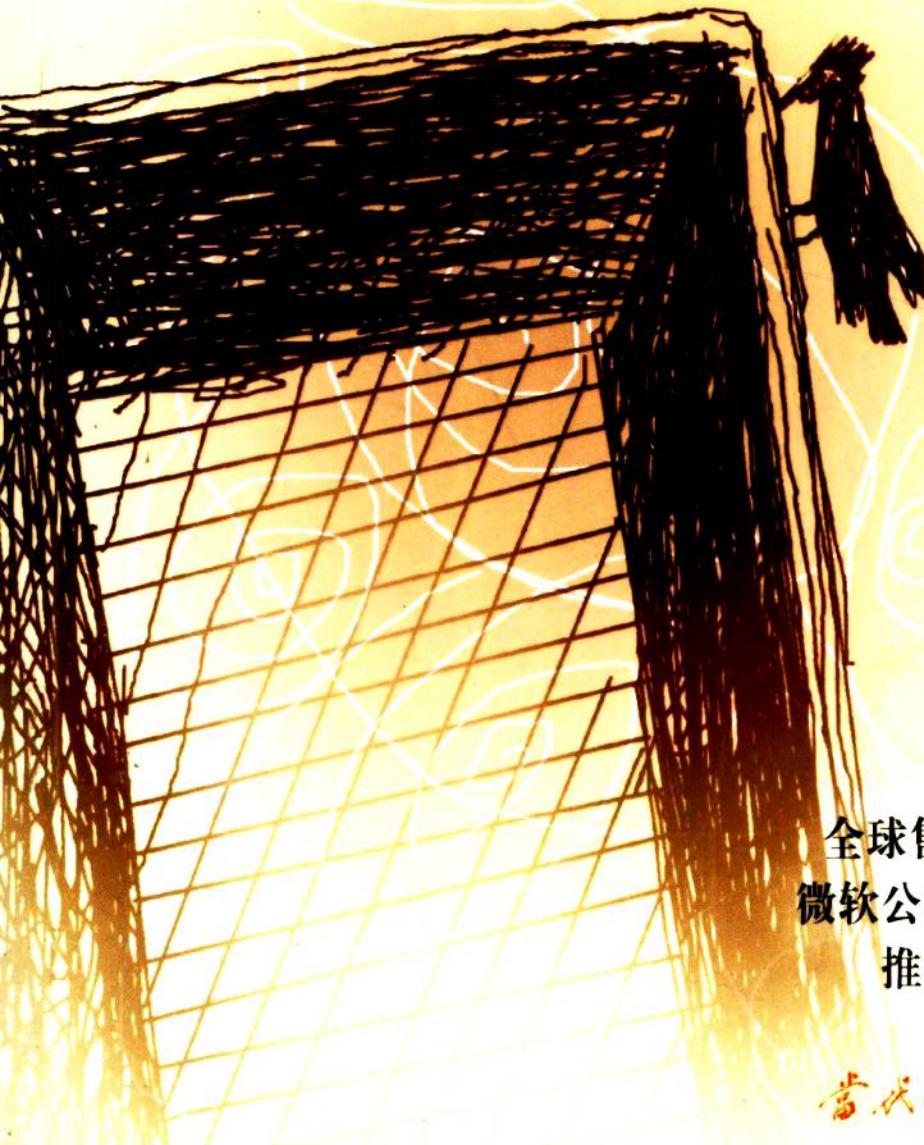


# 跳出盒子

LEADERSHIP AND  
SELF-DECEPTION

## 领导与自欺的管理寓言

[美]亚宾泽协会(Arbinger Institute) 著



全球售逾100万册，  
微软公司、美国海军  
推荐读本。

当代中国出版社

# 跳出盒子

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——对于自以为善于处世的人，书中观点能让他们有所警悟；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·希尔赖特 哈佛大学商学院资深副院长

阅读该书就像经历一次洞察自己是如何影响他人的奇妙之旅。对于如何担当“员工兼领导”的企业角色，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

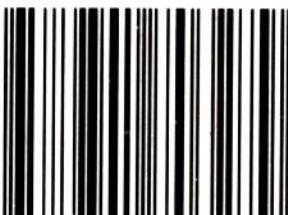
亚宾泽协会以《跳出盒子》一书道出了那些潜在的可以激发生产力和创造力的金玉良言。接下来，就尽你所能按照书中的观点行动吧！

——戴夫·布朗 LensCrafters公司总裁兼首席执行官



建议上架类别 ◎ 企业管理

ISBN 7-80170-327-8



9 787801 703279 >

图文策划\华文世纪([www.hwbooks.com.cn](http://www.hwbooks.com.cn))

咨询电话\010-88556898

电子邮件\huawen@hwbooks.com.cn

ISBN 7-80170-327-8/F · 71

定价：21.00元



华文世纪经管丛书



当代中国出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

跳出盒子/美国亚宾泽协会著；郑磊译。—北京：当代中国出版社，2004.6

ISBN 7-80170-327-8

I.跳... II.①美...②郑... III.企业管理—人际关系学 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 060434 号

Leadership and Self-Deception: Getting out of the Box

Copyright © 2000,2002 The Arbinger Institute

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Contemporary China Publishing House (Huawen Books Company)

This edition published under licence from Berrett-Koehler Publishers, Inc.

All Rights Reserved.

中文简体版由 Berrett-Koehler 出版公司授权当代中国出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2004-3563

## 跳出盒子——领导与自欺的管理寓言

---

出版发行：当代中国出版社（北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮编 100009）

印 刷：北京毕诚彩印厂

开 本：889mm×1194mm 1/32 印 张：7

字 数：130 千字 书 号：ISBN 7-80170-327-8

版 次：2004 年 7 月 第 1 版 印 次：2004 年 7 月 第 1 次印刷

责任编辑：陈立旭 策划编辑：崔姜薇

定 价：21.00 元

---

版权所有 侵权必究

# 好评如潮>>

“非凡响……五星水准。”

——《商业伦理学》(Business Ethics) 杂志

“这是迄今为止我所读到的最深刻也最实用的商业书籍！每个受我推荐阅读此书的人都受到了心灵上的涤荡。在我的孩子投身职场之前，我将把它作为必读书推荐给他们。”

——汤姆·A·迪多纳托 (Tom A. Didonato)

亨氏北美公司 (Heinz North America) 人力资源部副经理

“很难找到一本像该书一样值得推荐给你的老板、工作团队以及朋友的商业书籍。它所蕴涵的理念已经改变了我工作和生活的方式。”

——罗伯特·W·爱德华兹(Robert W. Edwards)

联邦快递公司(FedEx)全球服务总经理

“别被标题所欺骗——这本书其实适合每一个人。我不会再用老眼光看待生活了。”

——杰克·安德森(Jack Anderson),

专栏作家、美国普利策新闻奖(Pulitzer)获奖者

“只要我一运用亚宾泽的原理，我的血压就不那么高了。《跳出盒子》一书使我的个人生活以及职业生涯变得如此不同。不信可以问问我的家人。”

——R·道格拉斯·霍尔特 (R. Douglas Holt)

美国亚利桑那州格雷厄姆县高级法院首席法官

“当我阅读该书的时候我不断审视我的生活。我发现，凡是生活中成功的点滴，都闪烁着亚宾泽思想的光芒。这本书可以作为转变并提升政府运作方式的有力工具。”

——马克·W·坎农 (Mark W. Cannon)

美国最高法院首席法官(the Chief Justice of the United States)前任行政助理

“该书所蕴涵的观念是如此具有说服力。无论是在运动场上，办公室里，还是在家庭之中，要想获得成功，就必须以这些观念为基础。假如信不过，那你就读一下这本书吧。”

——史蒂夫·扬 (Steve Young)

两次美国橄榄球大联盟 (NFL) “最有价值球员”称号获得者

“我爱这本书！它彻底改变了我对待工作的方式。现在我才知道，我在‘盒子’中工作了那么久，浪费了那么多的时间和精力。”

——一位来自犹他州盐湖城的读者的网上评论

“要是我十年前读到这本书就好了！现在它如同我最亲密的挚友和同事一般。要想创立一个伟大的公司，或者是建立和谐良好的家庭，都必须具备某种文化上的积淀，而该书可以做到这点。”

——一位来自佛罗里达州福特劳德代尔的读者的网上评论

“我向你们强烈推荐该书。快去买一本吧，并且反复阅读。为什么这么多人不断的给自己制造麻烦并且对此浑然不知？为什么对别人试图帮助自己不再制造麻烦的努力持抵制态度？这本书对于你了解这些将会大有裨益。”

——一位来自得克萨斯州达拉斯的读者的网上评论

## 主要人物表>>

(以出场次序排列)



汤姆：本书主人公，40多岁。自命不凡才华出众，不过脾气有点糟；职场成功人士；美国圣路易斯红雀棒球队超级球迷。两个月前跳槽到查格罗姆公司，负责一条生产线。



巴德：查格罗姆公司执行副总裁，50多岁。毕业于哈佛大学，获得法律和工商管理双学位；业余艺术品鉴赏家；甲壳虫乐队忠实歌迷。



凯特：查格罗姆公司董事长兼首席执行官，40多岁。毕业于威廉姆斯学院，获得历史学学位；曾任查格罗姆公司销售主管、执行副总裁；查格罗姆公司标志性建筑——人工河“凯特溪”以她的名字命名。



卢：查格罗姆公司创始人、前董事长兼首席执行官，70多岁。知名度很高的业界巨人；“跳出盒子”理论的创立者。

# 前言

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用劲地去推家具。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——领导的目的是为了让事情变得更好。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。

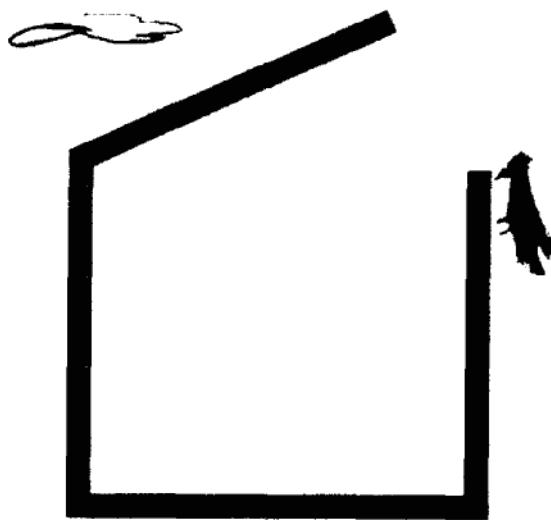
我们之所以编写此书，就是为了让人们能了解“自欺行为”——这个长期以来都只是学者才去关注的问题的最核心内容。而且，本书不仅仅涉及问题本身，它同时还提供了针对“自欺行为”的解决方案。

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个人或公司。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*）。



# 目录

前言 .....	XV
<b>第一篇</b>	
<b>巴德 VS 汤姆：谁困在盒子里 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一章 巴德先生 .....</b>	<b>3</b>
1. 查格罗姆的新成员 .....	3
2. 古怪的巴德 .....	4
3. “巴德式会谈” .....	5
<b>第二章 你不知道自己出了问题 .....</b>	<b>7</b>
4. 一无所知 .....	7
5. 老婆孩子还有同路人 .....	7
6. 上司讨好下属？ .....	9
7. 别用恰当的方式待人 .....	10
<b>第三章 谁在自欺 .....</b>	<b>12</b>
8. 儿子决定态度，态度决定一切 .....	12
9. 工作比儿子更重要 .....	13
10. 被孤立的工作狂 .....	14
11. 查格罗姆的“盒子”理论 .....	17

