



《跳出盒子——领导与自欺的管理寓言》

〉跳出盒子——领导与自欺的管理寓言》

亚马逊书店领导与组织行为类图书排名第一！

以心理学小说的独特形式深刻剖析组织内部行为

打破“领导力”的传统观念

进入“内世界”

看后无不拍案称绝

美国亚宾泽协会强力打造，出版后，重印数次，先后在全球 50 多个国家出版，销量突破 100 万册！

微软公司，3M 公司，美国海军等组织推荐读本

本年度最具影响力的企管图书

内容简介：

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

由美国久负盛名的亚宾泽协会编写的企业管理类畅销书《跳出盒子——领导与自欺的管理寓言》，运用了心理学小说这种流行的讲述方式来探讨管理和领导这一话题，整部书浅易平实，意蕴深入浅出，引人入胜，把“领导力”的精髓所在，融入到了一个现代经理人日常工作的点滴中。很多人都曾经和

正在欺骗自己，在内心努力为自己所做的每件事寻找理由，却并没意识到自己的欺骗行为。此书勇敢的打破了关于“领导力”的传统观念，将读者的视点由外部认识转向领导者的“内世界”，揭示了何为“自欺行为”，人们如何困于其中，以及它又是如何制约个人成就和企业发展的。更重要的是，它同时告诉了我们解决的途径。

作者介绍：

亚宾泽协会(The Arbinger Institute)是一家深具学术底蕴的管理咨询与培训公司，协会由来自商业、法律、经济、哲学、教育、心理学等诸多领域的资深专家组成。亚宾泽协会与许多著名的大型企业和机构建立了良好的合作关系，包括微软公司、3M 公司、世界最大的眼镜连锁企业 LensCrafters 公司、美国导弹制造企业雷神公司、贝恩投资公司，康奈尔大学以及美国海军等。

亚宾泽协会全力打造的《跳出盒子——领导与自欺的管理寓言》，由美国 BK 公司出版后，以其独辟蹊径的角度，平民化的语言和生动有趣的内容赢得了读者与市场，短时间内便在全球销售了 100 万册以上，而其中大部分都是通过良好的口碑而被读者购买。美国微软等公司都曾大量购买并发给公司员工阅读，还有很多读者买来送给亲戚和朋友。

名人推介：

这是一本充满精辟洞见、既迷人又深奥的书，我强力推荐。

——史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》作者

《跳出盒子》是一本发人深省又极具洞察力的好书，对于个人发展来讲，这是一本必读的书。我本人，则一翻开这本书就爱不释手。

——史蒂芬·惠尔赖特 哈佛大学商学院资深副院长

阅读该书就像是一次洞察自己的奇妙之旅。如何担当这种“员工兼领导”的企业角色？正是这本书彻底改变了我的看法。

——路易丝·弗朗西斯科尼美国雷神公司副总裁

亚宾泽协会以《跳出盒子》一书道出了那些潜在的可以激发生产力和创造力的金玉良言。接下来，就尽你所能按照书中的观点行动吧！

——戴夫·布朗世界最大的眼镜连锁企业 LensCrafters 公司总裁兼首席执行官

名人推介：

这是一本充满精辟洞见、既迷人又深奥的书，我强力推荐——史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》作者

《跳出盒子》是一本发人深省又极具洞察力的好书，对于个人发展来讲，这是一本必读的书。我本人，则一翻开这本书就爱不释手。——史蒂芬·惠尔赖特 哈佛大学商学院资深副院长

阅读该书就像是一次洞察自己的奇妙之旅。如何担当这种“员工兼领导”的企业角色？正是这本书彻底改变了我的看法。——路易丝·弗朗西斯科尼美国雷神公司副总裁

亚宾泽协会以《跳出盒子》一书道出了那些潜在的可以激发生产力和创造力的金玉良言。接下来，就尽你所能按照书中的观点行动吧！——戴夫·布朗世界最大的眼镜连锁企业 LensCrafters 公司总裁兼首席执行官

前言

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

“正是因为内心的无知，人们才会迷失自己。”

——印第安部落苏族长老 黑麋鹿(Black Elk)

长期以来，对“自欺行为”的思考仅仅是那些沉思冥想的哲学家，以及研究人类科学核心问题的学者们所关注的领域，大众基本上没有意识到这一问题的存在。假如“自欺行为”尚未“触及”日常生活的方方面面，那人们不知道这些倒也无所谓。用“触及”这个词来形容它的影响已经够温和的了，事实上自欺行为的影响力已经大到足以决定个人对于生活中的各个层面的体验。而本书的主题，正是解说这种决定性的作用究竟有多大，以及它是如何成为“领导力”的一个至关重要的问题的。

为了让读者对“自欺行为”的危险影响有个概念，我们先看看下面这个例子吧。一个婴儿正在学习爬行。一开始，她倒退着在房间里爬行，爬着爬着不知怎么就卡在了家具下面。于是她敲打家具，一边哭喊一边用小脑袋去撞家具，又急又恼。这时，她唯一能想到的让自己出来的方法就是更使劲地去推家具。结果，情况更糟糕了，她被卡得更紧了。

假如这个婴儿会说话的话，她一定会埋怨这个碍事的家具。毕竟，她已经想尽了所有的办法。但很显然，即使她没有意识到，问题也的确是因她而起的。虽然她尽其所能，但是问题的关键在于，她没有意识到自己本身就是问题。而一旦像她这样的话，那就怎样也想不出来解决的办法了。

“自欺行为”与此十分相似。它使我们受到蒙蔽，却不知问题的真正原因。而一旦被蒙蔽，我们所能想到的所有“解决方案”只会使情况更糟糕。这就是对于“领导力”来说，“自欺行为”为什么显得如此重要的原因——领导的目的是为了把事情变得更好。正是因为存在着“自欺行为”，我们的领导力经常受到破坏，并且，并非是由于“家具”这些外在的原因，而是错在我们自己。

我们之所以编写此书，就是为了让人们能了解“自欺行为”——这个长期以来都只是学者才去关注的问题的最核心内容。而且，本书不仅仅涉及问题本身，它同时还提供了针对“自欺行为”的解决方案。

通过讲解“自欺行为”以及其解决方案的经验，我们发现人们获取这些知识之后会大受裨益。人们的洞察力更加敏锐，紧张冲突感会减少，更渴望团队工作，责任感倍增，获取成功的能力也会增强，满意与幸福感也更加深刻。我们希望通过这本关于“自欺行为”及其解决方案的概述性书籍，能给大家在上述各个方面带来一种全新的思路。在各种企业组织活动之中，无论是商界、社区还是家庭关系，最重要的不仅仅是人们之间的相互影响，而是将这种影响持久地保持下去。

关于本书的一个注释

尽管本书是以我们工作中的真实经验为基础的，但书中的人物和企业组织并非代表某个特定的人或公司。其中，关于“传染病控制之父”匈牙利医生西梅尔威斯 (Ignaz Semmelweis) 的有关情况的确是取自一本书中的真人真事。这本书是由科德尔·卡特 (K. Codell Carter) 和芭芭拉·卡特 (Barbara R. Carter) 合著，韦斯特波特公司下属的格林伍德出版社 (Westport, Conn.: Greenwood

Press)在1994年出版的《产褥热：西梅尔威斯医生科学传记》(Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis)。

第一章 巴德先生

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

1. 查格罗姆的新成员

两个月前的一天，我第一次步入查格罗姆公司总部去应聘该公司的高级管理职位。这里远离市区喧嚣，幽静有如校园。十几年来，我一直在查格罗姆公司的竞争对手那里工作，因此十分注意该公司的动向。后来我厌倦了那份工作，便想跳槽到这里。在接受了八次面试之后，接下来的三个星期里我没有得到任何消息。正当我灰心丧气之时，我却意外地被录用了。在查格罗姆公司，我将负责一条生产线。

查格罗姆公司接受高级管理人员有一套特别的仪式——我得用一天的时间和执行副总裁巴德单独会面。巴德是公司总裁凯特的得力助手。因为管理层内部的一些调动调整，他即将成为我的新上司。

我想事先了解一下这个会面到底有哪些内容，可是同事们的解释让我更加困惑了。有的同事说这次会面就是一个发现，试图解决“人的问题”，为什么没有人真正重视结果；有的说这就是所谓的“巴德式会面”，并且会谈中所谈的策略就是查格罗姆公司取得惊人成功的秘诀。同事们的话让我感到一头雾水，不过我还是渴望能早点儿见到我的新老板，并且给他留下好印象。

2. 古怪的巴德

对于巴德，我只是久闻其大名而已。他曾经和我一起参加一个新品展示会，但是我当时只是到场参会，因此没有跟他直接打过交道。尽管巴德已经50多岁了，但看上去还挺年轻。他身上兼具众多的古怪特点：富有，却开着辆没有轮毂盖的经济型汽车；高中辍学，却以优异成绩获得哈佛大学的法律和工商学位；具有很高的艺术鉴赏品味，却同时又是甲壳虫乐队的忠实歌迷。尽管有如此明显矛盾

的特点，但多少也正因如此，巴德被看作公司形象的代表——因为他跟查格罗姆公司一样，既神秘又开放，既高雅又世俗，办事雷厉风行又通情达理。毋庸置疑，在公司里巴德是广受赞誉的领导。

从我办公室所在的 8 号楼走到中央大楼的大厅要 10 分钟。查格罗姆公司的 10 幢建筑由 23 条小径相连，我途经的这条依凯特溪而建。“凯特溪”是按凯特的想法而建造的，因此员工们就用总裁的名字命名它了。小溪两岸的橡树和枫树如亭亭华盖，风景美轮美奂，就像明信片上的风景一样。

我一边走进中央大楼乘电梯前往三楼，一边在内心里审视着自己进公司一个月以来的表现：我兢兢业业，每天最早到办公室最晚下班；我勤勤勉勉，专注工作，心无旁骛。尽管我妻子对此微辞颇多，我还是觉得在工作上更卖力一点儿以便能超过即将升迁的竞争对手，才是最重要的。我觉得自己一切做的都很妥当，因此完全应该满怀信心地准备与巴德会面。

3. “巴德式会谈”

当我来到三楼大厅之后，巴德的秘书玛利亚热情地前来招呼我：“您一定就是汤姆吧。”

“是的，谢谢。巴德约我九点钟和他见面。”我说。

“没错，巴德让我带您到东景厅等他，五分钟后他会来见您。”玛利亚带我穿过大厅，来到一个很大的会议室。透过会议室的落地玻璃窗，康涅狄格州的林间美景一览无遗。大概一分钟之后，伴随着轻轻的敲门声，巴德走了进来。

“嗨，汤姆，谢谢你能来，”他一边说着一边笑容可掬地和我握手，“请坐，喝点儿什么吧，咖啡还是果汁？”

“不用了，谢谢。”我回答道，“早上我已经喝了不少了。”

我捡了张最靠近自己的黑色皮椅，背对着窗户坐下。巴德到会议室角落倒水，回来的时候拿着水瓶，并且还多拿了一个杯子。他把东西放在桌子上，然后对我说：“有时这里挺热的，今天早上我们有许多事情要做，如果想喝水请自便。”

“谢……谢。”由于激动我回答的都有些结巴了。我很感谢巴德能这么平易近人，但却不知道他究竟要做什么。

“汤姆，”巴德突然说，“我今天要你来，是有原因的，而且是个很重要的原因。”

