花了一个小时，仔细听儿子讲述他生活中的烦恼。我真的很高兴能够把握现在的每一刻。”

该队多数成员都讲述了个人以及工作中的故事。然后，他们再次确认了他们的承诺：要全身心地投入配合同事和内部客户的工作。“如果你重视现在的每一刻，你就会对内部客户表现出关怀。”一位成员补充道。他们还承诺，讨论问题时全身心地投入，不管与同事讨论还是与顾客讨论，他们都将集中精力倾听，不允许自己分神。他们会相互鼓励、征求意见，“这个时间合适吗？你有没有全力投入？”为了提此提这类问题，他们设计了标准用语：“你好像分心了！”以此作为提醒投入的特殊句型。每个人都同意试一试，每个人都答应，在与同事或顾客通电话时不再看书或回电子邮件了。

“选择自己的态度”队

最后一个出场的是“选择自己的态度”队。他们的口头汇报简短而切中要害：“以下是我们队确认的‘选择自己的态度’的好处。”

“首先，通过接受自己选择的态度，表明你的责任心和主动性，这会自然而然地使三楼充满活力。”

“其次，选择你态度的做法可以让你不再以受害者自居，真正做自己的主人。”

“第三，我们希望你所选择的态度是在工作上全力以赴，并热爱自己的工作。目前来看，我们也许不能做自己真心喜爱的工作，但我们可以喜欢我们所做的工作。我们可以在工作中大显身手——这是我们的选择。如果我们能够真正选择自己的态度，我们就能把咱们的工作场所变成充满活力、热情和创造性的绿洲。”

实行“选择你的态度”

玛格丽特是仓库中最富有生气的发言人，她认为，实行“选择你的态度”的计划必须因人而异。她说：“我们许多人忘记了自己有选择的能力。我们彼此之间必须相互鼓励，而且要共同努力发挥创造性和自觉性。如果你不知道你有选择权。或不相信你有选择权，你就将真的没有选择。我们中的一些人有着非常艰辛的生活经历。要将‘选择你的态度’变成这些人心灵深处的自觉观念实在不容易，还需要相当长的一段时间。”

另一个组员接着说：“我们找出两种方法来执行‘选择自己的态度’，并且已经采取了一些措施。”

“首先，我们为每个人购买了一本小书，书名为《个人责任》。读完后，我

们将组织读书讨论会。如果进展顺利，我们随后还要讨论《顾客也疯狂》、《成功人士的七种习惯》、《同心协力》以及《很少有人走过的路》等几本书。所有这些书都能帮助我们理解选择一种态度的含义。”

“第二，我们已经为每个人准备了一份态度菜单，你们可以贴在办公室使用。你们以前见过这个态度菜单，直到现在，我们还不知道是谁第一个把它贴在我们办公室门口的，因此我们也没法谢谢这个人。现在，大家每天都拥有这个个人菜单了！”

玛丽·简看了一下自己的态度菜单。菜单分成两边，一边是一幅苦脸，周围是“气愤”、“枯燥”和“痛苦”等字眼；另一边则是一幅笑脸，旁边写着“精力充沛”、“支持”、“生动”和“创意”等词语。菜单上端写着：由你选择。从大门到三楼都贴上一位员工祝贺，朗尼一直紧跟在玛丽·简后面，以他特有的方式予以鼓励。玛丽·简同每个员工都讲一些话，直到用完午餐才结束。她知道，现在他们正在认真地清除“有害精神垃圾”了。

朗尼和玛丽·简一起回到了第一担保公司。他们引起一些人的注意不足为奇：着装整齐的白领女郎和一个渔贩走在一起。奇怪的是，有很多人认识朗尼。

朗尼说：“你的老板还不知道有挖你，对吧？”两周前，玛丽·简意外地接到公司主要对手的电话，要高薪聘请她。

“我想他不知道，肯定是猎头公司和我以前的老板谈过。我以前的老板最近刚离开第一担保公司，在波兰特找到一个很好的职位。我在公司没提起过这事。”