<b>第四章 寻找自欺病因</b>	20
12. 死亡率10%的“产褥热”	20
13. 传播疾病的是医生	21
14. 破坏领导的是领导	23
<b>第五章 潜伏的自欺隐患</b>	25
15. 功亏一篑=一事无成	25
16. 1%的向心力	27
17. 你最在乎谁?	29
18. 不由衷的吻	30
19. 虚伪与圆滑	32
<b>第六章 “盒子”内外两世界</b>	36
20. 飞机上的“公文包座位”	36
21. 会议室里的“上司专用白板”	41
22. 查格罗姆的成功秘诀	45
<b>第七章 别做盒子里的人</b>	47
23. 你能叫出每个员工的名字吗?	47
24. 把人当人看	49
25. 跳出盒子 VS 困在盒子里	51
<b>第八章 不止我困在盒子里</b>	56
26. 把秘书弄哭的上司	56
27. 仅仅道歉是不够的	60
28. 又陷重疑	62

<b>第二篇</b>	
<b>凯特 VS 汤姆：为什么困在盒子里.....</b>	<b>65</b>
<b>第九章 凯特女士.....</b>	<b>67</b>
29. 人见人爱的董事长.....	67
30. 战略评估也跟“盒子”有关.....	68
<b>第十章 沉默的开场白.....</b>	<b>72</b>
31. 三人会谈.....	72
32. 默不作声暗示着什么？ .....	74
<b>第十一章 自我背叛.....</b>	<b>76</b>
33. 自我背叛的爸爸.....	76
34. 骗人的妈妈.....	78
<b>第十二章 自我辩解.....</b>	<b>85</b>
35.“自我背叛”的好借口.....	85
36.“假设”扭曲了事实.....	88
37. 盒子里的责怪.....	94
<b>第十三章 盒子是怎样形成的.....</b>	<b>96</b>
38. 背叛，每个小时都在发生.....	96
39. 给妻子过“母亲节”.....	100
40.“自我辩解”有色镜.....	101
41. 你只体谅你自己.....	104
<b>第十四章 盒子里的串通.....</b>	<b>107</b>
42.“困在盒子里”也会传染.....	107
43. 独裁的老妈 VS 不听话的儿子.....	110

44. 儿子按时回家之后.....	114
45. 大家一起呆在盒子里吧.....	117
<b>第十五章 盒子里的集体.....</b>	<b>123</b>
46. 人人自欺.....	123
47. 你只关注你自己.....	125
<b>第十六章 给“自欺”问诊.....</b>	<b>128</b>
48. 病原体——自我背叛.....	128
49. 传播途径——串通.....	131
<b>第三篇</b>	
<b>卢 VS 汤姆：让我们跳出盒子.....</b>	<b>137</b>
<b>第十七章 卢先生.....</b>	<b>139</b>
50. 卢=上帝+父亲.....	139
51.“盒子理论”创造美好夜晚.....	141
<b>第十八章 “盒子理论”诞生记.....</b>	<b>144</b>
52. 总裁老爸 VS 少年犯儿子.....	144
53. 三月融雪效应.....	146
54. 事必躬亲不是好领导.....	147
<b>第十九章 如何跳出盒子.....</b>	<b>150</b>
55. 盒中人？盒外人？.....	150
56. 摆脱盒子两级跳.....	152

<b>第二十章 起跳前的准备</b>	154
57. 困在盒中山穷水尽	154
58. 真的山穷水尽了吗?	164
<b>第二十一章 奋力起跳</b>	168
59. 是什么改变了你	168
60. 不自欺率可能等于 0 吗?	173
<b>第二十二章 跳出盒子的领导</b>	178
61. 儿子与员工	178
62. 公司里没有讨厌鬼	183
<b>第二十三章 跳出盒子的查格罗姆</b>	189
63. 送给凯特的梯子	189
64. “盒子理论”的首次实践	190
<b>第二十四章 让我们跳出盒子</b>	193
65. 第二次握手	193
66. 盒子奇迹	197
<b>关于亚宾泽协会</b>	199



第一篇

# 巴德 VS 汤姆

---

谁困在盒中





# 第一章 巴德先生

## 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

### 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

我开始觉得巴德可能是个骗子，但他的坚持和执着让我不得不认真考虑他的观点。



“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！我的孩子的确是没有察觉到！”

“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？

（以下为原文中被编辑者划去的段落）

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

#### 8. 儿子决定态度，态度决定一切

“你有孩子吗，汤姆？”

对于这么一个简单的问题，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约下面的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，这个项目的一个主要参与人打电话给我，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，被上司狠狠剋了一顿。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的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，你很可能会为自己辩解。”我说。

“你猜对了。想想看，谁会把刚出生的儿子留在家里，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你和我需要讨论的。”

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对的。所以，我困在盒子里——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，是不是有谁真的是一个大问题——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

### 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一回事。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，不过的的确确是下降了。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，这就需要建立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諸多方面，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

### 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，我汇报自己完成的任务，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

由孙伟编著，由北京出版社出版，定价：25元

“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，那也只会有一人赢得我的合作，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。其中一个人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，你最在意的是什么——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。‘利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. 不由衷的吻

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，原因你应该是知道的，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的脸，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去做。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。”<sup>1</sup>

“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

### 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些问题，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，如果你们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——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。

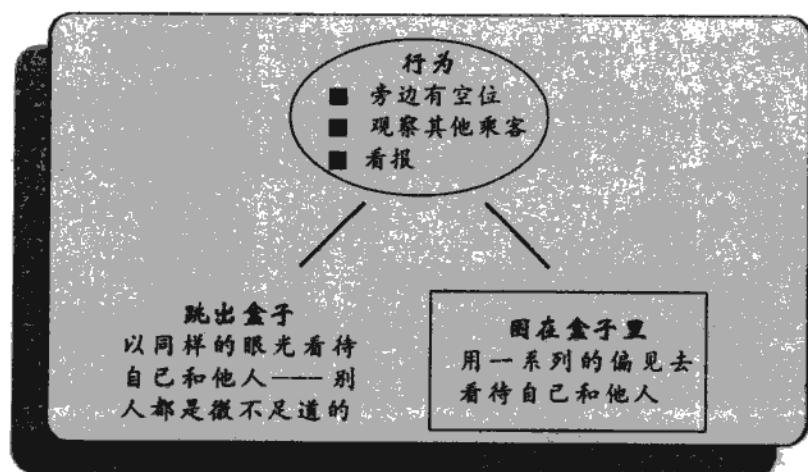
“假如这是对的话，那我就有大问题了——因为在飞机上，我根本没有那样看待别人。我觉得自己比那些还在苦苦找寻座位的人有种优越感，或是有种特权。像你说的那样，

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。我这么做的同时，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，那时我还真不知道这种“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。”我正想说得更多——说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所作所为之后，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。”

“听你这样一看，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——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，那现在你认为改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，把人当做人来看待，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

### 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——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，人们对你的举动的回应，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——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。不要把这些人当作一个群体来看，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

### 26. 把秘书弄哭的上司

◎ 刘军伟 著 ◎ 郭晓东 绘



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很不舒服。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。

“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。你知道我的意思吗？”

出乎我意料的是，她竟然若有所悟地点点头。

“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，我也感到一丝愧疚。

“好吧，也许到下午的时候，我就知道该怎么做。”

“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。

她的办公室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。大概她在办公室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好。她只是有些紧张地站在办公室的入口。

“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

我满腹疑问地走向中央大楼。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。





第二篇

凯特 VS 汤姆

为什么你困在盒子里



## 第九章 凯特女士

### 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？”我指着自己，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。”

“那就此，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

### 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 I 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。”

## 第十一章 自我背叛

### 33. 自我背叛的爸爸

“这个故事和工作并没有什么关系，一开始你可能会觉得它很愚蠢。不过，当我们细细揣摩，就可以把它运用到工作之中。总之，这只是个很简单的小故事——甚至可以说是平淡无奇。但它清楚地向我们展示了，最初我们是怎么困在盒子里的。

“许多年前的一天晚上，我被戴维的哭声惊醒。那时戴维还是个小婴儿呢，大概四个月大吧。我记得自己瞄了一眼时钟，当时已经夜里一点了，我脑子里突然闪过一个念头——我得起床去看看小戴维，这样南希就能好好睡觉了。”

“这个念头很自然，”他继续说道，“我们都是人，就像你和凯特一样，我们都已长大成人明白事理。当我们跳出盒子把别人当‘人’来看待的时候，就会很自然地产生这种想法——大家都是人，将心比心，我们都有希望、有需求、有牵挂，也有恐惧。而且有时，因为这种想法，我们会想到帮别

人做些事情。你明白我的意思吧？”

“当然，我很清楚。”我说。

“在那一刻，我觉得我该为南希做点儿什么，不过你知道我怎么做的吗？”他略带夸张的问我，“我并没有跳起来去照看戴维，我仍旧躺在床上，听凭他哭闹。”

我一下子想到了自己，我也经历过这种事，听凭托德号啕大哭而让劳拉去忙前忙后。

“你也许会说，我‘背叛’了自己的想法——我该为南希做点儿什么，”他继续说，这样说可能有点儿严重，不过我的意思是，我所做的与我所认为的适当行为恰恰相反，我背叛了自己想要为别人做点儿事情的想法——我们把这种行为称之为‘自我背叛’。”

说着，巴德转身在白板上写字。

“我可以擦掉这个图了吧？”他指着先前画的那幅图问我。

“没关系，擦吧，我都记下来了。”我说。

于是，巴德在左上角写下了这样的话：

“自我背叛”

1. 与内心所持的应该为他人做的事恰好相反的行为，就称之为“自我背叛”。

### 34. 骗人的妈妈

“汤姆，自我背叛在生活中随处可见，”凯特不失时机地补充道，“我再给你说几个例子吧。”

“昨天我前往纽约洛克菲勒中心，当我走进电梯，电梯门快要关上的时候，我看到有人正从拐角那儿匆忙跑来。一刹那间，我觉得我该为他等一会儿。但我没那么做，我关上了门，而那人正好想伸手挡住电梯门。你碰到过类似的事儿吗？”

我不得不承认，自己也遇到过这种事情。

“你再听听这些——你觉得应该帮自己的孩子或者爱人，但后来却决定不这么做；要么，你打算向某人道歉，但根本没有去做；再或者，你知道你的资料也许会对同事有用，却自己藏着不拿出来共享；还有，你知道自己必须加班才能帮同事完成任务，但你却连招呼都不打就回家了。”

“汤姆，类似的例子还能说出很多很多。老实说，这些我都曾做过，我敢打赌，你也做过吧。”

我必须承认她说的没错：“是的，我也做过。”