“哦，”我平静地回答，试图掩盖内心的紧张。

“你现在面临一个问题，一个假如你想在查格罗姆公司取得成功的话就必须解决的问题。”

听他这么一说，我紧张得就像肚子忽然被谁踢了一下似的。我竭力想找出一些适当的字眼来回答，可是脑子却一片空白。我听到自己的心脏在砰砰乱跳，脸色也变得苍白。

尽管我的职业生涯一直很成功，但我的一大弱点就是不大容易控制情绪。我曾通过训练面部和眼部肌肉来放松紧张时的感受，以免因为一瞬间的紧张而使面部表情泄露我内心的秘密。现在，我的面部肌肉已经训练得能够本能地不受内心情绪的控制。要不，我现在的样子一定像是个等待老师发作业的小学生，紧张不安地期待着评语是“优秀”。

我终于硬着头皮说：“问题？您的意思是？”

“你真的想知道吗？”巴德问道。

“我也不太清楚。但听你这么一说，我觉得我必须得知道。”

“没错，”巴德点头表示同意，“你的确必须得知道。”

第二章 你不知道自己出了问题

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

第二章 你不知道自己出了问题

4. 一无所知

“你面临着一个问题，”巴德继续说道，“你的同事，你的太太，你的岳母，他们都知道这个问题是什么，甚至我敢打赌你的邻居都知道。”

接着，他竟然兴奋地笑了起来：“可现在只有你自己本人却对这个问题一无所知。”

我一时无语。假如我都不知道我这个问题到底是什么的话，我又怎么会知道自己已经有了问题呢？

“抱歉，我不太理解你的意思。你是说我……我……”，我真是被他搞得一头雾水。

5. 老婆孩子还有同路人

“哦，好吧，”他用一种让我觉得有些得意的语气说道，“那么先思考一下这些例子吧。”

“比如说，你曾经有机会在太太用汽车之前替她加好汽油。但你转念一想，加油这种小事太太自己就可以做。所以哪怕你明知汽油已经用完了，也会袖手旁观，眼睁睁地看着车停在那儿，对吗？”

“他怎么会知道这些？”我心里暗暗纳闷。

“再比如，你曾答应带孩子去球场看球赛，但却因为其他更吸引你的事情而到了最后一刻又找借口临时变卦？”

“这个他怎么又会知道？”

“下个例子，还是带孩子去看球，你曾使他产生了因为耽误了你的事情而内疚的感觉？”

“的确是这样的啊！”

“还有，当你给正在蹒跚学步的孩子读故事的时候，是否曾因自己没了耐心而一下子跳过好几页，可孩子却毫无察觉？”

“是啊！我的孩子确是没有察觉到！”

“再比如，你曾经把车停在残疾人专用车位，然后假装跛足，这样人们就不会觉得你是个卑鄙小人了？”

“哦，这个我倒从来没有做过。”

“要不就是你把车停在了残疾人专用车位上，然后匆匆从车中钻出，好像你有十万火急的事要办，而不得已把车子停在那里。”

“嗯，我不得不承认，我是这么做过。”

“还有，当你开夜车的时候，后面的车子车灯大开，让你眼睛晃得受不了。于是你‘大度’地让他超车，然后也开大灯来回敬他？”

“那又反映了什么呢？”

“再看看你的工作吧，”巴德继续说道，“有时候，你会贬低别人吗？你鄙视周围的同事，嘲笑他们懒惰并且无能，并且想法子让他们吃些苦头？”

“我想有时候我的确这样做过的。”我低声说道。

6. 上司讨好下属？

我不得不承认这些——巴德看上去什么都知道。

“换句话说，你是不是经常去做些讨好人的事情呢？”他打断我的话说，“为了让下属按你的意志去办，就算你瞧不起他们，你也会纵容他们？”

这简直就是恶语中伤！“我努力以适当的方式待人。”我抗议道。

“我知道你是这么做的，”他说，“不过我问你，当你按自己说的那样‘以适当的方式待人’的时候，你有什么感受？会和你鄙视他们，给他们找点苦头那样有什么不同吗？你打心眼里觉得这两者之间有什么不同吗？”

“我不太清楚是否理解了你的意思，”我回答道。我使劲挤出了这么一句，想拖延一点儿时间考虑一下。

“我是说，你是不是觉得自己不得不‘容忍’这些家伙？你是不是觉得——老实说，因为你被这些麻烦的家伙所纠缠，所以你不得不卖力地工作才能成功？”

“被纠缠？”我问道，继续拖延时间。

“仔细想想，你会明白我的意思的。”巴德仍然面带微笑。

巴德正目不转眼看着我，我似乎逃避不了了。可我想破脑袋也理不清头绪。最后，我只好回答说：“嗯，我想您说的没错。我的确觉得许多人又懒又笨。但是，我应该怎么做呢？直接告诉他们？这通常没用的。于是，我试图用别的法子让他们努力工作。对有些人，我甜言蜜语；对另一些人，我试着用激将法；还有一些人，我必须得动点儿脑筋才行。而且，我还尽量控制自己的情绪，使我的态度看起来很不错。说实话，能做到这步，我觉得已经挺不容易了。”

7. 别用恰当的方式待人

巴德亲切地笑了笑：“我知道，不过到我们谈过话后，你就不会觉得自己做的有什么了不起了。你现在所做的，多半都不对。”

我有点儿不相信自己的耳朵：“用这样恰当的方式待人，难道有什么不对吗？”

“因为你并‘没有’用恰当的方式待人，问题就在出在这里。而且，你一点儿都没想到自己这样做所造成的麻烦。”

“什么意思？你必须向我解释清楚。”原本就被搞得迷迷糊糊的我，现在已经有点儿生气了。我想知道他到底要干什么。

“我很乐意向你解释，”巴德平静地说道，“我可以帮你去考察一下你的问题出在哪里。并且，我还会告诉你该如何应对。这就是为什么我要和你见面的原因。”

他顿了一下，接着说：“之所以能帮你，是因为我自己也出现过同样的问题。”

巴德从椅子上缓缓起身，一幅一本正经的样子。他开始沿着桌子踱步，说：“首先，你必须得知道人类科学里的一个重要的课题……”

第三章 谁在自欺

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

8. 儿子决定态度，态度决定一切

“你有孩子吗，汤姆？”

对于这么一个问题，我觉得好受多了。我有点儿感激巴德问了这个问题，让我下得了台阶。“干嘛？有啊，我唯一的儿子托德，今年已经 16 岁了。”

“你还记得他刚出生的时候你的感受吗？随着一个小生命的到来，你的人生态度都有哪些改变？”巴德问道。

很长时间以来，我都没有再一次地回忆过托德刚出生时我的感受是什么。10 多年来，我的生活发生了许许多多的酸甜苦辣，当初的印象早已被生活漂白得越来越淡了。当初，托德被诊断患有“注意缺陷障碍多动症”。一想到他，我就觉得心力交瘁。他给我带来了无尽的烦恼，而且持续多年未能减轻。但是巴德这么一问，那段甜蜜的时光又重新浮现在我的眼前。

“是啊，我记得，”我略带忧伤地说，“我记得我紧紧抱着他，在他身上倾注了所有的希望。他就是我的心肝宝贝，怎么爱都不够。有时候应付不过来，却也是心甘情愿地为他付出我的一切。”也许，只有这甜蜜的回忆，才能多多少少减轻一些我目前的紧

张与痛苦。

9. 工作比儿子更重要

“深有同感，”巴德一边说一边有意识地点点头，“我也想和你说说我的故事。这得从我第一个孩子出生时说起，他叫戴维。

“当时，我还是个年轻的律师，在一家全国闻名的律师事务所上班，每天都没日没夜地忙碌。我做过一桩业务，那是个涉及到全球 30 家银行的重大融资项目，我们的客户是这个项目的主要放款人。

“这个项目相当复杂，许多律师都参与其中。光我们事务所，就从全球四大办事处指派了 8 个律师参与。我是其中资历倒数第二的人，负责草拟主要借款合同下面的 50 份子协议。这是笔大业务，经常要在世界各地往来穿梭，而且金额庞大，打交道的也都是些有头有脸的大人物。

“在我被指派参与这个项目一个星期以后，我太太南希怀孕了。对我们来说，那段日子真是太棒了。那天是 12 月 16 号，8 个月后我的戴维就要出生了。在他出生前，我努力工作，想把工作顺利交接，这样我就可以请三个星期的假，专心等待我的小戴维的到来。我相信，那将是我一生中最快乐的时光。

“但是，12 月 29 号那天，这个项目的一个人打电话给我，通知我所有成员必须马上聚齐，到旧金山一起工作。”

“要去多久？”我问他。

“直到这个项目做完为止——短则三个星期，长的话，也可能三个月。我们必须把它做完才行。”巴德说道。

“真是个扫兴的消息，一想到要把南希和戴维单独留在弗吉尼亚亚历山大的家中，我就感到难受。我花了两天时间把办公室的东西整理好，然后极不情愿地把老婆孩子留

在候机厅里，揣着全家福，强忍着不舍，转身走进登机口搭上了飞往旧金山的飞机。”

10. 被孤立的工作狂

“等我赶到旧金山办公室的时候，我才发现自己是最晚到的，甚至连伦敦办事处的律师都比我到的早。接着，我在 21 楼的最后一间办公室安顿下来。这个项目的总部在 25 楼，其他人也都在那里。

“我开始工作，可是大部分事情—包括所有成员之间的会议和协商—都在 25 楼进行。只有我一个人孤零零地呆在 21 楼，看着桌上的全家福孤单地工作着。

“我每天从早上 7 点一直干到凌晨 1 点。中途前往大厅的餐饮部三次，买个面包圈，或是三明治、沙拉什么的。然后再回到 21 楼，一边研究文件，一边填饱肚子。

“如果你问我，那时我的目标是什么，我会告诉你，我的目标就是尽可能草拟出最能维护我们客户利益的草案，让这个项目早点完工。不过，我在旧金山的其他经历，也该让你知道一些。

“跟我草拟的文件密切相关的那些大大小小的协商啊、会谈啊，都在 25 楼进行。对我来说，发生在 25 楼的这些事情相当重要，因为交易的任何变化都必须在我草拟的文件上加以说明。但是，我却很少到 25 楼去。

“事实上，独个儿吃了 10 天外卖之后，我才知道公司在 25 楼的主会议室里，向项目成员全天供应食品。但是，却没有一个人告诉我，我感到有点儿不是滋味。而且在这 10 天当中，我有两次因为没有把最新的改动在文件中反映出来，被上司狠狠了一顿。可是，没有任何人告诉我这些改动啊！还有一次，上司因为很难找到我，又把我骂了一顿。在那期间，主要合伙人还找过我两次，就一些不是我分内的工作，但却被认为应该是我分内工作的问题问我有什么看法。其实，这些倒是我应该去做的，我真该去问问其他同事的工作情况。”

说完上面一番话，巴德坐了下来。

“汤姆，我现在问你个问题。从你对我在旧金山的那些情况的粗浅了解来看，你觉得我真的能如我事前所说的那样，尽可能起草出最能维护客户利益的文件，让项目尽早结束吗？”

“你啊？压根儿不可能！”我说道，我真惊讶当时我怎么能这么大胆地讽刺巴德，其实，你似乎也没有全心投入这个项目，还有些其他什么事情分了你的心。”

“说的对，”巴德点点头表示同意，“我的确没有全心投入这个项目。还有，你觉得主要合伙人能看的出来吗？”