“我本来不太明白你为什么拒绝这么好的机会，但我现在明白了。你对这项工作有很强的责任感，你不会扔下你的员工不管，对吗？”

“只说对了一部分，朗尼。经过我们的努力，如果能把第一担保公司变得充满乐趣，变成是一个工作环境很好的地方，那我为什么要离开呢？好日子 才刚刚开始啊！”

2月7日，星期天：一年之后的咖啡店

玛丽·简打开《简单而富足》一书，翻到2月7日。

这本书真是隽永可读、发人深省。她想，一年前，我坐在这里，担心我怎样才能清理这些有害的精神垃圾。事实上，就是在这里，我才意识到我自己也是问题的一部分，在我带动这个团队之前，首先要改变我自己。

那份在宾馆里提出的报告是一个良好的开端。员工本来就很有能力——渔商激发出了他们的潜能。现在，三楼和以前不同了，面临的新问题是公司所有的人都想到那里去工作。我想，其实三楼一直都是很有活力的。

我非常惊喜自己会得到女总裁奖。我认为女总裁一定没料到，我要求颁发32张一模一样的奖状。一张给自己，一张给比尔，其他的给我们部门里的每一个员工，还有朗尼和其他的渔商。我很高兴见到这张奖状挂在举名的派克街鱼市场的收款机上方，以及朗尼家客厅中最显眼的地方。

她打开日记本，翻到她最喜欢的部分，就是约翰·加德纳写的有关生命的意义的一段名言。

意 义

生命的意义并不是你偶然的发现，就像发现迹找到宝藏。生命的意义要在生

活中去体验。你根据以往的经历创造意义，你用情感和执著成就意义，你借人类世代相传的人生经验来塑造意义，依照你的天分和理解力来形成意义，你的信念构筑意义，你所热爱的人和事产生意义，你的价值观建造意义，生命的全部都在其中。是你把各种因素融合起来形成你的人生。让生活变得既有尊严又有意义吧！如果人生能这样过，世俗的成败就无关紧要了。

约翰·加德纳

玛丽·简抹去眼角的泪水，合上记录了她思想的灵感的日记。

“朗尼，在你读完那一本旷世巨作前，我还想再来一块小圆饼。”朗尼一直安安静静地坐在玛丽·简对面看书。他把盘子推给她。当她伸手拿烤饼时，她发现，竟然是一只放在一个张着大嘴的鱼头里的订婚钻戒。她抬头看着朗尼，而他紧张的脸上一副不知所措的神情。她笑得喘不过气来，急忙说：“哦，朗尼！好的！我愿意！但你能不能不那么滑稽啊？”

西雅图的天气寒冷、沉闷，但室内的景象却是暖融融的。

女总裁奖的颁奖典礼

女总裁走上讲台，望了望台下的观众。她看了一眼讲稿，抬起头说道：“我记得在我的一生中，没有哪一刻像今天晚上这么令人自豪！第一担保公司发生了一件非常了不起的事情。在三楼这个曾经枯燥沉闷的部门里，玛丽·简和她的同事重新发现，在我们每天早晨上班的时候，我们可以选择更有意义、更有成就感的工作方法。简单得就像问：‘今天会过得好吗？’回答是‘当然！我的选择就是让今天快乐！’”

“资深的员工如念重又焕发出新来公司时的热情，以往的例行公事已经转变成价值倍增的活动。我知道，这是在派克街鱼市场发现的奥妙。三楼部门团队的体会是，如果渔商们能把鱼市场变成一个人们向往的工作场所，你也能把第一担保公司的任何一个部门都变成人人向往的工作场所。”

这项改革的秘诀已经刻成匾额，挂在公司总部大楼的门前。上面这样写着：

我们的工作场所

当你进入办公场所，请选择“让今天快乐”！你的同事、客户、小组成员和你自己都将为此而感谢你。找出玩的方法吧！我们对工作要严肃认真，但不必绷得太紧。当你的客户和同事需要你的时候，请集中精力，全身心投入！当你感觉精力减退时，你不妨试试这个补救方法，保证有效——找一个需要帮助的人，跟他说些鼓励的话，或是凝神倾听，让他感到快乐！