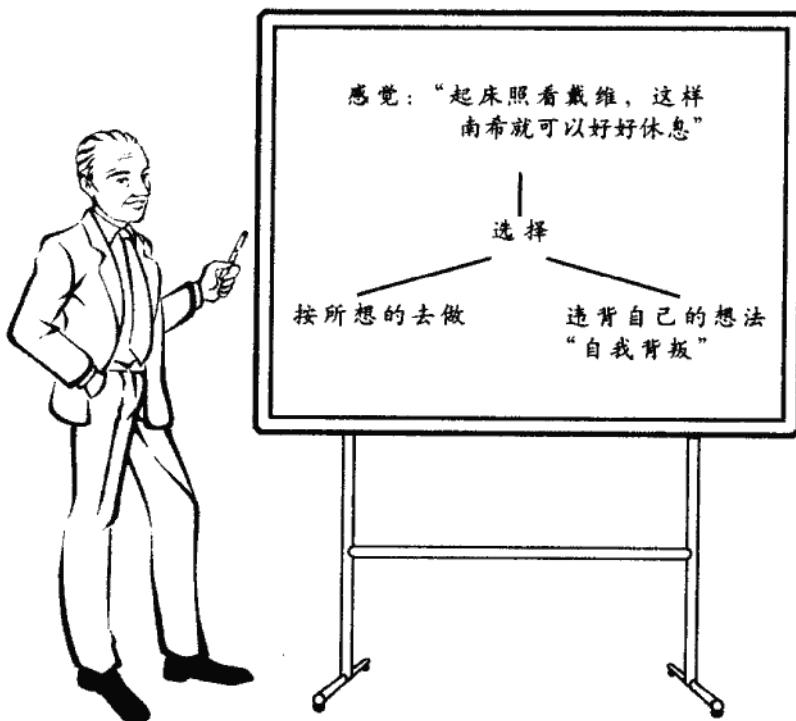
“这些都是自我背叛的例子——当我觉得自己有必要为别人做某事，但后来却没有这么做。”

凯特停了下来，巴德接过话茬继续说道：“汤姆，现在请你想想这个。这也不是什么了不起的思想，事实上它很简单，但却含义深刻，相当耐人寻味。我来解释一下吧。

“我们还是再回头看看那个苦恼的小戴维吧，想象一下当

时的情景。我觉得自己有必要起床去看他，这样南希就可以好好休息，但后来我并没有这么做。我只是躺在南希身边，而她也躺着。”

巴德边说边在白板的中间画了下面的图：



“现在，你想想看，当我躺在床上听凭我们的儿子号啕大哭，我会怎么看待南希，我对她有什么感觉？”

“哦，你也许觉得她有点儿懒。”我说。

“好的，‘懒惰’。”巴德同意我的观点，把这个词加到图上。

“不体贴，”我补充说，“可能对丈夫做的一切都不领情，麻木。”

“汤姆，你对这个挺在行嘛，”巴德朝我坏笑道，又把我说的加到了图上。

“哦，当然，我认为自己的想象力还是不错的嘛，”我也开玩笑说，“不过这些似乎不归我们管。”

“当然不用管了，”凯特边说边笑说，“巴德，你也不用管的，对不对？你们两人尽可去睡大头觉。”

“哈哈，你看，性别之战开始了吧，”巴德笑了起来，“不过谢谢你，凯特，你倒是提出一个有关睡觉的有趣话题。”

巴德接着转向我问道：“汤姆，你怎么想？你觉得南希真的睡着了吗？”

“哦……也许吧，不过我怀疑她……”

“你怀疑她在装睡对吧？”

“我是那么猜的。”我说。

巴德在板上写下“欺骗者”这个词。

“等一下，巴德，这么说不公平，”凯特抗议道，她显然因自己的补充是为女性辩护而暗自高兴，“也许她刚睡着——她为你做了那么多事，她太累了。”

“嗯，不错，”巴德笑了起来，“不过请记住，此刻她是否真的睡着了并不重要，重要的在于，我是否认为她睡着了。我们现在说的是一旦我背叛了自己，之后会产生怎样的内心

感受。这才是问题之所在。”

“我知道，”凯特笑着坐回到椅子上，“我只是开个玩笑，为不在场的当事人辩护一下。如果说的是我的例子，估计你也会拿我开涮。”

“所以，当时看来，”巴德看着我继续说，“假如她装睡而听凭孩子哭闹，我想我会怎么看她，她是个称职的妈妈吗？”

“可能很糟糕吧。”我说。

“那是怎样的太太呢？”

“也很差劲吧——不体贴，觉得丈夫做的家务不够多。”

巴德把这些也写在了板上。

“好，现在我们来看看，”他边说边转身看着我们，念起板上写的字，“我们可以想象，因为我背叛了自己的感觉，我开始把太太看成一个‘自欺者’，一个‘懒惰、不体贴、认为丈夫做的一切都是理所当然、麻木’的‘不称职的妈妈’和‘差劲的老婆’。”

“哇，巴德，恭喜你，”凯特揶揄地说，“你对我所认识的老好人可真是极尽挖苦诽谤之能事啊！”

“我知道，事情变得很糟糕，对不对？”

“当然。”

“不过还有更糟的呢，”巴德继续说，“我就是那么看南希的。不过你再猜猜看，自从我背叛了自己之后，我是怎么看待自己的？”

“哦，你也许觉得自己颇受委屈，是个牺牲者，”凯特说，“认为自己是个连觉都睡不好的可怜鬼。”

“没错，”巴德边说边把“牺牲者”这个词添了上去。

“你可能会觉得自己在单位累死累活的，明天自己还有很重要的事情要做。”我补充说。

“说得好，汤姆。”巴德又把“努力工作”、“重要”二字加了上去。

“那我们再看看这种情况吧。”他停了一下又接着说，“假如前一天晚上就是我起来照看孩子的，那我当时会怎么看待这种情况？”

“那你一定会觉得今晚该你休息了，那样才‘公平’。”凯特答道。

“是的，你觉得谁先听到孩子的哭声？”

我忍不住笑了起来，这一切——巴德看待南希以及看待自己的方式，是那样可笑，但也很普遍。

“当然是你啦，”我说。

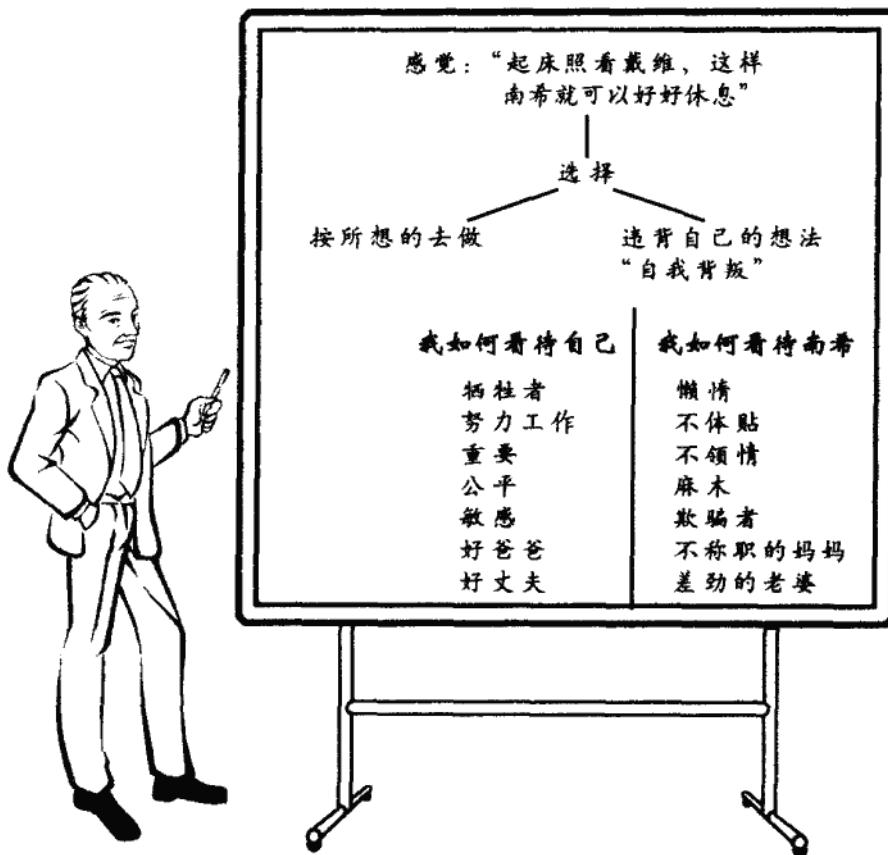
“既然我很在意孩子的哭声，那你说我会觉得自己是个怎样的爸爸？”

“好爸爸。”凯特答道。

“好。如果我这样看自己，”他边说边指着白板说，“假如我把自己看成一个‘努力工作’、‘今天该我休息才公平’的‘好爸爸’，那么，我会认为自己是个怎样的丈夫？”

“一个相当好的丈夫，特别是还能容忍这样一个差劲的老婆。”凯特说道。

“没错，”巴德边说边添了上去。“好，看看我们写了些什么。”



“我们现在再来看看这幅图。先看看当我背叛了自己的感觉之后是如何看待南希的懒惰、不体贴等等的。现在想一想：这些对南希的想法和感受，能让我改变想法，而去做我内心本来就想做的那些事吗？”

“不，丝毫不。”我说。

“那么，这些想法会对我产生什么作用？”巴德问道。

“嗯，它们刚好给你借口不去做那些分内事。你正好可以

心安理得地躺在床上不去照看戴维。”

“没错。”巴德边说边转向白板。他又加了一句话来描述自我背叛行为：



“如果我背叛了自己，”巴德说着又走到位子上，“那么不管我做什么，我的想法和感觉都会告诉自己那样做是有道理的，自己没有做错。”

巴德坐了下来，我想到了劳拉。

“下面，我们来看看我的想法和感受是如何为自己的背叛行为辩解的。”巴德说。

## 第十二章 自我辩解

### 35.“自我背叛”的好借口

“首先，我们想想这个：我对南希的看法开始变得比较糟糕，是在我有了自我背叛的行为之前还是之后呢？”

“当然是之后了。”我说道，他的问题又让我的思绪重新回到了这里。

“是的，”巴德说，“那么，你认为睡觉对我来说变得似乎很重要，是在自我背叛之前还是之后呢？”

“哦，我想也是之后吧。”

“那么，诸如第二天的工作这些事情，是在那之前还是之后才对我显得很要紧？”

“同样是之后。”

巴德停顿片刻。

“那么现在我问你：再想想我是怎么开始看待南希的。你觉得她在现实中真那么糟糕，还是仅仅在我有了自我背叛行

为之后才被我想得很糟糕？”

“不，现实中肯定不会那样的。”

这时凯特说：“我可以替南希打包票，他说的那个女人和南希一点儿也不像。”

“没错。”巴德同意她说的。

“可是，如果她的确那样呢？”我突然插话问道，“我是说，假如她的确是个懒惰又不体贴的人，甚至是个差劲的太太，那怎么办呢？情况会不一样吗？”

“这问题问的不错，汤姆，”巴德说着又从椅子上站了起来，“让我们好好想一会儿。”

他开始沿着桌子踱步。

“我们为了讨论方便，姑且假设南希真的很懒惰，而且不体贴。现在问题在于，她的懒惰与不体贴是在我自我背叛之后才有的一种看法，那么在这之前她是否也的确那样呢？”

“是的，”我说，“假如她既懒惰又不体贴，那么不管是这之前还是之后，她都是那样的。”

“好，”巴德说道，“不过，假如如你所说，那么请注意——即使她懒惰又不体贴，我还是觉得自己该起床去帮她。在我自我背叛之前，我并没有把她的那些毛病当成不去帮她的借口。而仅仅是在我自我背叛之后，我才用她的种种不是来为自己的错误行为做辩解。这样说可以吗？”