“我想，过了这么 10 天之后，一切都很明显了。”我说。

“至少，有几次他已经看出来了，也骂了我一顿，”巴德同意我的看法，“那你再看看这个，你觉得他会认为，我跟大家想法完全一致？我会一如既往地努力工作？我会竭尽全力，协助其他同事一起完成这个项目吗？”

“我不这么觉得，你把自己孤立起来，就等于把整个项目置于困境。你要知道，这可是公司的大项目啊！”我回答道。

“不错，”巴德同意我说的，“我已经成了一个问题了，我没有全力以赴的工作，没有按照约定那样地卖力，跟大家意见也不一致，还给别人带来许多麻烦，等等。但你猜猜看，假如有人指责我干活偷懒，我会怎么回击？你觉得我会任人指责吗？”

我仔细考虑着这个问题，尽管在外人看来，情况很清楚，但是当时巴德也许并不像旁观者那样能清楚地看清自己。

“不，我猜假如有人这么指责你的话，你很可能为自己辩解。”我说。

“你猜对了。想想看，谁会把刚出生的儿子留在家，自己跑到旧金山来工作？可

我却正是如此。”巴德自问自答地说。

“还有，谁会一天干上 20 个钟头？还是我。”巴德越说越激动。

“还有谁被迫独自一人在 21 楼工作？而且，像提供伙食这种小事，都没有一个人告诉我！倒霉事儿全都让我给碰上了！所以，从我的角度来看，到底是谁让谁为难啊？”

“我猜你一定认为，其他人才是给你带来麻烦的主要原因。”我回答道。

“我当时就是这么想的，”他同意我说，“还有，说到按合约办事、全力以赴、意见一致这些，就我本人来说，我觉得我都做到了。我大概是整个项目组中最卖力的一个了。而且没有人像我这样，要应付这么多事情。况且，尽管备受指责，我还不是在卖力地干活儿啊！”

“那就对了，”我说，一边放松身体背靠着椅子，一边肯定的点点头，“当时你就该这么想才对。”

11. 查格罗姆的“盒子”理论

“汤姆，现在你再想想，”巴德再次起身在屋里踱步，“记住这个问题：事实上，我真的没有遵照约定，没有全力以赴，也没有和同事齐心协力，还给他们带来许多麻烦。这是个问题——一个严重的问题。但是，还有一个更严重的问题——而这个问题恰恰就是我和我需要讨论的。”

我全神贯注地听着。

“这个更严重的问题就是，我根本没有意识到自己有问题。”

巴德停了一下，然后靠近我，用一种低沉却认真的语调对我说：“比方说，如果要解决没有遵照约定这个问题的话，首先必须得找到那个更严重问题的解决途径。也就是说，我必须首先得知道自己出了问题，然后才能去解决问题。”

我一下子面无表情，觉得不自在起来。我不知不觉被巴德的故事吸引了，完全忘了他这么做是有目的的。他一定认为，我也有这个更严重的问题。我又开始紧张起来。

这时，巴德接着说道：“汤姆，我在旧金山时所表现出的那种固执的无知，可以用一个专门的术语来称呼它。哲学家管它叫做‘自欺行为’。在查格罗姆，我们有个更通俗的说法，这就是‘困在盒子里’。所以，当我们说到自己‘困在盒子里’的时候，我们指的就是‘自欺行为’。

“你以后还会学到许多关于‘盒子’的东西，不过，刚开始的时候，先这么想想：从某种意义上来说，我在旧金山的时候就有点‘被困住’了，那是因为我不知道自己已经出了问题。我只能以自己的狭隘的眼光去看问题，哪怕别人向我指出，我也坚持认为自己是正确的。所以，我困在盒子里一把自己封闭起来，固执而无知。你明白我的意思吗？”

“当然明白。”我回答道，我的思路再度把巴德和他的故事联系起来。

“在企业组织中，自欺是最常见的事情，”巴德继续说道，“打个比方吧，从你过去的工作经验来看，是不是有谁真的是个大问题——比方说，他是团队合作的一大障碍？”

我一下子就想到了查克，我过去公司的首席运营官。那个讨厌鬼，凡事只想到自己。

“对！我就认识这么一个家伙！”

“嗯，问题来了：你所说的这个人是否会认为自己出了问题呢？”

“哪儿啊，他怎么会意识到啊！”

“通常都是如此，”巴德说，边说边径直走到我面前停下来，“我们发现一个有问题的人，而那个人肯定会拒绝别人说他有问题。这就是自欺行为——无法认清自己存在着问题。在企业组织所遇到的各种问题之中，这是最普遍，也是危害最大的一种。”

巴德把手放在椅背上，斜靠在上面，“还记得几分钟前我和你提过，有一个你必须

得知道的人类科学中的重要课题吗？”

“嗯。”

“就是这个，自欺行为——即我们公司通常所说的‘盒子’——就是这个问题。”巴德停了下来。显然，他下面要说些很重要的话了。

“在查格罗姆公司，我们的最高策略就是，尽量减少个人和企业组织的自欺行为。为了让你理解为什么我们如此看重这个问题，”他说道，继续踱步，“我得和你说个医学上的相关问题。”

第四章 寻找自欺病因

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

12. 死亡率 10%的“产褥热”

“你听说过西梅尔威斯吗？”巴德问我(他把这个词读的很怪)。

“没听说过，你说的是一种疾病还是什么？”

“不，不是，”巴德忍不住笑了起来，“但也差得不远，西梅尔威斯是一个产科医生，生活在 19 世纪的欧洲。他在维也纳总医院(Vienna’s General Hospital)工作，那是个相当有名的研究型医院。当时，产科病房的产妇死亡率相当高，他想尽一切办法试图发现这到底是怎么回事。在西梅尔威斯负责的病房里，死亡率是 10%。想想看，在那里每 10 个产妇就有 1 个丢了性命！你能想象地出来吗？”

“要是换了我，决不会让我妻子住那样的医院。”我说。

“这样想的可不止你一个，维也纳总医院因此声名日下，有的妇女干脆在街边小诊所生了孩子之后，再到医院去。”

“这也难怪。”我说。

“是啊。”巴德同意我说。

“后来，这些死亡产妇的综合症状被称为‘产褥热’，”他继续说道，“当时，传统医学只针对病人的各个症状进行单独治疗。医生认为，病人如果发炎就会被认为是血液过多造成了肿胀，所以医生就会给病人放血，或者用水蛭把血吸出来。病人如果发高烧，也用这种办法治疗。如果是呼吸困难，就说明空气不流通，所以就改善通风条件。不过，这些都没什么疗效。半数以上患产褥热的产妇在几天之内就死了。”

“大家都知道西梅尔威斯负责的病房死亡率极高，据他本人说，有些产妇甚至向他下跪，哀求转到死亡率为 2% 的病房。虽然这个死亡率也够高的了，不过总比每 10 个产妇当中就死 1 个要好。”

13. 传播疾病的是医生

“渐渐地，西梅尔威斯也开始认真关注起这个问题来。他特别感到奇怪的是，为什么一个病房的死亡率会比另一个高出这么多。两个病房之间的唯一差别就是，西梅尔威斯这里的病房由医生负责看护，而另一个病房则是由助产士负责看护。他弄不明白，为什么这种差异会带来死亡率的巨大差别。所以，他尽量让两个病房的其他情况保持一致，从接生的姿势，到通风设备和饮食，他把所有的环节都标准化了。他想遍了所有可能的情况，可还是找不到原因。他做的所有尝试都无法解释产房死亡率的巨大差异。”

“他一定感到很丧气。”我说。

“我也这么想的，”巴德同意我说的，“但是，后来发生了一件事情。他请了 4 个月的假，去参观另一所医院。当他回来的时候，他发现在他离开的这段日子里，他那个产房的死亡率明显下降了。”

“真的？”

“是啊！他也不知道是怎么回事，不过的确确实是下降了。他开始苦思冥想。渐渐地，他想到，也许从解剖尸体的医生那里可以找到原因。”

“解剖尸体？”

巴德答道：“没错。别忘了，维也纳总医院是一家研究型医院，许多医生既负责临床治疗，也通过解剖尸体进行医学研究。当时，人们还不知道细菌的可怕，所以没有人认为这样做有什么问题。医生们所知道的仅仅是症状。西梅尔威斯把自己解剖尸体的做法与他的代班医生的做法做了对比，结果发现唯一明显不同的地方就出在他本人身上。为此，西梅尔威斯花了相当长的时间进行了深入的研究。

“通过这些观察对比，他发展了一套关于‘产褥热’的理论，这也为日后的细菌理论奠定了基础。他断定，有微量物质通过解剖医生的双手，从尸体上被带到了健康的产妇身上。因此，他立刻定下一条规矩，要求医生在为病人做检查之前，必须用氯和石灰的溶液彻底清洗双手。你猜后来的结果如何？”

我急不可待的问道：“后来怎样了？”

“死亡率一下子就下降到了 1%。”

“这就证明他是正确的了，”我小声说道，“医生正是细菌携带者。”

“没错。事实上，有一次西梅尔威斯曾经悲哀地说，‘只有上帝才知道，因为我的过失，有多少人过早地去了天堂。’背负着这种愧疚过活，那是一种怎样的滋味啊！医生们已经尽其所能，但是他们并不知道自己就是细菌的携带者。其实，在这些症状的原因弄清楚之后，只需要一个小小的措施，就可以完全避免它们的发生。后来，医学界终于确定‘产褥热’的主要原因就是细菌。”

14. 破坏领导的是领导

巴德停了下来，他把手放在桌上，靠近我说：“在企业组织之中，也传播着类似的细菌——我们或多或少都带有这种细菌。它可以破坏领导力，带来许多‘人事问题’，不过我们可以将它隔离起来，从而使其失去破坏力。”

“它到底是什么啊？”我问道。

“就是我们先前一直在说的啊，”巴德答道，“自欺行为——也就是我们所说的‘盒子’。要么更准确的说，自欺行为就是这种疾病。我们要了解的就是，究竟什么细菌引起了这种疾病。”

“汤姆，我建议你这样做。就像发现产褥热的病因一样，要找到自欺行为的病因，这就需要一个普遍适用的理论——它可以解释我们所说的‘人事问题’中表面上看起来各不相同的症状。这些问题涉及到，从领导力到激励机制等诸多方面，可谓无所不包。而且这些问题的成因都一样。有了这套理论，人事问题就可以前所未有地得到有效的解决。我们可以用一个简单明了的办法解决并且杜绝这类问题，而且用不着一个一个地突破，而是一股脑儿地一次性解决掉。”

“这说起来容易，做起来恐怕挺难的。”我说。

巴德答道：“其实，这真是了个了不起的发现。不过你别只听我说，我要试着帮你自己去发现问题解决问题。这样你才能确定，以后的一系列策略能否在你的部门里得到实施。”

“好的。”我说。

“首先，”他说，“我给你说说我刚进查格罗姆公司的一些经历。”

第五章 潜伏的自欺隐患

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

15. 功亏一篑＝一事无成

“在那家律师事务所干了10年之后，我跳槽到希尔拉产品系统公司担任法律顾问。你还记得这家公司吗？”巴德转过身来问我。

查格罗姆公司正是使用了他们的一些领先技术，才称雄于高科技制造业。“这谁不知道啊！正是他们的技术才改变了整个业界。这家公司怎么了？”我问道。

“被查格罗姆公司收购了。”

“哦？真的？我从来没有听说过。”

“那笔交易挺复杂的。不过查格罗姆获得了希尔拉的大部分有价值的知识产权，比如说专利权等等。”

“那是16年前的事了。那时，我还是希尔拉的首席运营官。后来，因为那笔收购合约，我到了查格罗姆公司。然而，我对自己将要面对的环境和工作一无所知。”

巴德拿起被子喝了口水，继续说：“开始，查格罗姆公司对我来说还有一丝神秘。但是，很快我便被介绍给这家公司的神秘人物。准确的说，那是在公司的第二次主管会议上。

“由于我对收购交易的核心部分很熟悉，所以后来我就成了查格罗姆公司管理层的一员。在我参加的第一次主管会议上，他们指派给我了一些很棘手的任务，而且时间很短，必须得用两个星期的时间在下次会议之前完成。要把业务及其周边内容都弄熟，我承受的压力真是不小。

“后来，在第二次会议的前一天晚上，我只剩一项任务没有完成，看上去也来不及做了。那时我已经很疲惫了，想想自己都已经完成了那么多任务，只剩下一项似乎也没什么大不了的。于是，我选择了休息，结果如何就随它去吧。

“第二天在会上，我汇报自己完成任务，提出建议，跟大伙分享我收集到的重要信息。最后，我告诉大家，因为我把时间都花在了努力做好已经完成的这些任务之上，再加上种种困难，因此我还剩一项任务没能完成。

“我永远也忘不了接下来发生的事情。卢，就是当时的公司总裁，要求副总裁凯特接下我没有做完的任务，在下次会议之前完成。然后会议又听取了其他人的报告。不过我发现，在整个管理层里，只有我一个没有完成任务。

“在接下来的会议时间里，我陷在沉思之中——我觉得十分窘迫，感到自己微不足道，怀疑自己是否属于这个圈子，也怀疑自己是否想要融入这个圈子。

“后来，会议结束了。在别人闲聊的时候，我把文件放进公文包里，觉得自己根本就像个局外人一样。同事们还在轻松地开玩笑，而我默不作声地经过他们身旁，向门口走去。这时，有人把手放在了我的肩上。”

16.1%的向心力

“巴德……”

我转过身，看见卢面带微笑，用他那温和但却敏锐的目光看着我。

“你不介意我和你一起回办公室吧？”他问我。

“当然不介意了。”我说道，同时惊讶地怀疑自己是否真的这么觉得。

巴德停了一下，然后接着对我说：“汤姆，你不认识卢吧，可能你在这呆的时间还太短，他的故事你还不知道呢。不过，卢可是个传奇人物，他单枪匹马地把一家默默无闻的小公司变成了一个业界巨人。尽管他也有弱点，但有时恰恰是这些弱点才成就了他的事业。在他负责查格罗姆公司的那段时期里，公司的每个人都对他忠心耿耿。”

“其实，我已经听说过一些他的故事了，”我说，“我还记得，当我在泰得力克斯公司工作的时候，那里的高层主管对他都似乎很崇拜，特别是首席执行官乔。”

“噢，我认识乔。”巴德点头说道。

“嗯，”我继续说，“乔把卢看成业界的先锋一样。”

“他想的没错，卢的确是个业界先锋。不过，乔不知道，卢所做的可远远不止这些，而这也是你马上要学习的，”巴德强调说，“10年前，卢就退休了，不过每个月他还会回来转转，看看我们做的怎么样。他的洞察力简直是无价之宝，所以我们还给他专门留了一间办公室。”

“总之，在我来这个公司之前我就听说了卢的许多传奇故事。所以，汤姆，你应该能理解那次会议之后我有种被排斥的感觉。我觉得自己受到轻视，但我更担心的是卢对我的看法。就在那时，他竟然问我是否介意和我一起回办公室！我当然很高兴能和他一起走，不过我也有些担心——至于担心什么，我也说不上来。

“他问我工作调动的情况，家里有没有安顿好，开不开心，对查格罗姆公司的挑战和机遇感觉如何。当他得知南希因为调动而过了一段苦日子，便答应尽力帮忙。而他的确在当晚就打来了电话。

“我们走到办公室，我正打算进去的时候，他用那双尽管瘦弱但却有力的手按住我的肩膀。他看着我的眼睛，满是皱纹的脸充满着慈爱的关怀。

“卢对我说：‘巴德，很高兴你能成为我们的一员。你是一个很有才能的人，也是一个好人。你给我们这个队伍带来了许多东西，你一定不会再让我们失望的，对吗？’”

“他真那么说？”我有些不相信自己的耳朵。

“是的。”

“我对卢倒没有什么意见，”我说，“不过他那么做有点儿多余。这样一来，会吓跑许多人的。”

“不错，”巴德同意道，“但你知道吗？我没被吓跑。那一刻，我并没有觉得他冒犯了我。从某种程度来说，我觉得受到了激励。我竟然脱口回答他说：‘不会的，卢。我绝不会再让你们失望。’”

“现在回想起来，当时我那么说显得很老套，不过，和卢在一起，我觉得一切都是那样的自然。他从不循规蹈矩，他可能打破所有人所共知的管理圣经。假如有 100 个人试着用卢的方式对待我，那也只会会有一个人赢得我的合作，那就是卢。我诚心诚意地想和他合作，而不是心生怨恨。按照那些管理学的宝典所说，卢的那套做法不会奏效的，但事实上，他赢了。汤姆，问题是，为什么卢赢了呢？”

这倒真的把我给问住了，“我不知道。”我不得不耸耸肩膀。紧接着，我又补充说道：“也许，只是因为你知道卢很关心你，所以你没有觉得受到威胁。”

17. 你最在乎谁？

巴德笑着坐在我对面接着说：“汤姆，你刚才说的的确很重要。想想看——我们能够体察到别人对我们的感觉，并且根据这种内心感受来做出反应。我再给你举个例子。”

“几年前，6号楼里有两个家伙，他们之间总是不合，经常给团队惹麻烦。其中一个跑到我这儿来反映情况，他说：‘我都不知道该怎么是好，我没法让利昂跟我合作。我怎么做都没用，他就是觉得我在跟他作对。我找个台阶给他下，问他家庭生活如何，邀请他吃午饭。我能想到的都做了，可是他就是不领情，一点儿用都没有。’

“‘加布，你仔细想想，’我对那个老兄说，‘真的好好想想看。当你那样故作姿态做那些事的时候，你最在意的是什麼——他本人，还是他对你的看法？’

“我想加布听到我的话之后会有点儿吃惊。‘里昂也许是觉得你在意的不是他，’我继续对加布说，‘因为你真正在意的是你自己。’

“加布终于认识到了这个问题，不过对他来说，那可不是一件好受的事。接下来的事就是他自己的了，他该运用我们今天所讨论的方法，找出问题的解决方案。”

18. 由衷的吻

巴德目不转睛地看着我，似乎想看穿我的心思。“我再给你说件事吧，”他说道，“它和我的家庭有关。”

“几年前的一天早上，南希和我为了什么事情闹不愉快。现在想来，她生气就是因为我没有把前一天晚上的餐具洗干净。而我却觉得这点儿芝麻绿豆大的小事她都生气，因此我也不高兴。我说的你明白吧？”

“哦，当然明白，我也遇到过这种事，”我说，同时我忽然想起有天早晨我和劳拉也为这种事逗过嘴。

“过了一会儿，南希和我在房子里各干各的事儿，”巴德继续说道，“这样的局面真是很尴尬，而且我马上就要迟到了。所以我决定向她道歉，把事情了结。我走过去对她说，‘对不起，南希，’然后俯身吻了她一下。”

“我们只是轻轻地碰了一下嘴唇，估计再没有比这更短的一吻了。我并不是故意那样的，但结果就是那样了。”

“‘你根本不是真心在道歉！’在我正准备出门时南希平静地对我说。她说的没错，原因你应该知道的，我们刚才谈的也就是这个问题。当时我只觉得自己受了委屈，不被领情。因此，尽管我吻了她，但那也是敷衍了事的。我记得我一边走下楼，走到车库，一边摇头自言自语：‘南希真是越来越不讲道理了，连道歉都不接受。’”

“不过汤姆，现在我们想想看，这种道歉能被接受吗？”

“当然不会。因为你根本不是真心的，南希说的没错。”我说道。

“是啊。我嘴上是说对不起，不过我心里可不这么想。而且通过我的声音、眼神、姿势，我对她的关心程度，处处都透漏出我的敷衍。所以，也难怪南希会那样说。”

巴德停下来了，我不禁想到那天早上我和劳拉之间的事：她的脸，那张原本散发着活力、关怀以及对生命的热爱脸，现在却因为受到伤害而带着冷漠，她的冷言冷语动摇了我对婚姻所持有的信念。

“汤姆，我觉得我根本不了解你，”她说道，“更糟的是，大多数时候，我觉得你根本不在乎我，好像我一直在折磨你似的。很久以来，我都没有感受到你的爱了。现在，我们之间形同陌路。你只知道忙你的工作——哪怕在家里你也是这样。老实说，我也习惯这样了，对你越来越没有感觉。其实我并不想这样，但不管做什么我都感到很无聊。我们就像同一个屋檐下的陌生人，各过各的，偶尔打个招呼，问一下各自的安排，今天的天气等等这些。我们甚至想强作欢颜，不过那是多么的虚伪，这些笑容是多么的苍白无力。”

“汤姆，问题是……”我听到巴德在对我说话，我的思绪又转了回来，“问题在于我们可以感受到别人对我们的态度。只要花点儿时间想想，我们就能知道谁在和我们对着干，谁想操纵我们，谁又

在算计我们。虚伪是逃不过我们的眼睛的，我们常常能感受到在虚伪的笑容下所隐藏着的责备，这真够让人讨厌的。有些人为了显示出与自己很亲近，要么通过来回走动、坐在椅子边上倾听我们诉说来表示关切，要么通过打听家人的情况来表示友好。书上教的这些技巧还有很多很多。但是，当他们这么做的时候，我们只会根据他对我们的看法来做出反应。”

19. 虚伪与圆滑

我的思绪又再次转到查克身上了，“嗯，我懂你的意思，”我说，“你认识查克吗？就是泰得力克斯公司的首席运营官。”

“身高大概 6 英尺 4 寸，有着稀疏的红头发，眼睛小小的，是他吗？”巴德问我。

“没错。嗯，我只花了 10 分钟就知道他是个什么样的家伙。他以为整个世界都围绕他转，公司里的每个人都得听他的。我还记得，有一次，为了修改我们产品上的一个问题，我们忙了整整一个月。这项任务极其艰巨，我把时间都泡在上面了，我的下属们也几乎整天都在忙这个。在一次电话会议上，乔说我们干得不错。你猜猜看，谁把这个果子给摘走了？”

“查克？”

“没错，除了他还会是谁！他都没有谢我们——有的话也是在贬低我们，那样还不如不要他感谢呢。他什么都没干，现在就坐享其成。我想当时他一定觉得自己真的是整个任务的负责人，起了决定性的作用呢！老实说，这件事让我很不舒服。而且，类似的事情还有很多很多。”

巴德感兴趣地听着，突然我意识到，自己正在新上司面前数落以前老板的种种不是。我觉得自己真该闭嘴了，于是我立刻说：“总之，你刚才说了那么多，我觉得查克就是个活生生的例子。”我坐回到椅子上，表示我说完了。但愿我没有太多嘴！

巴德脸上没有什么特别的表情。

“嗯，是个不错的例子，”他说，“现在，拿查克和卢比比。或者更准确地说，比比他们对其他人的影响力。比方说，你会觉得查克对你的影响，能和卢对我的影响产生一样的效果吗？”