这个我可说不准，这样说似乎很合理，不过我一想起自己在家里遇到的类似情况，这个讨论就让我感到不太舒服。劳拉尽管不算懒惰，可就是不体贴。对我来说，她根本就是

一个差劲的老婆，至少最近这些年是这样的。我也经常遇到是不是该帮她这样的情况，今天讨论的似乎和那些还能扯上关系。但是要帮那样一个不领情的人，真是不简单。“我想你说的挺在理，”我说，可是心里却仍旧烦得很，不知道该不该又该怎样说出自己的烦心事。

“我们也可以换一个角度去看，”巴德似乎觉察出我的犹豫不定，“记住我们刚才说的那些。假设南希真的懒惰又不体贴人，那么你觉得她在什么时候会让我觉得无法忍受？是在我自我背叛之后呢，还是之前？”

“嗯，是之后。”我说。

“没错。所以，哪怕她真的是懒惰又不体贴人，那么当我自我背叛之后，会更加剧我的这种看法。但是，那只是我的想法而已，实际上她什么也没有做。”

“哦，我明白了。”我点头说道。

“所以，想想看，”巴德继续说道，“我背叛了自己没有起来去帮她，而且我认为都是因为她的所作所为——她的懒惰、不体贴——我才这么做的。可是，事实究竟是怎样呢？”

“不是，”我看着白板上的图开始若有所悟了，“你认为事实是那样，但实际上却不是。”

“没错。事实是，只是当我产生了自我背叛之后，她的那些毛病才和我是否该帮她有关系。我需要为自己的行为辩解，因此我盯着她的毛病不放并且夸大这些毛病。我背叛自己之后，事实就和我的内心想法完全相反了。”

“对，我想你说的没错，”我边说边慢慢地点点头。真是

越来越有意思了。但我还在想，该怎么把这套理论用在劳拉身上。

“你看，巴德关于南希的看法就是这样被扭曲的，”凯特补充道，“不过，再看看他对于自己的看法又是如何被扭曲的。你真的认为他如他所说那样，工作努力，那么重要、公平、敏感吗？他自认为自己是个好爸爸好丈夫，不过在那一刻，他真的是那样的吗？”

“不，他不是，”我说，“当他紧盯着南希的毛病不放并夸大它们的时候，他却对自己的毛病视而不见，同时还夸大自己的优点。”

“对。”凯特说。

### 36.“假设”扭曲了事实

“好，我们言归正传。”巴德又继续我们的话题说道，“在我自我背叛之后，我还能清楚地认识自己吗？”

“不。”

“那么我自我背叛之后，能清楚地看待南希吗？”

“不，你看任何东西都不再清楚了。”我说。

“所以，一旦我产生了自我背叛行为之后，事实在我眼中都是扭曲的了。”巴德总结性地说道，同时转向白板，给先前关于自我背叛的描述又加上了一条：



“好了，汤姆，”在我们看了一会儿白板上的字之后，巴德继续说道，“那我问你，当我背叛了自我之后，我在哪里？”

“你在哪里？”我反问道，有些摸不着头脑。

“对，我在哪里？”巴德重复了一遍，追问我答案。

“想想看，”他继续说道，“在我背叛自我之前，我只觉得自己该为南希做点儿什么，我认为她需要也应该得到我的帮助。我看问题一直很直白，可是，当我背叛了自我之后，我对待她和自己的看法都扭曲了。我看待世界的眼光，都是为自己的不当行为做辩解。我的眼光完全因为自己的个人利益和需要而受到扭曲。当我背叛了自己，我就开始自欺。”

“哦，我明白了。”我急不可待地说，“所以说，当你背叛了自我之后，你就困在了盒子里。你是这个意思吧？所以你问‘你在哪里’，那么答案就是，你困在盒子里。对吧？”

“没错，”巴德边说边转身在白板上写下如下字样：



“巴德，根据我们刚才讨论的那些，我想我们应该给你的图加点儿摘要。”凯特说着站起来，走向那块白板。

“当然可以，请吧。”巴德说着坐到位子上。

凯特先在巴德描述自己的自我背叛行为那段描述周围画了个框。然后，她在框里写上：“当我背叛了自己之后，我困在了盒子里——我开始自欺。”

“现在，”她边说边转向我，“我想从巴德的故事中给自我

背叛行为总结出四个特点，我会把它们列在这张图上。”

“首先，”她说，“还记得当巴德自我背叛之后，他是认为南希更加糟糕吗？”

“当然，”我点点头，“他夸大了她的缺点。”

“没错。”

凯特在图上加上了“夸大别人缺点”的字样。

“那么巴德是怎么看待自己的毛病的？”她问，“在他自我背叛之后，还能如实地看待自己吗？”

“没有，他对自己的毛病视而不见，却只盯着南希的不放。”我答道。

“好的。”

凯特又加上了“夸大自己的优点”。

“那你还记得，在巴德自我背叛之后，他是怎么看待诸如睡觉、公平这些事情的重要性的？”她接着问道。

“哦，在他发生了自我背叛行为之后，这些事情看上去似乎变得重要了。”

“没错。在巴德自我背叛之后，凡是可能为他的行为进行辩解的事情——比如说睡觉、公平、第二天的工作等等，都变得更重要了，因此被夸大了。”

于是，她又在图上写下“夸大那些可能为自我背叛行为辩解的事情的重要性”。

“好啦，再问你最后一个问题。在这个故事中，巴德从什么时候开始责怪起南希来了？”凯特问道。“我看了看图，说道：“当他背叛了自我之后。”

“说的对。一开始，当他觉得自己该起来帮南希做点儿什么的时候，还没有责怪她。那仅仅是发生在自我背叛之后。”

最后，她在图上加上了“责怪”这样的字。

这时巴德补充说：“当我自我背叛之后，想想我是如何责怪她的吧。图上列出的这些都是我当时对南希的看法，你能想得出我困在自欺困境之后对她是什么感觉吗？比如说，我会不会被她弄得烦躁不堪？”

“肯定会。”我说。

“不过你注意到没有，”巴德把我的注意力又引到了图上，“当我打算起来帮她的时候，我有没有感到烦躁？”

“没有。”

“那么当我困在盒子里，我会感到生气吗？”

“哦，会的。看看你是怎么想她的就知道了。要是我太太也像那样的话，我简直都会被她弄疯掉了。”当我看着板上的这些图，仿佛自己老婆的确就是那样不可理喻，于是脱口而出说了这些话。

“你说的没错，”巴德同意我的话，“我想我当时一定气疯了，她怎么那么不懂事，不理解我的感受。所以，请注意，我的责怪不断升级为愤懑。当我困在盒子里的时候，我整个人都处在一种责怪之中。我仿佛在对自己说‘因为你如此讨厌，所以我烦躁；因为你做了这么多让我生气的事，所以我生气’。困在盒子里，我所做的一切都是责怪——无论是我的想法还是我的感受，都告诉我南希罪不可赦。”

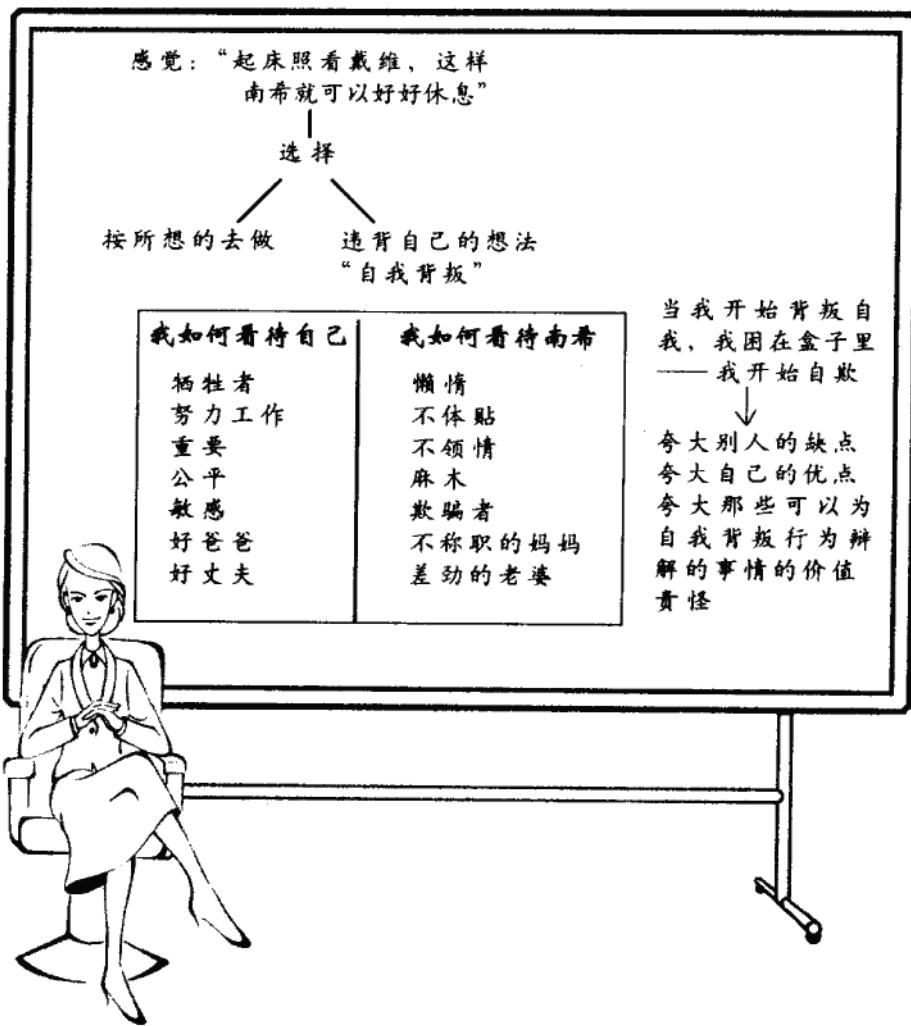
“那好，那我们再确定一下，”他继续说，“南希真的该被

责怪吗？真是像我潜意识的感觉那样，我是因为南希才烦躁和生气的吗？我的想法和感觉告诉我的是事实吗？”

我想了一会儿，真有点儿拿不准。感觉也会撒谎，这似乎听起来很奇怪。

“这样想吧，”巴德指着白板继续说道，“在我从不生气到生气之间，只发生过什么？”

我看着图。





### 37. 盒子里的责怪

---

“你没有选择去做自认为应该做的事，你背叛了自我。”我说。

“说的对。这就是当时所发生的事。那么是什么引起了我对南希的不满乃至愤怒？”

“你的自我背叛。”我拖着声音答道，同时困在了沉思之中。真的是这样吗？我再次注视着白板上的图。在巴德背叛自己之前，尽管南希也有种种不是，他还是把她看作一个需要得到自己帮助的人。这一点我能理解。但是当他背叛了自己之后，在他眼里南希似乎就完全变了个人。她不再值得得到帮助，而且巴德觉得正是因为南希有种种不是、不该得到帮助，从而越发觉得自己的行为是对的。但是，这不是事实。当时发生的唯一的事，就是巴德背叛了自己。所以，巴德的感觉欺骗了他！

可是，我的情况却不是这样啊！我在心中对自己暗暗叫喊。劳拉的确出了问题，这可不是我想象出来的——上帝会知道我没有捏造这些。我是说，她一点儿也不温柔，也不关心我。她冷酷如一把钢刀，撕碎我的心灵。但是巴德却说那是我的错。那劳拉呢，为什么不是她的错？