这个道理很简单！“当然不会，”我说，“查克根本就没学会如何激励员工努力工作，你别误会我的意思，我是说我还是很努力工作的，因为我可在乎自己的职业生涯。但是，没有谁去帮过他。”

“你再看看其他一些人——比如说卢，哪怕他不擅长搞人际关系，但他却很会激发员工的热情，”巴德说，“其实，他们并没有参加过什么研讨会，也没有学过什么管理圣经，他们本身的做法就是管理圣经！而且，他们还能激发周围的人也这样做。我们公司有些优秀的领导人就属于这一类。他们不一定一直说或者做‘适当’的事情，但是大伙儿就爱和他们同事。他们就是能获得这种绩效。”

“但同时还有另外一类人——比如说查克。就像你说的那样，这种人的影响力就截然不同。即使他们很会搞关系——哪怕他们把所有最新的人际技巧管理圣经用到工作和沟通上——还是没有绩效。最后，人们只会讨厌他们，厌恶他们的花招。所以，作为一个领导者来说，他们注定是失败的——因为他们引起了大家的抵触。”

“没错，”我说，“查克为人圆滑，但我就是不喜欢他，因为我不喜欢这么虚伪。”

“不过，你的意思是说为人处世的技巧不重要吗？”我补充了一句，“我不敢确定这是对的。”

“不，我当然不是指这个。我的意思是，为人处世的这些技巧不是最重要的。在我看来，当这些技巧为卢那样的人所用时，效果还不错——这样可以减少误解，弥补不够圆滑的缺点。但是如果像查克那样的人去用的话，就像你说的那样，那就像是在耍手腕儿，只会让人反感。人际关系的这些技巧是否有效，取决于某些更深层的东西。”

“是什么呢？”

“隐藏在表面行为和技巧之下的东西，那天我在查格罗姆跟卢开会时，就学到了这些。而且，在第二天的会议上我再次地学到了。”

“你是说……”

“没错，汤姆，”巴德在我问完问题之前就回答道，“我现在为你做的事，就是当初卢为我做的。过去，这种会谈方式被称作‘卢式会谈’。”巴德咧嘴一笑，像是知道我在想什么似的。

“记住，我曾经和你有过同样的问题。”

第六章 “盒子” 内外两世界

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

第六章 “盒子” 内外两世界

20. 飞机上的“公文包座位”

“那么所谓的更深层的东西到底是指什么？”我好奇地问道。

“就是我已经向你介绍过的自欺行为，就是我们是否被困在盒子里。”

“这样啊。”我慢慢地说道，我想知道与此相关的更多信息。

“就像我们刚才一直在讨论的，不管我们外在的行为如何，人们总是根据我们内心对他们的感受来做出回应，而我们对他们的感受又完全取决于我们自己是否被困在盒子里。我还是给你说几个例子吧。

“大约一年前，我乘飞机从达拉斯去凤凰城。那班飞机的座位事先没有固定，我到的相当早，因此早早地就登机了。当我登机后，无意中听到空乘人员说那班飞机票虽然没有定满，但空位也所剩无几。我觉得很庆幸，便找了个旁边是空位的靠窗的位子坐下。这时，乘客们开始陆续登机，他们四处张望，挑选着越来越少的空位子。我把公文包放在边上那个空位上，取出当天的报纸读了起来。我一边看报，一边偷瞄着身旁经过的乘客，我的肢体语言充分表明，我不想让别人占我边上这个位子：我把公文包放在座位上，还把报纸摊得很大……你能想的出来吧？”

“当然。”

“嗯。现在我问你一个问题：从表面上看，我在飞机上的行为如何——也就是说我当时做了什么事？”

“你的所作所为真让人讨厌。”我回答。

“没错，”他边说边大笑起来，“但这还不是我要问你的，我的意思是，我在飞机上的什么具体行为让人反感？当时，我做了什么？我的外在表现是什么？”

“噢，让我想想，”我说道，脑子里仿佛出现了当时的画面，“你……你占了两个位子，你说的是这个事情吗？”

“没错。还有呢？”

“哦，你一边看报，还一边看谁有可能坐在你边上。当然，其实你已经占了边上的位子。”

“好，很好，”巴德说，“那我再问你，当我那么做的时候，我是怎么看待那些可能会坐我边上的人的呢？他们对我来说意味着什么？”

“我觉得你把他们看作一种威胁，可能会损害你的利益或者给你带来麻烦，差不多就这样吧。”

“说得好！你觉得我把那些乘客的要求，看作和我自己找座位一样是合情合理的吗？”

“事实好像不是这样的，在你看来自己的需要才是第一位的，别人的都无关紧要，”我脱口答道，真是惊讶于自己能如此直言不讳，“在某种程度上，你有一点儿以自我为中心。”

显然，他很喜欢我的这番评论，巴德笑起来：“说的好，说的好。”

然后他止住了笑，继续问我。这回，他有点儿严肃了。

“你说的不错。在飞机上，我觉得自己的需要最重要，别人的我才不管呢。现在，把飞机上的事再和下面这个做个比较吧：大约六个月前，南希和我去佛罗里达旅游。不知为什么订票的环节出了问题，我们的座位没在一块儿。那班飞机的座位几乎全满了，乘务员费了好大力气也没把我俩的位子

调到一起。我们站在过道上，盘算着该怎么办。这时，我们身后的一名女士匆匆把报纸收好跟我们说，‘先生，如果您需要两个连在一起的位子，我想我边上的这个是空的，我很乐意和你们换位子。’

“现在我们看看这位女士。你觉得她是怎么看待我们的一威胁，麻烦，还是别的什么？”

“不，当然不是了。看上去，她只是觉得你们需要两个在一起的位子，”我说，“也许这比你想要的答案要简单的多，不过……”

“不，你说的很好，”巴德说道，“把这位女士和我比比。她和我一样，只把自己的需要看得高于一切吗？”

“看上去她完全不是这样的，”我回答说，“在她看来，当时你和她的需要是一样重要的。”

“很好，”巴德边说边走到会议桌的另一头，“现在，我们有两种人，他们的相同之处在于：都坐在飞机上，边上都有一个空位，都在看报，都在注意周围的人是否还需要座位。这些都只是表面现象。”

巴德走到桌子尽头，把两扇红木大门打开，亮出一块很大的白板：“但是请注意，尽管我和这位女士经历差不多，可我们之间却有很大的差异。我忽视其他人的需要，而她却不是；我对周围的人保持警惕、担心、焦虑、烦躁、受威胁，甚至生气，而她却丝毫没有这些负面情绪。对于那些打我‘公文包座位’主意的人，我很讨厌。我觉得他们要么兴奋，要么沮丧，或者带的行李太多，要不就是爱说话。而她却不是，她没有抱怨，只有理解——不管周围的人是兴奋，是沮丧，有太多行李还是爱唠叨个没完——反正他们只是需要一个座位。假如这样的话，把她边上那个空位，甚至是自己的座位，和别人换换又有什么不可以呢？我眼中看到的威胁、麻烦和问题，在那位女士眼里，只是觉得有两个人想坐在一起。

“现在，我问你，”巴德继续说道，“坐飞机的人都有差不多的希望、需要、关切和担忧，对吗？他们都想找个位子坐下来，是不是？”

“这似乎没错。”我点头同意。

“假如这是对话的话，那我就有大问题了一因为在飞机上，我根本没有那样看待别人。我觉得自己比那些还在苦苦找寻座位的人有种优越感，或是有种特权。像你说的那样，我‘以自我为中心’，那些还在找位子的人微不足道，不值得我帮忙。注意啊，我们刚才还达成这样一个共识—每个人都想找位子坐下。但是，我看待自己与看待别人的态度，却又和这个共识自相矛盾。所以，我看待世界的态度，根本就是错误的。我轻视别人，觉得他们的需要微不足道，自己的才是最重要的。我这么做的时候，根本没有看到问题的所在。我在自我欺骗，或者，也可以说，我被困在了盒子里。”

“相反，那位让位给我们的女士，却能不带偏见地清楚地认识人与事。她设身处地地为别人着想，把别人的需要看得和自己的一样重要。在她心里，没有那么多弯弯绕的小心思。所以，她已经跳出了盒子。”

“因此，尽管他们的外在行为是一样的，但他们的内在体验却截然不同。这种差异相当重要，我还是给你画个图来说明吧。”

这时，巴德转身在白板上用了一分钟画了这么一幅图：

“汤姆，就像这个图，”巴德边说边从白板边上走开，以便我能看得清楚，“无论我表面上做了些什么，比如坐着，观察别人，看报纸。不管我怎么做，我内心的出发点只会是两种：要么是设身处地地对待他人，要么就是只盘算自己的利益得失。我曾经听凯特这么说过，假如我能一视同仁地对待他人，那么我就是‘人’中的一员；但如果我无视别人的存在的话，那我只是‘物体’中的一个。前者，我跳出了盒子的束缚；后者，我被困在盒子里。这样说，你能明白吗？”

21. 会议室里的“上司专用白板”

这时，我忽然想起了一周前发生的一件事。我的部门有一个女职员惹了点儿麻烦，那时我还不知道这种“盒子理论”，当然也不会运用了。当然，我们刚才讨论的那一套也许并不能解决这件事。“我不太确定，”我说，“我给你说件事儿，你告诉我该如何依葫芦画瓢地使用你的理论。”

“没问题。”巴德边说边坐下。

“在我们办公室的拐角处有一间会议室，我经常到那里去思考一些工作上的问题。我们部门的人都知道，那间会议室就好像我的第二办公室一样。因此，自从上个月的几次不愉快的争执之后，大家要用它的话都会事先通知我。但是上个星期，我们部门竟然有人没告诉我就跑进去办公。而且，还不止这样，她还把我在白板上写的所有东西统统擦掉了。你相信吗？”

“真是太糟了，”巴德说，“她真不该那么做。”

“我也那么想，我当时气极了，又花了好一阵子才把白板上的东西重新弄好，而且我还不能确定一切都能照原样还原。”我正想说更多——我当时立刻打电话给她，叫她到我的办公室来，我拒绝和她握手，也不请她坐下，警告她别再这么做，否则就请她走人——但我转念一想，这些还是别说为好。

于是我问巴德：“在这种情况下，该如何运用自欺理论呢？”

“嗯，”巴德答道，“我先问你几个问题，然后你也许就自己知道答案了。告诉我，当你发现那个职员的不作所为之后，你是如何看待她的，你又有怎样的具体感受呢？”

“这个嘛……我当时认为她很不小心——事实上她也是的确如此。”巴德用一种探询的目光看着我，点点头，示意我说下去。

“还有，我觉得她也不问问别人就那么做真是太笨了，她这么做真有点儿自以为是，让人不舒服。”

“听你这样一说，我也跟你的想法一样了，”巴德说，“还有吗？”

“没了，我当时大概就这么想的。”

“那好，那我问你，你知道她想用这个房间做什么吗？”

“嗯，我不知道，可那又有什么关系？这并不能改变这样一个事实，就是她不该用这间会议室，不是吗？”

“很可能不对，”巴德说，“我再问你，你知道她的名字吗？”

这个问题真让我吃了一惊，我想了一下，但没有想起她叫什么名字。我不确定自己是否听过她的名字。我的秘书提起过吗？或者当她要同我握手的时候自己说过吗？我拼命地想啊想，可是什么也记不起来。