我困在自己的想法之中无法自拔。没错，我对自己说，也许就是她的错，她就是一个背叛自己的人。想到这，我感觉

好受了一点儿。

等等！我又对自己叫道。我在责怪，这种想法本身就是  
在责怪。而那不正是巴德在背叛了自己之后所做的吗？

对，那又怎样？我反驳自己。假如是劳拉首先伤害我的  
话，那我责怪她又有什么不对？

但是，我为什么要责怪她，为自己的行为辩解呢？

唉，我干嘛跟自己过不去？我想。劳拉才是那个出了问  
题的人。

不过，巴德当时也是这么想的啊！我还记得呢！

刚刚所学的那些和自己心中的认识纠缠在一起，让我困  
惑不堪。不是我错了，就是这套理论错了。我简直要晕了。

不过，后来我看到了一线光明。



## 第十三章 盒子是怎样形成的

### 38. 背叛，每个小时都在发生

---

我再次抬头看着白板。

啊！就是这样！我暗自高兴。所有的麻烦都发生在巴德背叛了他对南希的感觉之后，可是我对劳拉根本没有那种感觉。原因很简单——劳拉可能比南希更糟糕。像她那么做，根本不会有人帮她。我的情况就不一样了，巴德的麻烦是因为他背叛了自己，而我压根儿就没有背叛自己。我靠在椅背上，如释重负。

“嗯，我想我懂了，”我边说边准备提出我的问题，“我想我已经明白了自我背叛这个概念。看看我说的对不对：如果别人需要我们的帮助，我们就能感受得到，对吗？”

“没错。”巴德和凯特异口同声地说道。

“假如我是那么想的，可是又不按照感觉去帮助别人，那我就是背叛了自己，对吧？”

“是这样的。”

“如果我背叛了自己，我就开始用另一种眼光看事情——我看待自己、别人、周围的一切，都被扭曲了。我这么做，只是为了给自己的行为进行自我辩解。”

“没错，”巴德说道，“你开始用一种能为自己开脱的眼光看待世界。”

“的确如此，我明白了。这就是你所说的‘盒子’，当我背叛了自己之后，我困在了盒子里。”

“对。”

“那么，现在我有一个问题：假如我没有产生那种让去背叛自己的感觉，情况又会怎样呢？比如说，当孩子哭的时候，我并没有想像你一样起来去照看他，我只是碰碰太太让她去处理，那将会怎样呢？照你的说法，那样并没有背叛自己，也就不会困在盒子里。我说的对吗？”

巴德想了一会儿，说：“汤姆，这倒是个很重要的问题，我们得仔细讨论一下。在这个例子中你有没有困在自欺困境我不敢说，因为现实生活必须由你自己去思考去决定。但是，我们还有一件尚未讨论的事情，它或许有助于解决这个问题。”

“到目前为止，我们已经知道了自己是如何困在盒子里的。现在，我们要分析的是，在生活中，我们是如何时刻深困于盒子里而不能自拔的。”

“那么，我们到底是如何深困在盒子里不能自拔的呢？”我问。

巴德站起来指着白板对我说：“注意到没有，在我背叛了自己的感觉之后，我以一种自我辩解的眼光来看待一切。比方说，我觉得自己‘工作努力，有一堆重要的事要做，自己休息才公平，敏感，是个好爸爸好丈夫’。我在自我背叛之后，就是这么看待自己的。不过现在有个重要的问题：当我自己背叛之前，我也是用这种自我辩解的方式来对待自己的吗？”

我思考着这个问题：“不，你没有那么想。”

“没错。我是在自我背叛之后，才变得用那样一种自我辩解的眼光来看待自己的——因为我必须这样做，我得为自己的言行找出种种借口。”

“哦，有道理。”我说。

“不过你想想看，”巴德继续说，“刚才我们说的那个自我背叛的故事是个很简单的例子，而且发生在多年之前。你认为我仅仅那么一次背叛过自己吗？”

“我估计不止一次吧。”我答道。

“你完全可以确切地说，我不止那么一次背叛过自己，”巴德笑着说道，“我甚至想，我几乎没有一天不背叛自己的——甚至每个小时都发生过这种事。就像你、凯特，以及查格罗姆的每个人一样，我们在一生之中都不断背叛自己。每一次背叛自己之后，我都用一种自我辩解的眼光看待自己——就像我在刚才那个故事里一样。结果就是，日积月累，那种自我辩解所堆砌起来的形象成了我潜意识中对自己的一种认识，我觉得自己就是那样的人，它们成为了我的特征，

它们成为了困扰我的盒子。我深困其中不能自拔，哪怕是在一个新的环境之中依然如此。”

说到这，巴德在板上给自我背叛行为又加了一句：



我坐在那儿仔细琢磨着其中的含义，但是仍然将信将疑。

“让我来进一步为这个理论作解释，就拿白板上自我辩解的形象为例吧，”巴德边说边指着图，“你看，‘好丈夫’，我们可以想象的到，经过日积月累的自我背叛，这种自我辩解所树立起的形象已经潜移默化、不知不觉地进入了你的内心，你会认为自己的确就是那样一种人了，也就是说，这种



自我辩解的形象成了你的特点。那么，在婚姻生活中，我就理所当然地会把自己当作一个好丈夫。这个懂吧？”

我点点头。

### 39. 给妻子过“母亲节”

“那好，现在我们来看看母亲节那天的事吧。那天晚上，我太太伤心地对我说，‘今天你一点儿也不关心我’。”

巴德停了一下，我想起了几个月前的母亲节时，劳拉也对我说了类似的话。

“假如我一直认为自己就如同那自我辩解的形象一样，也就是说，我认为自己是个好丈夫，那你觉得当南希指责我对她漠不关心的时候，我会怎样看她？我会觉得被冤枉，甚至责怪她吗？”

“哦，一定会的，”我边说边想到劳拉，“你会责怪她无视你的关心，对你做的一切都不领情。”

“没错，我可能会责怪她不识好歹。”

“可能还不止这些呢，”我补充道，“你也许会觉得受了欺骗。我是说，她口口声声说你不关心她，而她自己可能根本就不关心你呢。付出都是相互的，她都从不为你做什么，却要你关心她，逗她开心，那的确很难。”

我突然停了下来，感到一阵难堪。巴德的故事老让我想到自己的烦心事，自己冒冒失失地说了这么多，巴德和凯特

一定觉察出我内心对劳拉的种种不满了。我暗暗责骂自己，决定要客观地看问题。

“说得对，”巴德说道，“我很清楚你的意思，当我对南希产生那种感觉后，你觉得我会夸大她的缺点吗？她在我眼中会不会变得比现实中更加差劲？”我想逃避这个问题，可是巴德显然在等着我的答案。

“是的，我想是这样的。”我淡淡地说道。

“注意到这个没有，”巴德继续带劲地说道，“只要我如此看待南希，我还会认真地考虑她的抱怨吗？或是，我会对此更加漠视，认为她是无理取闹？”

我又一次地想到了自己和劳拉的恩恩怨怨，“你也许不会质问自己是否也负有责任。”我无精打采地回答道。

“你看，”巴德指着白板继续说，“我指责南希，夸大她的缺点，忽视自己的毛病。那你说我在哪里呢？”

“我想你是困在了盒子里。”我边答边想着这一点——那么南希呢？也许她也困在了盒子里。我们为什么没有想到这点呢？我突然十分生气，因为这一切都让我不快。

#### 40.“自我辩解”有色镜

“对，”巴德的声音又把我拉了回来，“但是，当我困在自欺困境，难道就一定要背叛自己的感觉？”

我的思路不连贯了，不知道怎么突然来了这么一个问题。

“什么‘一定’？”我咄咄逼人地问道。话到嘴边，我就被自己吓了一跳。我的举止再次出卖了内心的秘密。我本打算保持客观，可是不一会儿就以局内人的角度去思考了。

“对不起，巴德，”我想减少一些刚才恶劣的态度带来的负面影响，“我不太理解你的问题。”

巴德温和地看着我，显然他注意到了我的不快，但他好像不以为然。

“哦，我是问你，当我困在盒子里看待南希——我责怪她，夸大她的缺点等等——我是否必须得背叛自己的感觉才能做到那样吗？”

不知何故，巴德温和的态度以及他要我思考的问题，让我平静了下来，至少我暂时不再想我的烦心事了。我回想着他的故事，不记得他曾说过背叛过自己的感觉。

“我不敢肯定，”我答道，“我猜应该没有吧。”

“没错。当时，我没必要通过背叛自己的感觉来使自己用自欺的眼光看人。因为，我本身已经困在了盒子里了。”

凯特一定看我很迷惑，所以她插话来解释。

“汤姆，还记得刚才巴德说的那些吗？久而久之，随着我们不断地自我背叛，我们开始用一种自我辩解的眼光来看待自己。每当进入一个新环境时，我们仍然带有这种自己加给自己的形象。所以，那时我们已经是困在盒子里了。我们不能直接把人当‘人’看待，相反，我们以一种自创的自我辩解的观点去看待他人。假如他人的行为与这种自我辩解所树立的形象相抵触，那我们就会视他为威胁；而如果他人的行

为可以加强这种自我辩解的形象，我们就视他为盟友；假如他人的行为与自我辩解的形象无关，那我们就视他为无关紧要的人。不管我们用什么方式看待他人，他们对我们来说都只是物体罢了，这样我们就会困在盒子里不能自拔——巴德说的就是这个意思。”

“对极了，”巴德同意她说的，“而且，如果我已经是困在盒子里看待某人，那么通常我不会有要为他做什么的感觉。所以，我不想帮助谁，并不一定说明我已经跳出了盒子，而很可能是我深困其中浑然不知。”

“所以，你说如果我通常在生活中不想帮助谁，比方说我的太太劳拉，我很可能就是用自欺的方式来对待她吗？你说的是这个意思吧？”我问道。

“不，不完全是，”巴德边说边把椅子靠近我，“我只是说，我通常是那样的——至少对生活中最亲近的那些人我是那样的。但是至于你，比如说你和劳拉，我就不敢肯定了，你得自己解决那个问题。不过，可以说，一般都是这样的：如果在某一特定情况下你似乎已经困在盒子里，尽管你当时未必知道自己背叛了自己，但这或多或少的说明，你已经困在了自欺的困境中。而且，你将会发现，用这种方式也有助于检查自己是否在潜意识中已经有了自我辩解的形象。”

“比如说自以为自己是个好配偶，对吗？”我问。

“没错。或者自以为自己是个大人物，工作卖力，出类拔萃，胜人一筹。要么就是自以为自己无所不知无所不能，从不犯错误，时刻体谅别人等等。凡是能加强自我辩解形象的

事几乎都被曲解了。”

## 41. 你只体谅你自己

“曲解？你是说……”

“我是说当我们困在盒子里的时候，自我辩解形象大多数都是对真实事物的曲解——当我们跳出盒子时，这些事物本来是理所当然的。比方说，做个好配偶，可那是我们理所应当做的事。再比如说，无论在什么地方，体谅他人、设法让自己变得更宽容，这也是应该做的。可当我们有了自我辩解的形象之后，事实就不是这样了，我们会以为自己做到这些已经很不容易，而其实我们压根就没有做到这些。”

“我不敢肯定自己是不是真的明白了。”我说。

“嗯，这样吧，”巴德说着又站了起来边踱步边说，“我们还是来看看自我辩解形象吧。比如说，体谅别人固然不错。可是，当我认为自己很会体谅人，那么我体谅到底是谁呢？”

“我想是你自己吧。”

“没错。因此我的自我辩解形象欺骗了我。在这个例子中，它使我认为自己已经很会体谅人了。因此，在潜意识的这种自我创造的形象之下，我真正体谅的人是我自己。”

“嗯，有道理，”我边说边思忖着这套逻辑中是否有什么漏洞，“但是，假如自我辩解形象是那种自以为无所不知又当如何呢？那会有什么问题吗？”

“让我们这样想，假设你的自我辩解形象是让你自以为无所不知，那么，如果有人向你提出一些新事物，你会怎样反应呢？”

“我想我会讨厌这个人的，然后故意给他找茬。”

“没错，那他还会再向你说一些新鲜玩意儿吗？”

“可能不会了。”

“那么这样到头来，你还能学到什么新东西吗？”

“我想应该不会吧，哦，我明白你的意思了，”我突然说道，“关于自己是无所不知的自我辩解形象恰恰妨碍了我们学习新鲜事物。”

“对。因此，如果我具有无所不知的自我辩解形象，那么我还真的会有强烈的求知欲吗？”

“不会了，我猜那时你最在意的就是你自己了。”

“对极了，”巴德说道，“那就是大多数自我辩解形象的本质。”

巴德还在继续说着，可是我却开小差想到自己的事了——我一直活在盒子里，也许我也有一些巴德所说的自我辩解形象，也许我也是在盒子里来看待劳拉的，也许对我来说劳拉只是一个东西。这一切看起来都是我的错。可劳拉就没有问题吗？她难道没有自我辩解形象？我们就来说说这个吧！

我又开始生气了，突然，我意识到自己在生气。也许用“意识到”这个词还不准确。因为我生气的时候，经常会“意识到”自己在生气。但是这一次我还意识到了更多的东西：我意识到自己愤怒中的伪善。因为我气愤劳拉为什么老是活在盒子里，可是，在生她的气的同时，我自己却也活在盒子里。我气愤她为什么和我一样！突然间，我对劳拉的看法和以前

不一样了——我并不是认为她没有问题，而是认为自己也有问题。我不再应该用她的问题来为自己的问题而找借口。

这时，凯特的话打断了我的沉思：“汤姆。”

“嗯？”

“汤姆，你觉得巴德说的有道理吗？”

“有，我懂，我未必喜欢这套理论，但我能理解它。”我慢慢地说道，“我想这套理论对我还有不少有用之处呢。”我停了一下，又想到劳拉。

这一刻真是有意思，那天下午，我第一次敞开心扉和巴德、凯特分享我的感受——让他们知道自己也存在问题。更重要的是，我明白了自己也有问题，而且还是个很严重的问题。在此之前，我一直认为，如果承认自己有问题，那就等于承认自己输了而劳拉赢了。但是，现在看来，完全不是这样的。我感到十分自在，不受拘束，那真是一种奇妙的感觉！劳拉没有赢，我也没有输。此刻，我眼中的世界一下子海阔天空起来。我感到了希望，在我发现自己有问题的那一刻我竟然感到了希望！你能想象得出来吗？

“我明白你的意思，”凯特说道，“我自己也能用得上这套理论呢。”

“我也是。”巴德点头说道。

沉寂，短暂的沉寂。

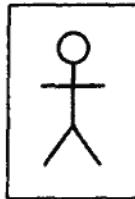
“下面，我们还有一件事要谈，”巴德说道，“我们将要把话题引到工作上了，看看这套理论对于查格罗姆公司有什么意义。”

## 第十四章 盒子里的串通

### 42.“困在盒子里”也会传染

“到目前为止，”巴德继续说，“我们已经看到了困在盒子里后的内在体验。不过，你应该能想象的到，盒子里的人对外界也会产生很大的影响。”

“这样想，”巴德说着走到了白板前，“假设这是我——我困在盒子里，”他说着画了一个人在框框中。



“假如我困在了盒子里，我会散发出什么？”

“散发？”

“我是说，当我困在盒子里，我会对外界的人做些什么？”

“哦，”我理了一下思绪，“嗯……你会责怪他们，是吗？”

“没错，如果我在盒子里的话，”他指着图说道，“我就会指责别人。”

接着，他画了一个向右的箭头说：“但是，现在有个很重要的问题，你见过谁会整天说，‘天啊！今天我真是该骂，谁快来骂骂我吧！’”

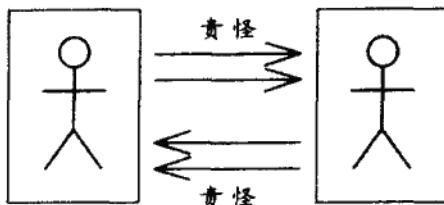
“哈哈，当然没有这种人了！”我不禁笑了起来。

“我也认为不会有，”巴德说道，“大部分都会那样说，‘看，我虽然不算完美，不过在这种情况下我已经做的够好了。’而且，因为我们大多数人都带有自我辩解形象，所以大家都怀有一种自卫的姿态，随着准备维护自己的自我辩解形象免遭攻击。所以，如果我困在盒子里指责别人，那么这种指责又会招惹来什么呢？”

“我想，你会把别人也困到盒子里。”

“没错，”巴德边说边又画了一个在盒子里的人，“因为指责，我把别人也困到了盒子里，他们会指责我，说我指责他们毫无道理。但是因为我已经困在盒子里，因此我觉得自己的指责是有道理的，于是我会更加指责他们的无理取闹。同样，对方现在也困在盒子里了，他们当然也会觉得对我的指责也是有道理的。于是，双方就这样反反复复无休无止的指责下去。所以说，困在自欺困境的我，也让别人困在自欺困境来回应我。”

巴德说着又在两个框框之间画上几条箭头，继续道：“而且，对方困在自欺困境以后，也用同样的方式回应我，让我始终无法摆脱自欺困境。”



接着，巴德在白板上给自我背叛又加了一句描述：

“你愿意的话，尽可以在这个框架之上稍做添加修改，”  
凯特指着图补充道，“而且你将发现，当某人困在盒子里，这  
种相同的自我刺激模式就会出现。我给你举个例子吧。”



### 43. 独裁的老妈 VS 不听话的儿子

“我有个儿子名叫布赖恩，今年 18 岁了。老实说吧，他真是让我烦神。尤其让我生气的是，他经常很晚回家。”

在此之前我一直想着自己和劳拉的不快，几乎都忘了自己同样的心病——托德。听到凯特说起她儿子，我一下子就想到了他，心情顿时沮丧起来。

“现在，想象一下，我是处在盒子里对待布赖恩的。假如我是这样的话，那么你认为我会怎样看待他总是很晚回家呢？”

“嗯，”我说，“你会认为他不负责任。”

“没错，”凯特说，“还有呢？”

“你觉得他老惹麻烦。”

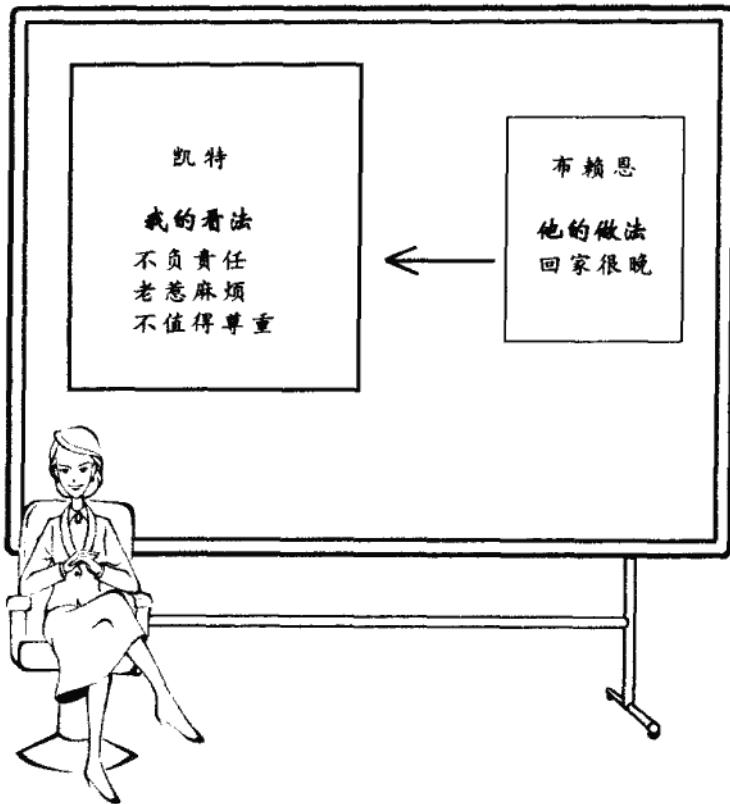
“而且，不值得尊重。”巴德插话说。

“说的对，”凯特同意我们的话。

这时，她指着白板问道：“巴德，我可以把这个关于责怪的图擦掉了吧？”

“可以。”巴德答道。

接着，凯特把我们刚才说的做了一个摘要，边说边做了最后几笔修改：“好了，我们来看。”



“现在，假如我是处于盒子里，我把布赖恩看成一个不负责任、不值得尊重、老惹麻烦的人，那么你觉得在这种情况下我会怎么做？”

“这个嘛……”我边说边想。

“也许你会严格管教他。”巴德插话说道。

“还有，你可能会喋喋不休地训他。”我补充说。

“很好，”凯特边说边把这些加到图上，“还有吗？”

“你可能会监视他，确保他不再惹麻烦。”我说。

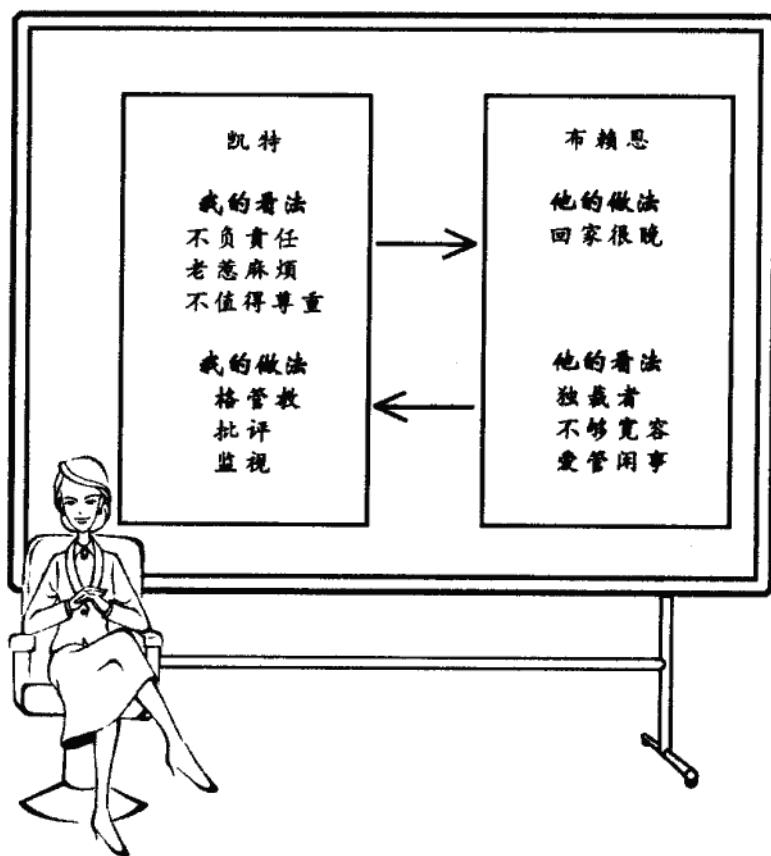
她把我们说的都加上之后，走到旁边说道：“现在，我们

假设布赖恩背叛了自己——他也困在盒子里来看待我。假如是这样的话，你认为他会怎样看待我，以及我对他的管教、批评和监视？”