可是，她叫什么名字又有什么关系？我不知道她的名字那又怎样？难道这样我就错了吗？

“不，我想我不知道，或者我记不起来了。”我答道。

巴德双手托着下巴点了点头说：“现在，我要你好好想想这个问题。假设这位职员真的很粗心、愚蠢、自以为是，你是否就认为哪怕不发生这件事，她也会的确如你所谴责的那样粗心、愚蠢、自以为是？”

“嗯，我没有真的在谴责她啊。”

“也许你嘴上没有这么说，但是事情发生之后，你和她打过交道吗？”

我想到自己和她会面时态度冷冰冰的，还拒绝和她握手。“有过，就一次。”我说道，口气缓和了许多。

巴德一定注意到了我语气上的改变，因为他的语气也随之改变了。他一改过去惯常的语调，用一种较低沉的声音说：“汤姆，我要你换个角度想想，把你当作她。你们会面时，她会怎么看你？”

答案当然很明显，我的态度就像用木板在打她，她感觉一定糟透了。以前我从未考虑过她的感受，但现在我似乎感觉到了她声音中充满着恐惧，匆忙又害怕地离开我的办公室。直到现在我才发觉，自己一定伤害了她。特别是部门里的每个人都知道发生了这么一件事之后，她一定很害怕，一定惶惶不安。

“对啊，”我缓缓说道，“现在回想起来，我没有把事情处理好。”

“那么，我们再回到刚才的问题，”巴德继续说，“你是不是觉得，她本没有那么糟糕，但正是由于你对她的看法，她才变得那么糟糕？”

我想了一下才回答，倒不是因为这难以置信，而是想镇定一下自己。

“嗯，我想也许是这样的。但这并不能改变这样一个事实，就是她做了不该做的事。不是吗？”我补充道。

“是不会改变，我们过会儿会说到这个的。但是现在，我想你考虑这样一个问题：不管她做了什么一是对是错—你对她的看法，是类似我在飞机上对其他乘客的看法呢，还是像我说的那位女士对其他乘客的看法？”

我坐在那儿想了一会儿。

“你这样想，”巴德一边指着白板上的图一边补充说，“你是否把那个职员看作和你一样的人，有类似的希望和需要。还是仅仅把她看作一个物体—就像你说的那样，一个威胁、麻烦，或者其他什么？”

“我想我仅仅是把她当作一个物体来看的。”我终于承认道。

“好了，那现在你认为该怎么用这套自欺理论来解决这件事呢？你觉得自己是困在盒子里还是跳出了盒子？”

“我想我大概是困在盒子里。”我说。

22. 查格罗姆的成功秘诀

“汤姆，这个值得好好考虑一下哦，因为差别就在于此，”他边说边又指着板上的图，“它揭示了为什么卢能取得成功，而这正是查格罗姆公司成功的秘诀—卢经常跳出盒子，直截了当地看问题，把人当作人来看待，他建立了一个像他一样看待问题的公司。如果你想知道查格罗姆公司成功的秘诀，那就是我们营造的一种企业文化，大家都把彼此当人来看待，设身处地为别人着想。这样，才能做到投之以桃，报之以李。卢带给我的就是这种感觉，而我也是这么回应他的。”

这听起来是不错，可是假如查格罗姆公司真的是因为这个才与众不同的话，也未免太简单了吧。

“查格罗姆能有今天，不会就这么简单吧，巴德？我是说，如果这就是查格罗姆的成功秘诀，那谁都会效仿啊！”

“别误解，”巴德，“我并没有说其他的因素就不重要，比如招贤纳士、兢兢业业等。不过你注意到没有，尽管别的公司也效仿这样经商，但他们还是没我们成功。那是因为，他们不知道，只要把员工当作活生生的人来看待，那么聪明的人就可以变得更聪明，努力的人一定会更努力。”

“而且，别忘了，”他继续说，“自欺行为是一种很难处理的问题，许多企业组织都受其困扰，却大多都对此浑然不觉——大多数企业组织都是困在盒子里的。”

巴德的话回荡在我耳边，这时他拿起杯子喝了一口水。

“对了，”巴德补充说，“那位女士的名字叫做乔伊斯。”

“谁……哪位女士？”

“就是你拒绝握手的那位女士，她的名字叫乔伊斯。”

第七章 别做盒子里的人

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

23. 你能叫出每个员工的名字吗？

“你怎么认识她的？”我有些担心地问道，这一次我的表情无情地出卖了我内心的秘密。

“还有，你是怎么听说这些事的？”我不安地继续问着。

巴德泰然地笑着说：“别看这些办公楼之间距离挺远，可是风言风语传得不慢。我

是在第 5 大楼吃午饭的时候，听到你们部门的质量主管说起这件事的。这件事好像给他们留下了很深的印象哦。”

我渐渐地恢复了镇定，紧张的面部表情也放松下来。

“说到认识她，”他继续说，“我也只是尽量去记住公司员工的名字。现在公司发展得这么快，要想记住大家的名字可不是件容易的事了。”

听他这么一说，我只能惊讶地点头表示同意。像巴德那样的高层主管，竟然还担心自己记不住像乔伊斯那样的基层员工的名字。

“你知道我们给每个人的工作证上都要照相吧？”

我点点头。

“嗯，主管层的每一位成员都会有这些照片。我们尽量熟悉每一位员工，哪怕不是全面的了解，也起码会记住他们的名字和长相。”

“至少对我来说，”巴德继续说，“我发现假如我对某个人叫什么名字根本不感兴趣的话，那我很可能不把他当‘人’看待。这对于我的领导能力，是一项基本的考验。然而，即使我记住了他们的名字，我还是有可能把他们当东西来看。不过，假如我连记住名字这最基本的工作都不愿意做的话，那我就肯定会把他们当东西看待，我就困在盒子里了。总之，这就是为什么我知道了乔伊斯的缘故一起码，我听说过有这么一个人在我们公司。”

在巴德说话的时候，我在脑子里飞快地“清点”着自己部门里的员工。我这才意识到，在自己部门的 300 多名员工中，我知道名字的仅仅有 30 个。同时，我为自己辩解着：不过我到公司也不过才一个月啊，能做到这样已经不错了！我还能做的更好吗？不过我也很清楚，巴德说的那套理论的确很在理，对我也会有立竿见影的作用。前面的所有辩解都是借口而已。事实上，我的确没有努力去记住员工的名字。而且，现在我想起这事，

才发现我不想去记住员工的名字清楚的表明，我没有把他们当‘人’看待。

“我猜你一定觉得这件事我处理得挺糟糕的。”我又想到了乔伊斯的事。

“我怎么想并不重要，重要的是你自己怎么想。”

“嗯，我觉得挺矛盾的。一方面，我觉得自己应该向乔伊斯道歉，另一方面，我还是觉得她不应该擅自进入那间会议室更不应该鲁莽地擦掉白板上的东西。”

巴德点点头说：“你觉得这两种想法可以同时成立吗？”

“什么？你是说，我既有做的不对的地方，但也合乎情理？这怎么可能？”

“嗯，这么看吧，”巴德提示我，“你觉得乔伊斯不应该未经允许，也没有仔细看看就擦掉别人写的东西，对吗？”

“是的。”

“换了我也这么想！而且，你还认为在那种情况下告诉她以后绝不可以再犯同样的错误，这样处理也是对的，是吗？”

“是的，我似乎就是这么想的。”

“我也是。”巴德说道。

“那我哪里做错了呢？”我问道。

巴德说：“不过现在问题来了，你想过没有，自己那样做是否犯了自欺行为呢？”

24. 把人当人看

突然，我恍惚明白了些道理：“哦，我知道了。问题的关键不在于我做错了什么，而是我怎么去做这件事，也就是我做事的出发点是怎样的。如果出发点不对，那么哪怕做的事情是对的也没有用。我错就错在把她当作‘东西’来看待，我被困在盒子里，犯

了自欺的毛病，你说是这样的吧。”

“对极了！假如你困在盒子里，那么哪怕你做的事情在表面上看来是对的，也只能是收效甚微，不会得到积极的回应，这与跳出盒子后做同样的事差别会很大。所以请记住，人们对你举动的回应，主要不是取决于你做了什么，而是取决于你对他们的态度，你是否跳出了盒子的束缚。”

“不过说是这么说，我还不能确定这样做在工作中是否有用。”我在心里暗暗想。

“还想知道些什么吗？”巴德问我。

“也没什么了，”我有点儿不确信地说，“不过，还有件事儿。”

“没问题，说吧。”

“我老在琢磨，你是怎么做到能一直把员工当‘人’来看待的呢？你是不是做的有点儿过头了？我也知道这套方法可以用在家庭生活中，不过商场如战场，在工作中这么做是不是有点儿不切实际？”

“很高兴你能问到这一点。我正想说到这个呢。”

“首先，”巴德继续说，“我要你为乔伊斯着想着想，你用那种方式处理问题，我敢说她以后肯定不会再再用你的会议室了。”

“也许是吧。”

“这样一来，你的目的达到了，所以你或许觉得自己处理的还不错。”

“是啊，在某种方面来看是这样的。”我说道，暗暗觉得自己做的还算说得过去。

“好，”巴德继续说，“不过我们别把目光局限在会议室里。当你困在盒子里，向她表明了你的态度之后，会对她的工作热情和创造力产生什么影响呢？”

巴德的话马上就引起了我的兴趣。我突然意识到，自己对待乔伊斯，就像当年的查克对待我一样。我还能记得被查克责骂的感觉，他就是老困在盒子里看待别人。而且，他那么做的后果就是，我再也不想和他共事了。

于是，我一下子感到沮丧极了，说：“我想你说的没错。也许我在解决了会议室问题的同时，也制造了一个棘手的麻烦。”

“这个嘛，倒值得好好想想，”巴德点头同意道，“但你的问题比这个更严重，我试着说给你看吧。”

25. 跳出盒子 VS 困在盒子里

巴德再次起身踱步，先往右，再往左。他好像要问我什么，但又停了一下，双手托腮，显然是在思考。过了一会儿他说道：“那么，现在你给我解释一下关于……”

他一幅欲言又止的样子接着说：“对不起，汤姆。我在犹豫要不要对你说。你的问题很重要，我在想自己是否能帮你处理好它。

“我们试着这样想吧：你的问题在于，假定当你跳出盒子看问题，你的行为就比较‘温和’；当你困在盒子里，行为就会比较‘严厉’。这也正是你想知道的，我是怎样在工作中始终做到跳出盒子看问题的。不过，让我们深入探讨一下这种假定。跳出盒子和困在盒子里，这两种状况只是在行为上有所不同吗？”

我想了一会儿，我不敢确定，但二者的确在行为上是有所不同的。

“我不确定。”我说道。

“好吧，那我们看这张图，”巴德又指着他先前在白板上画的那幅图说，“还记得吗，在飞机上，我和那位女士的外在行为是一样的，但是我们却有着截然不同的内在感受——我困在了自欺的困境，而她却摆脱了自欺困境。”

“嗯。”我点点头。

“现在，我要问你一个显而易见的问题，但是问题的含义却很重要，”巴德继续说，“在这张图上，行为应该列在哪里？”

“哦，图的上面。”我说。

“那么，困在自欺困境和摆脱自欺困境的方式，又分别列在哪里？”

“图的下面。”

“那好，”巴德转过身来靠近我说，“那么，这样做的隐含意义是什么？”

我并不知道答案，只好坐在那里静静地思考。

“我是说，”巴德补充道，“这幅图指出，我们有两种方法去……”