“恐怕他会觉得你像个独裁者，”我说，“至少是不够宽容。”

“爱管闲事。”巴德说。

“好，‘独裁者’，‘不够宽容’，‘爱管闲事’，”凯特边说边把这些添到图上。“好了，看看我们现在这张图吧。”



“假如布赖恩是在盒子里，并且认为我不够宽容，是个爱管闲事的独裁者，那你觉得他还会早回家吗？”

“不会，”我说，“而且还会更晚。”

“事实上，”巴德补充说，“你越让他怎么做，他越会和你对着干。”

“是的，”凯特表示同意我们的话，并从布赖恩的框框上画了一个箭头到她的框框。

“于是，就这样不停地针锋相对下去了，”她说着在两个框框之间添了许多箭头，“就像这样，我们不断刺激对方去做那些我们不想对方做的事情。”

“对，汤姆，想想看，”巴德说，“假如在这种情况下你问凯特，她在这个世上最想要的是什么，你觉得她会怎么说？”

“她想要布赖恩能有责任感，少惹麻烦，等等。”

“对极了，但是凯特现在正困在盒子里，她的做法能如预期那样有效吗？”

我看着图说道：“没有。事实上，她的做法产生了负面影响。”

“说的对，”巴德同意我。“她的言行只会让布赖恩更加对着她干。”

“可是，那样也太不可思议了，”我想了一会儿说，“她为什么要那样做呢？要让事情越来越糟呢？”

“问的好，”巴德说，“你怎么不直接问她？”

#### 44. 儿子按时回家之后……

“我听到你 的问题了，汤姆，”凯特说着停了一会儿，显然她在整理思绪，“答案就是，我根本无法看清我在做什么。别忘了，我已困在盒子里——自我欺骗。正因为如此，我无法看清一切，我对自己和别人一无所知，甚至连自己的动机都不清楚。我再给你说一件当时发生的事情，好让你更明白其中的麻烦。”

“正如你所猜测的那样，我困在盒子里对待布赖恩。你所说的我应该做的每一件事——严格管教、批评、监视他——我都做了。但是，问题并不出在我所做的这些事情上，而是出在我用什么方式去做这些事情。我觉得，在某些情况下，对孩子进行管教，甚至是严格管教，都是必要的。但是，问题在于，我管教他并非因为他需要管教，而是我觉得他那样给我惹麻烦让我生气。所以，问题就在于，我管教他、批评他都是以一种自欺的方式去做的。我没有把自己的儿子看成一个人去帮助他，而是把他看成一个东西去责怪他。于是，当布赖恩感觉到这一点时，他就会对我以牙还牙。”

“那是一年前的某个星期五的晚上，他问我是否可以用一下车子。我不想让他用，因此我把他早一点儿回家作为交换条件——并且，我选了一个自认为他不可能接受的时限。‘好，你可以用，’我装模作样地说，‘但是你必须在十点半之前回来。’‘好的，妈妈。’他边说边去拿车钥匙，然后砰的一

声把门关上。”

“我扑通一声坐在了沙发上，心事重重，发誓再也不让他用车了。整个晚上我就那样不断地被自己苦恼着，这个不负责任的孩子真是让我越想越生气。”

“我还记得，十点钟的时候我看了晚间新闻，但内心里一直为他而担心。当时，我的丈夫史蒂夫也在家里。正当我俩抱怨儿子的时候，我们听到一声刺耳的刹车声。我看了一下表，刚好十点二十九分。你知道我当时是什么感觉吗？”

我聚精会神地听着。

“在那一刻，当我看着表，我感到无比的失望。”

“现在，想想看，”凯特在短暂的停顿后继续说道，“我已经告诉你了，我最想要的事就是让布赖恩能富有责任感，能恪守诺言，值得信赖。可是，当他真的做到如约按时回来，证明他可以值得信赖时，我高兴了吗？”

“不，你不高兴。”我一边说一边思考着其中的深意。

“没错。而且，当他进屋跟我说：‘妈，我可是按时回来了哦。’你认为我会怎样回应？我会拍着他的背对他说：‘不错，好小子’吗？”

“不，我想你很可能会说，‘是啊，不过你也不必那么大声的刹车啊’这之类的话。”

“对，实际上当时我说的正是‘你算的可真精确啊’。注意到没有，即使他真的做到负责任，我也不能让他负责任。”

“哦，听起来真让人吃惊，”我小声说道，有一次联想到自己的儿子托德。

“是啊，所以你说，我真正想要的难道真的是一个负责任的儿子吗？”

“我猜不是，”我答道。

“说的对，”凯特说，“当我困在盒子里的时候，我真正想要的却不是我最想要的东西。正如我刚才对你说过的那样，困在盒子里，我甚至都不清楚自己的动机是什么。所以你认为，当我困在盒子里的时候，最想要的是什么呢？”

我对自己重复着她的问话。当我困在盒子里的时候，我最想要的是什么？我需要什么？我也说不准。

凯特靠近我说：“当我困在盒子里的时候，我最想要的就是——能够证明自己的行为是对的。我花了整整一个晚上的时间在那里责怪我的儿子，那么，为了让自己觉得这样做是对的，我需要我的儿子怎么做？”

“你想要他如你所想的那般坏，”我慢慢说道，感到胃一阵难受，“为了证明你责怪他是对的，你需要他该受责骂。”

那一刻，我的思绪仿佛又回到了16年前。我从护士手中接过一个小包裹，那里面就是我的儿子托德，他灰色的眼睛看着我。我根本没有想到，新出生的孩子是这个样子的。有点儿瘀伤，奇形怪状，脸色苍白，看起来真是个很好玩的孩子。而我，就是这孩子的爸爸。

从那天起，我就一直在责怪托德。他不够聪明，也不协调，总是那么碍手碍脚。自打他上学那天起，就不停地给我惹麻烦。当别人说起我就是这孩子的爸爸时，我从没有感到一丝自豪，在我眼里他总是做得不够好。

凯特的故事真是让我猛地一惊。我们心自问，假如哪个爸爸像我这样总是对孩子失望，那么做我这种人的孩子会是什么滋味？假如凯特说的是对的，那么，我一定也在潜意识里不想让我的孩子做的好，那样我才好理所当然地指责他。一想到这儿，我就心烦意乱，设法不去想托德的事。

“说的很对，”我听到凯特对我说，“因为我整晚都在指责布赖恩不负责任，因此我想要他让我失望，这样，我就可以为自己的指责辩解，可以觉得指责他是有道理的。”

我们都坐在那里，困在沉思。

最后，还是巴德打破了沉寂。“汤姆，这倒是很值得我们注意啊，”他说，“当我困在盒子里的时候，我需要别人给我制造麻烦——我需要出问题。”

对，我心想，那样说没错。

## 45. 大家一起呆在盒子里吧



巴德停了一下，从椅子上站了起来。

“你还记得早上你问我，你如何才能始终跳出盒子来经营一个企业吗？我想你的意思是——假如真的做到那样了，跳出盒子，不被自欺行为所困扰，把人当人看，那么根本就无法开展工作了，对吗？”

“对，我还记得呢。”

“后来我们谈到，不管是不是处于自欺状态，同样都可以

采取温和的或者是严厉的行为。还记得吗？”

“记得。”

“好，那我们现在深入讨论一下你的问题。这可是个很重要的问题呢，让我们把刚刚所说的那套理论运用到这上面。谁喜欢别人给自己找麻烦——是困在盒子里的还是跳出盒子的？”

“盒子里的那个。”我边说边惊讶于其中的深刻含义。

“没错。假如我跳出盒子，那我会觉得别人给自己找麻烦没有任何好处，根本不需要。而且我通常也不会让别人给我找麻烦；可是，如果我困在盒子里，那么我就希望别人给我制造麻烦，那样我就得到我最想要的了：‘你看，他们的确如我所说那么差！’这样我就可以理所当然地去指责他们，为自己的行为辩解。”

“但是，当你困在盒子里的时候，你并不是真的想让别人给你找麻烦，对吗？”我问道，“我是说，这样一起来可就有点怪了，凯特的故事让我想到了我的儿子托德。有时，我和劳拉就觉得他老给我们找麻烦。可是，我们谁也不会说是想要他给我们惹麻烦。”

“是这样的，”巴德答道，“我们并没有说，当困在盒子里的时候就喜欢麻烦缠身。根本不是那样，我们讨厌麻烦。身处盒子里，我们似乎最希望的就是能摆脱麻烦。但是请记住，当我们困在盒子里的时候，我们在自我欺骗——我们无法认清自己以及他人。我们始终不清楚，为什么困在盒子里，我们付出努力，却无法获得预期的效果呢？我们还是再看看凯特的故事吧，我会给你解释我的意思的。”说着，巴德走到白板前。

“记好了，”他边说边指着凯特的图，“凯特告诉你说，在当时的情况下，她希望布赖恩能够富有责任感，值得被人尊重，不要老惹麻烦。而且，她告诉你的的确是事实，她的确想要布赖恩那样。但是，她不知道，自己在自欺状态下所做的一切都会刺激布赖恩和她对着干。注意：她指责布赖恩不负责任，结果这只会刺激他更不负责任。一旦布赖恩那样做了，她就有理由去责怪他。同样，布赖恩的行为也会刺激凯特去指责他。于是，情况就这样不断循环恶化下去。困在自欺困境的两个人好像商量好似的，不断制造出可以让对方指责自己的麻烦来。

“其实，”凯特补充道，“布赖恩和我都给对方足够的理由来为自己的行为辩解，好像我们已经串通好了似的。就好像我们跟对方说：‘看好了，我马上要给你惹麻烦了，那样你就有理由来指责我，也可以给我惹麻烦了；而你一旦给我惹麻烦了，那么我给你惹麻烦就是有道理的，我可以继续给你惹麻烦！’当然，我们不会这么说，甚至都不会这么想。但是我们相互之间的刺激，以及辩解的行为配合得是那么好，就好像我们串通好了一样。也正因为如此，当两个或两个以上的人困在盒子里，他们就会相互背叛自己，我们把它称之为‘串通’。当我们串通好之后，为了能相互指责，我们就会不断的给对方制造麻烦！”

这时巴德插说道：“实际上，我们这样做并不是因为我们喜欢给对方找麻烦，而是因为我们困在盒子里，我们必须为自己的行为辩解找理由。所以，困在盒子里的人就会发现这

样一个颇有讽刺意味的事实：尽管我们口口声声指责别人给自己惹麻烦，可是内心里却好像心甘情愿这样。因为如此一来就证明了：别人的确如我所说的那样，他该被责怪，自己才是个无辜的受害者，我所指责的行为恰恰为我的指责提供了辩解。”

“一旦困在盒子里，”巴德把手放在桌上靠近我，缓慢而认真地说道，“我就会刺激别人做出我所憎恨的那些行为，然后他们又刺激我做出他们所憎恨的行为。”