我自己琢磨着这幅图，慢慢地我似有所悟：“哦，同一种行为，可以通过两种不同的方法表现出来。”

“所以，我再问你那个问题：我们所说的这种差别，归根到底是行为上的差别呢，还是什么更深层的差别？”

“当然是更深层的差异。”我说。

“好，那现在我们再看看卢的例子。你曾怎么形容他对我的行为？别忘了，曾经在公开场合，在同事面前，虽然我已经完成了那么多的工作，他还是让其他人代替我去做我没有完成的那个任务。他还让我以后别再让他失望，你会怎么形容他的做法？温和的，还是严厉的？”

“当然是严厉的，”我说，“而且是太过严厉了。”

“不错，但他那么做，是困在盒子里还是跳出了盒子摆脱了它的束缚？”

“跳出了盒子。”

“那你呢？你怎么形容你对乔伊斯的行为——温和，还是严厉？”

“同样是严厉——也许也太过严厉了。”我说道，局促不安地在椅子上微微扭动身体。

“你看，”巴德边说边走到我对面，“两种行为都很严厉。但你可以用两种截然不同的方式去做——自欺或者不自欺。差别并不在于行为本身，而在于我们做的方式——内心的出发点是温和的还是严厉的。”

“我们还可以这么想，”他说，“假如我没有困在自欺的困境，那我就会把别人当‘人’看待，对吗？”

我点点头说：“是的。”

“好，那问题是，是否人们只需要被温和地对待就足够了呢？”

“不，我不这么认为，有时人们也需要一点点略带严厉的鞭策。”我苦笑道。

“没错，你和乔伊斯的事情就是个很好的例子。你应该告诉她，她把别人写在板上的东西都给擦了是错的。通过这种警告来传递你的想法，是一种严厉的行为。问题是，我们仍然可以在不自欺的情况下做出这种严厉的行为。但只有你把对方当‘人’来看待的时候才能做到不自欺。这才是摆脱自欺困境的真正含义。请注意——这个很重要——同样是严厉的行为，谁的将产生积极效果？你的，还是卢的？”

我再次想到和查克那令人沮丧的共事经历，接着又联想到，可能和查克一样我也对乔伊斯产生了相同的影响。

“当然是卢的行为更有效果。”我答道。

“和我想的一样，”巴德说，“所以，就严厉的行为本身来说，我们有两种做法：既能严而生威，产生积极效果；也会严而不威，引起抵制和反感。我们要做的，不是让

自己的行为是严厉还是温和，而是要让自己不要困在自欺的困境。”

巴德看了看表，对我说：“已经 11 点半了，汤姆，我有个提议，如果你愿意的话，我想休息一个半小时。”

我真是惊讶于时间流逝之快，不知不觉之中我们已经谈了两个半小时了。我也很高兴能休息一下。

“当然可以，”我说，“那我们一点钟在这里再碰面？”

“是的，太好了。从现在起请记住：有比我们行为本身更深刻的东西在影响着我们对别人的影响——那就是我们是否困在了自欺的困境。你还不太了解自欺困境，不过一旦我们困在了那个盒子里，我们看问题的眼光就会扭曲——既无法看清自己，也无法看清别人。我们在自我欺骗。那样的话，就会给周围的人带来各种麻烦。”

“记住这个，”他继续说，“我想让你在一点钟之前为我做点儿事情。回想一下查格罗姆公司的每个员工——不管是不是你们部门的一然后问问你自己，你在对待他们的时候，是否困在了自欺的困境。不要把这些当作一个群体来看，而要把他们当作一个个个体来看。可能你会以自欺的方式去对待某个人，而同时又会以不自欺的方式对待另一个人，好好想想看吧！”

“好的，我会的。谢谢，巴德。这些很有趣。这下子我可得好好想想了，”我边说边站起身。

“下午你要想的还多着呢！”巴德笑了起来。

第八章 不止我困在盒子里

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等方面，企业之所以

总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

26. 把秘书弄哭的上司

八月的骄阳如蒸笼一般照在头顶，我沿着凯特溪走回办公室。尽管我在圣路易斯长大，在东海岸也呆了好几年了，已经适应了暖和的气候，不过像康涅狄格州这种潮湿炎热的天气仍然让我不舒服。还好，在我回八号大楼的路上还有树荫遮阳。

然而，我的内心似乎已经暴露在别人面前，一览无余。我完全处在一个陌生的境地之中，以往的职场经验也无助于我应付与巴德的会面。不过，尽管我有点不自信，也不像几个小时前那样感觉自己升迁有望了，但我对自己要去做的事情感觉好极了。我知道，在午休时，我必须得做一件事——但愿乔伊斯现在能在那里。

“谢乐尔，你知道乔伊斯坐在哪儿吗？”我走进办公室时问我的秘书。

当我把笔记本放在桌上时，我发现谢乐尔正面带担忧地站在门口。

“出什么事了吗？”她慢吞吞地问道，“是不是乔伊斯又做错了什么？”

谢乐尔看起来很小心地问我，但还是无法掩饰她内心对乔伊斯的关切，她看上去好像时刻准备着去通知乔伊斯即将到来的麻烦。她的话让我很吃惊，好像我要见某个人就一定是这个人犯了什么错误似的。在我和乔伊斯会面之前，我有必要先和谢乐尔谈谈。

“不，她没做错什么，”我说，“不过请进，我想先和你谈谈。”

“请坐，”我注意到了她脸上的不安。接着，我走到办公桌旁，坐在她对面。

“我刚到这儿不久，”我开始说道，“你也才刚和我共事，但我想问你一个问题——我想要你直言不讳地回答我。”

“好吧，”她回答的有些含糊。

“你喜欢和我共事吗？我是说，和你以前的上司相比，你觉得我是一个好领导吗？”

谢乐尔有些局促不安起来，显然，她对这个问题有些紧张。

“当然是个好领导，”她急迫地答道，“当然，我也很愿意为你效劳，怎么啦？”

“我只是想知道，”我说，“那么说，你愿意为我工作？”

她不太确定地点点头。

“但是，跟你以前共事的上司相比，你觉得和我工作如何？”

“哦，当然不错，”她勉强地笑了一下，低头看着我的办公桌，“每一个和我共事的上司我都觉得不错。”

我的问题让谢乐尔很为难，这样做实在是有些不公平。不过，我自有我的答案：她不是很喜欢和我共事，这完全可以从她的冷淡和不安之中看出来。不过，我并没有对她产生反感，进公司的一个月以来，我第一次感到了内疚，同时，还有那么一点点窘迫。

“好的，谢谢你，谢乐尔，”我说道，“不过，我倒开始认为自己很可能是那种谁都不喜欢与之共事的家伙了。”

她什么也没有说。

我抬起头看到她眼中的泪光，仅仅和她共事 4 个星期，我竟然把她弄哭了！我真是令人讨厌！

“我很抱歉，谢乐尔。真的很抱歉！我想，有些东西我至今都未学会。在人际交往中，我有许多不了解的地方，但我正在学习——我知道我过去总是轻视别人，不把别人当‘人’看待。你知道我说的意思吗？”

出乎我意料的是，她竟然若有所思地点点头。

“你知道？”

“当然。盒子，也就是自欺行为，你说的就是这个吧？公司的每个人都知道。”

“巴德也对你说过这个？”

“不，不是巴德说的，他只和新来的高级经理进行亲自会谈。但我们有一个课程班，在那里我们可以学到这些。”

“所以，你也知道所谓的盒子—把人当‘人’看待或者把人当东西看待啦？”

“是的，还有自我背叛，串通，跳出盒子，注重绩效等等，这些我都学过。”

“我想我还没有学过你说的这些呢，起码巴德还没有向我说过这些。你说的那个自我……自我什么来着的？”

“自我背叛，”谢乐尔接过我的话茬，“就是我们最初是怎样陷入自欺困境的。不过，我不想说的太多，你好像才刚刚开始学习这些。”

现在，我真的觉得自己很没用。仅仅因为我刚开始学习，对此毫无头绪，就遭受如此“讥笑”，真有点儿觉得没被当“人”看待。不过我也知道，我们都知道所谓的“盒子”，谢乐尔这样做也许只是觉得，我亲自经历学习的全过程，效果可能会更好。

“天啊，也许在你眼中我真是最讨厌的，对吗？”

“还够不上是‘最’。”谢乐尔微笑着答道。

她的俏皮话让我好受多了，我也笑了起来。这大概是我们共事四周以来第一次相视而笑。但在轻松的同时，我也感到一丝惭愧。

“好吧，也许到下午的时候，我就知道该怎么做了。”

“或许你还没有意识到自己已经懂了很多呢。”她说，“噢，对了，乔伊斯在二楼，

紧靠着标有‘8-31’的那根柱子。”

27. 仅仅道歉是不够的

当我走到乔伊斯的隔间的时候，她并不在那里。她可能去吃午饭了吧，我想。正当我打算离开的时候，我转念一想：要是我现在不在这儿等她回来，说不定以后就忘了这件事呢。于是，我坐在椅子上专门等着她。

她的办公间里贴满了两个小女孩的照片——大约一个3岁，一个5岁。此外，还挂满了蜡笔画的笑脸、日出和彩虹。要不是地上堆满了图标和报告，我仿佛置身于一个托儿所呢。

我不太清楚乔伊斯在我的部门具体负责什么工作。一刹那间，我觉得自己真是个饭桶。不过从那一堆堆报表来看，我猜她可能是“产品质量小组”的。正当我翻阅一张报表的时候，乔伊斯回来了。

“哦，汤姆先生，”她很惊讶地看着我，停下脚步，手摸着脸。“很抱歉，我的隔间太乱了，平常可没有这么乱，真的。”她有些惶惶不安。大概她在办公间里最不想见到的人就是我。

“哦，别紧张。我的办公室也很乱。还有，叫我汤姆就行了。”

我看得出她脸上的茫然，她显然不知道接下来该说什么是好。她只是有些紧张地站在办公间的入口。

“哦，我是来道歉的。乔伊斯，我不该因为办公室的事对你大发脾气，那样做太没有领导风范了，我很抱歉。”

“哦，汤姆先生，我……我该被责骂，的确是我不对，我不该擦掉你写在白板上的东西。我很难过，一个星期都睡不踏实。”

“嗯，我想当时如果我换个方式来处理的话，就不会让你寝食难安了。”

乔伊斯突然笑了起来，带有一种“你丝毫没必要那样做”的意味。她低头看着地板，脚尖动了动。显然她已经不再紧张了。

已经 12 点半了，再过 20 分钟左右，我就得回去接着和巴德会面。现在，我感觉好极了，我得给劳拉打个电话。

“我是劳拉。”电话那头说道。

“嗨！”我说。

“汤姆，我现在很忙。怎么啦？”

“没事，我只是想和你打个招呼嘛。”

“一切都好吗？”她说。

“对，都好。”

“你确定？”

“当然。我打电话只是问个好嘛，别那样质问我好吗？”

“好吧，不过你平常可不是这样的，一定是有什么事才打电话。”

“没有，一切都很好，真的。”

“好吧，如果你不想说的话。”

“天啊，劳拉，你干嘛把一切都想得那么糟糕？我只是打电话看看你怎么样。”

“哦，我挺好的，谢谢关心。”她略带讥讽地说道。

突然间，我发现巴德早上说的那些太过理想，也太过简单了。什么盒子、自欺行为、

把别人当“人”看还是当东西看，这些方法或许可以适用于别的地方，但是，对我和劳拉是根本不管用的。然而，就算有用，又有谁领情呢？

“好极了，很好，祝你下午愉快，”我也用她那种讽刺的语气回应道，“对了，也希望你和同事一起的时候也能像和我一起那样，开心和善解人意。”

电话挂了。

难怪我会困在自欺困境，我边挂电话边想。可是，跟那种人结婚，谁又不会呢？

28. 又陷重疑

我满腹疑问地走回中央大楼。首先，如果别人陷入了自欺困境，那我该怎么办？就像我和劳拉，不管我做什么都没有用，我打电话仅仅是想和她说话而已。显然，我当时没有陷入自欺困境。可是，她太过情绪化了，像往常一样挖苦我。问题在她身上，不管我怎么做都一样。退一步说，即使我仍困在盒子里，情况也不会比这糟糕多少。

没错，那套方法用在我和谢乐尔还有乔伊斯身上是不错，可是她们又会怎么做？我是说，在部门里我是头儿，她们必须听我的。而且，假如谢乐尔一开始就哭了，我该怎么办？难道那也是我的错吗？她应该坚强一点儿，脆弱的人才会哭，我干嘛要为此而内疚呢？

我越走越生气，这一切简直就是在浪费时间。“跳出盒子”，那也太想当然了，在理想世界里还差不多。不过别忘了，这可是现实的商场啊！

正在这时，我听到有人叫我的名字。我扭头朝左看去，天哪，我发现凯特正穿过草地朝我走来。

第九章 凯特女士

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

29. 人见人爱的董事长

我只见过凯特一次，她是我 8 位面试考官中的最后一位。我很快就喜欢上她了，而且我后来发现，公司里几乎每个员工都喜欢她。她的故事，在某种程度上就是查格罗姆公司的故事，而且她也很乐意让新员工知晓这些故事。大约 25 年前，她从威廉姆斯学院获得历史学学位之后，就加入了查格罗姆。那时，公司只有 20 个职员，她负责订单处理。在那段日子里，公司的生意一直不景气。5 年后，凯特已经做到了销售主管。本来她打算另谋高就，可最终还是在卢的大力挽留之下留了下来。从那时起，直到卢退休，凯特一直是公司的二把手，也是卢的得力助手。后来，卢退休了，她便被推选为董事长兼首席执行官。

“嗨，汤姆，”凯特边说边伸出手和我握手，“很高兴又看到你了，一切都还好吧？”

“还不错，”我一边说，一边试图掩饰看到她的惊讶，以及家庭生活带来的烦恼，“你呢？”

“忙死了。”她笑了起来。

“我真不敢相信你竟然还记得我的名字。”我说。

“什么？我怎么会记不住一位圣路易斯红雀队的球迷？当然不会。而且，我正打算和你谈谈呢！”

“和我？”我指着自已，有些疑惑。

“是啊，巴德没说吗？”

“没有。起码我觉得他没有说过，要不然我会记得的。”

“哦，那也许他想给你个意外吧，要是那样的话，我把他的计划给搞砸了，”她高兴地笑了起来，显然一点儿也不感到遗憾，“我不经常参加这类会谈，不过只要时间允许，我都会尽量来的，这是我最喜欢的事了。”

“连续几小时，就为了谈论有关‘人’的问题？”我开玩笑地说。

“你是那么想的吗？”她说道，嘴角还带着笑意。

“不，我只是开玩笑。尽管我现在满肚子疑问，不过我还是觉得那很有趣。”

“那就好，我猜你也会那样的。你算是跟对人了，在这方面，没有人能像巴德那样让你学到许多。”

30. 战略评估也跟“盒子”有关

“但是，我想冒昧地问一下，我很惊讶的是，你和巴德整个下午都将和我会谈。我是说，难道你没有什么更重要的事情要做吗？”

凯特突然停了下来，也就在那一瞬，我觉得自己该换个方式问刚才那个问题。

她认真地看着我说：“汤姆，这听起来似乎有点儿奇怪，不过，至少就我们看来，的确没有比这个更重要的事了——我们在查格罗姆做的每件事，从工作安排到汇报流程，再到企业战略评估，这一切几乎都依赖于你正在学习的这些东西。”

这跟战略评估有什么关系？我很好奇，至少目前我看不出二者有任何联系。

“不过我不指望你现在就能意识到这些。你才刚刚开始。但我想，我知道你在说什么。”凯特继续说道。她边说边继续和我往中央大楼走，不过步子放慢了许多。

“我和巴德把整个下午都花在你身上，这看上去似乎是有点儿过分了，事实上，的确也没这个必要。我没必要来的，毕竟，巴德比我讲得好。只不过我很喜欢这种会谈——如果不是公务缠身，我每次都会参加的。说不定哪天我会从巴德手中接过这个职责亲自来做呢。”她边说边笑，“今天我倒是难得有空能来，只是我可能得提前退场哦。”

接着，我们默默地走了一会儿。

“嗯，跟我说说现在进展怎么样了？”凯特说道。

“我的工作？”

“你的工作……也对，不过我是说你今天的经历，感觉如何？”

“噢，如果不是因为我被告知自己正困在盒子里的话，那感觉还不错。”我答道，尽量在脸上堆出笑容。

凯特笑了起来：“呵呵，我懂你的意思。不过别太在意，你知道，巴德曾经也和你一样。”

她面带微笑，轻轻拍了一下我的胳膊，接着说：“而且，我也遇到过同样的问题呢。”

“不过，如果每个人都困在了自欺困境，即使像你和巴德那样的成功人士都不例外的话，那该怎么办？”

“关键在于，尽管我们多少都会自欺，或者从某种程度上说我们可能一直都在自欺，但是，在工作时，我们要力争不困在自欺困境。所以，我们才会取得今天的成就。我们并不刻意追求完美，一点儿也不！我们只是力争做得更好，踏踏实实地提高公司业绩。正是这种贯彻我们企业各个层次的领导力思想，才使得我们公司与众不同。”

“只要我有空，我就会参加这类会谈。这或多或少也是因为——”她继续说道，“想提醒自己，不要轻易掉进自欺陷阱。等今天会谈结束以后，你就会更理解我说的话了。”

“可是凯特，我现在就有件事很困惑。”

“就一件事？”她笑着问。这时，我们正往三楼走去。

“嗯，可能也不止一件，不过新手都会遇到这件事吧。假如真的有两种待人处世的方式——摆脱自欺困境，把人当‘人’看；或者困在自欺困境，把人当东西看——那么当初你选择了哪种方式，又是因

为什么而选择了它呢？”我想到了劳拉，她真是困在了自欺困境没救了，“我是说，在某些情况下，如果某人始终无法摆脱自欺困境，那该怎么办？”

我似乎该继续说下去，好把问题说清楚，不过我也想不出该怎么说了。我只好停了下来。

“我想，还是让巴德来回答这个问题比较好吧，”她说，“到地方了。”

第十章 沉默的开场白

你可曾想过，在领导、团队协作、沟通、信任、忠诚、激励等等方面，企业之所以总是处理不佳，其实根源只有一个——领导者习惯性的自我欺骗。这正是新浪授权独家连载的《跳出盒子》一书所揭示的惊人观点。

31. 三人会谈

“嗨，汤姆！”当我们一走进大门的时候，巴德就亲热地和我们打招呼，“午饭吃得不错吧？”

“还行，就是事情太多时间太紧了。”

“真的吗？我倒想听听看。”

“嗨，凯特。”

“嗨，巴德，”她边说边走到小冰箱去拿果汁，“抱歉，我打乱了你的计划。”

“其实，我没想把你的到来当作一个意外的惊喜瞒着汤姆。因为我不敢确定你是否能来，所以没有事先告诉汤姆。你能来，我真是高兴。”

“好吧，那我们都坐下来开始吧，”巴德继续说道，“已经耽搁了一会儿啦。”

我仍旧坐在上午坐的那个位子上，背对着窗户，坐在会议桌中部。见我这么做，凯特打量了一下房间的大小，建议我们都靠近白板一点儿坐。我只好听她的，往白板那儿挪了挪。

凯特在桌子那头最靠近白板的位子坐了下来，我坐在她对面，依旧背对着窗户。她示意巴德坐在我俩中间，也就是主持人的位置：“过来，巴德，主持会议的是你哦。”

“我倒是希望你能接过去呢，你做得可比我好。”他说。

“哦，不。我只是偶尔列席，这儿你说了算。我过来是帮你鼓劲儿的，也来重新学点儿东西。”

巴德在主持人的位子上坐下，他俩相视一笑，显然很喜欢互相开些这种善意的玩笑。

“好吧，汤姆，在我们开始新的内容之前，你跟凯特说说我们上午的进展吧。”

“好的。”我边说边迅速理了一下思绪。

我告诉凯特，上午巴德教了我有关自欺行为的事：比如说，在某一特定时刻，我们是如何以自欺或不自欺的方式来待人接物的；然后，我引用了巴德在飞机上的例子，来说明不管外在行为如何，我们内心的感受，也就是是否以自欺的方式来待人，才是造成行为效果巨大差异的根本原因。

“巴德反复强调，”我继续说道，“一个企业组织的成功，关键在于其员工是否能摆脱自欺的困境。同样，作为一个领导者，他的影响力也取决于这个。”

“我可以告诉你，我对此深信不疑。”凯特说道。

“我也是这么觉得的，”我赞同地说，“不过巴德也说，自欺行为是企业组织中各种常见的人事问题的核心。我得承认，对此我还不是很清楚。还有，刚才在路上，你说查格罗姆的许多工作，诸如报告流程、战略评估，这些都是以此为基础的。老实说，我对这个概念倒真的还很模糊。”

“我猜你对这点也不是很清楚，”巴德看上去有点儿暗自得意，“今晚我们下班回家的时候，你就会有所认识了，起码我是这么认为的。不过在我们开始新内容之前，你说你中午很忙，愿意说来听听吗？”

“对，我正是打算说说呢。”

32. 默不作声暗示着什么？

于是，我又继续说起谢乐尔和乔伊斯的事情。巴德和凯特津津有味地听着，我得承认，我也越说越兴奋。

“本来一切都不错，不过后来……”我想也没想，就差点儿说到自己和劳拉的事。还好，我及时改口。

“后来，我给一个人打了个电话。”我说。

巴德和凯特期待地看着我。

“我不想多说这件事——它和我们的主题无关——我打电话给她只是想和她说说话，不过她似乎已深深地困在盒子里，后来把我也拽了进去。这就是打电话所发生的一切。开始，我摆脱了自欺困境，和别人打交道有了那么两次成功的经验，于是我就想给她打电话看看她在做什么。可是她似乎不领情，硬要把我拉入自欺困境之中。在那种情况下，我也无能为力了。”

我本想听听巴德或是凯特能对此发表点儿什么评论，可是他俩都默不作声，似乎还在等我继续说下去。

“事实上，那也不是什么大不了的事情”，我说道，“只不过那件事让我有点儿困惑。”

“困惑什么？”巴德问道。

“困惑该怎么运用自欺理论，”我说，“就是说，如果别人不停地把我们逼到自欺困境之中，我们该怎么办？我想知道，当有人诱使我困在自欺困境的时候，我该怎样才能摆脱它呢？”

这时，巴德站了起来，用手摸着脸。“嗯，汤姆，”他说，“我们过会儿肯定会说到如何摆脱自欺困境的，不过首先我们必须得知道，自己是如何陷入自欺困境的。我先给你讲个故事吧。”