这时，他转身在白板上给自我背叛行为又加了一句描述：



巴德走到位子上继续说：“接下来，我们会互相给对方理由继续呆困在盒子里，事实就是这样的残酷。”

“是很残酷。”我同意巴德的话。突然间，我为自己的儿子感到心疼。

“汤姆，”巴德边说边坐到位子上，“想想看我们所讨论的关于自我背叛，还有其他那些事情，是怎样解释自欺行为的——一种无法认清自己又问题的问题。我们从头来看。首先，当我困在盒子里，我会认为谁有问题？”

“别人。”

“但是，因为我是困在盒子里的，那么谁真正出了问题？”

“你自己。”我答道。

“但是，我的自欺会刺激别人怎么做？”他问道。

“会刺激别人以牙还牙。”

“没错。换句话说，我的自欺会引发别人也出问题。而别人出了问题，恰好可以证明责任都在别人那里，自己没有出问题。”

“是的。”我同意他的话。

“那么，如果有人看到我出了问题并想纠正，我会怎么做？”

“你会抵制他们。”我说。

“没错，”巴德说，“当我出了问题，我却对此浑然不知，觉得都是别人的错。”

他停了一会儿又接着说道：“好，问题来了，那和我们又

有什么关系？”

“什么关系？我对自己重复了一遍：“你说‘那和我们又有什么关系’，是什么意思？”

“我是说，”巴德答道，“为什么我们要关注这些东西？它和我们查格罗姆公司有什么关系？”

## 第十五章 盒子里的集体

### 46. 人人自欺

“没错，我们工作中的一切都和这个有关。”我很惊讶于自己竟然会这样说。

“如何有关呢？”巴德问道。

“您是问，是怎样具体相关的吗？”我答道。

“对啊，我问你怎么个有关呢？”巴德微笑着问我。

“嗯，首先，”我说，“我敢说，工作中的每一个人几乎都在盒子里，起码泰得力克斯公司里的人是那样的。”

“那又怎样呢？”

“那又怎样？”我重复着他的问话。

“是啊，你说那样又会怎样呢？”他说。

“哦，如果我们都困在盒子里的话，我们将会把别人也招引到盒子里来，这样，我们就会引发各种冲突，阻碍我们为之努力的事业。”

“那是什么啊？”巴德问我。

“你说的‘那是什么’是什么意思？”

“你刚才说，那些冲突会阻碍我们为之努力的事业。所以我问你，我们努力的事业是什么。”

“噢，我想我们为之努力的就是能提高生产力。”

“可是为什么要那样呢？”

“为什么？”我十分惊讶巴德怎么会问这个问题。

“对啊，为什么我们要努力提高生产力？目的何在？”

“嗯……嗯……我们努力提高生产力，那样就可以实现公司的目标。”

“啊！”巴德说道，仿佛他找到了找寻以久的事一样激动，“所以，你可以获得绩效。”

“对，我说得就是那个意思。”我说道，真高兴巴德能帮我解了围。

“那我再问你一个问题吧。”

“好的。”我感到自己就像是一个在等待不旋转球的棒球接球手一样。

“假如我们工作的所有努力都是为了获得绩效，那么困在盒子里会对我们这种集体能力将产生什么影响？”

“哦，我要说的就是这个，”我说道，“假如我们困在盒子里的话，那么我们就无法获得摆脱自欺困境时所能取得的绩效。”

“为什么不能呢？”巴德问我。

这个问题问的真是有些可笑，“‘为什么不能’？这有什么好问的啊？”我问他，不自觉地流露出一丝不快。

“对，我是想知道，”巴德似乎不在意我的不满，“为什么

我们困在盒子里就无法取得不自欺时的绩效？盒子究竟对我们起了什么作用？”

“嗯……因为……我是说……我的意思是，唉，难道就没有关系吗？”我结结巴巴地说道。

“我不知道。所以我才问你啊。”

我彻底糊涂了。我知道它一定有关系，但是我却找不出合适的方式来解释。

## 47. 你只关注你自己

“汤姆，这样想吧。当我困在盒子里的时候，我关注的是什么，或者我关注的是谁？”

“我猜是你自己。”我答道。

“说的对。那我再问你：这该死的盒子是不是会妨碍我去关注绩效？”

突然，答案就放在我面前了——“你之所以无法关注绩效，就是因为困在盒子里时，你关注的是你自己。”

“没错，汤姆，说得对极了。当我们困在盒子里的时候，我们无法关注绩效。事实上，我们只顾忙着关注自己。即使是那些你在职场中打过交道的认为很注重绩效的人，其实也不是那样。他们关注绩效，主要是因为他们在意自己的名声。而且你也能看得出来，他们一般只看重自己的绩效，认为别人的绩效都无足轻重。想想这个就知道了，在企业组织里，

当别人获得成功的时候，自己不会那么高兴。可是要是自己成功了，那可就得意了。所以，他们指使其他人，都仅仅是为了提高自己的绩效，而与此同时，却给别人带来破坏性的影响。他们也许会拍着胸脯打保票说自己会关注绩效，可那都是骗人的。只要困在盒子里，所有人都一样，只会关注自己，却无法看清自己。

“而且，还有比这个更糟的呢，”这时凯特插话说道，“还记得吗，因为困在盒子里的人会刺激别人也困在里面不能自拔。比方说，我们不和别人分享信息，这就会让别人也有理由报复我们。我们想控制别人，这就激起别人的抵制，而这又会让我们觉得有必要更牢地控制他们。我们攥紧手里的资源不让别人接近，这样别人也会提防着不让我们接近他们的资源。我们责怪别人办事拖拖拉拉，用同样的方式回敬他们，而这样就让别人觉得他们拖拖拉拉是有道理的。这样的事太多了，数不胜数。

“当我们困在盒子里的时候，就会埋怨这个埋怨那个，要是杰克不这么做，要是琳达没那么做，要是部门XYZ能整顿一下，要是公司能有一些线索，那这些问题就都能解决了。总之，都不是自己的责任。不过，这些都是谎话。就算杰克、琳达、XYZ甚至公司真的需要改进，这些也是谎话。我们责怪别人，并非他们真的需要改进，而是可以借责怪别人来转移视线，为自己的无法改进找借口。

“因此，”她接着说道，“如果企业组织中的某人困在了自欺困境之中，他就不会去关注绩效，并且会刺激同事困在盒子里也无法关注绩效。这种串通的蔓延速度极快而范围很

广，最终结果就是，同事之间、团队之间、部门之间的彼此对立。原本大家是要精诚合作的，到头来却是互相拆台，对别人的失败幸灾乐祸，对别人成功又心生嫉妒。”

“真是难以置信。”我惊讶地说道，“不过你刚才说的这些我倒是见过，在泰得力克斯那里这些情况很常见。”

“好，那你想看，”巴德说，“你什么时候最高兴——是查克成功还是失败的时候？”

这问题问的可真尖锐，我只是说我看到过别人曾有类似的情况。不过，查克的确是个问题，这可不是我瞎编的。他热衷制造各种麻烦——冲突，团队之间拆台等等。“我，嗯……我不知道。”我底气不足地说道。

“那好吧，也许你得想一想。拿处理细菌为例吧，某人有病并不代表他周围的人就没有病。事实上，当我周围都是患者的时候，我很有可能也会染病。”

他停下来看着我，说：“还记得西梅尔威斯吗？”

“是那个发现产房高死亡率的医生吗？”

“对。他的例子告诉我们，即使是医生也会传播疾病。一旦他们传播出去，其他人，包括那些与医生接触的患者，也会感染疾病。在不知情的情况下，产褥热有许多症状就是这样被细菌传播的，结果便导致了一个又一个的感染，甚至死亡。而这一切的发生，都是因为大家不知道自己就是带菌者，企业组织中的情况和这个很类似。”

巴德站起来走到白板边，说：“我来给你解释一下吧。”



## 第十六章 给“自欺”问诊

### 48. 病原体——自我背叛

“你还记得我在旧金山的经历吗？”巴德问我。

“记得。”

“还记得我在那里所遇到的问题吧？我没有全力以赴，如约完成任务，给别人带来了许多麻烦。”

巴德把白板上自我背叛那张图边上写的字全部擦掉，接着写下这些话：

没有履行承诺  
没有全力以赴  
制造麻烦

“好了，这些都是我在旧金山遇到的问题，”他边说边走回来，“我的‘症状’都在这儿了。不过我们再想想还有些什么问题可能会发生，我把它们列个表。想想看，在企业组织中还有哪些普遍的人事问题？”

“冲突不断，”我说，“以及缺乏动力。”

“还有压力。”凯特补充道。

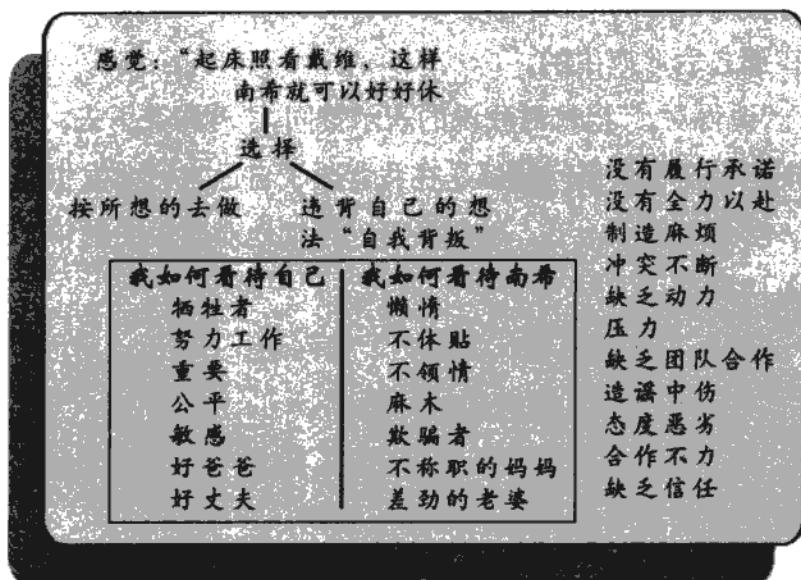
“缺乏团队合作。”我又说。

“慢点儿慢点儿，”巴德边说边飞快地写着，“我得把你们说的都记下来。好了，继续。还有什么？”

“造谣中伤，合作不力，缺乏信任，”凯特说。

“缺乏责任感，”我补充说，“态度恶劣，交流不畅。”

“好，不错，”巴德边说边写完剩下的几个，“够多了，来，我们看看，再拿它和我没有起来照看孩子的故事作个比较。”



“请注意：当我背叛了自己之后，我出现了没有全力以赴去工作，没有遵守约定等问题吗？”

“是的，”我答道。

“但在那之前怎样呢？当我只是意识到自己应该起来照看戴维好让南希睡觉的时候，我有那些问题吗？”

“没有，一点儿也没有。”我说。

“那我有没有给别人带来麻烦呢？在我想去帮助南希的时候，有没有让她为难？”

“没有，”我说，“仅仅是在你背叛了自己之后才发生了这些。”

“没错。那么冲突、压力那些又怎样呢？你觉得我什么时候更会压力重重？是当我刚刚想到该去帮助南希的时候，还是我背叛了自己并且夸大第二天工作的重要性的时候？”

“哦，当然是在你背叛了自己之后。冲突也是这样，当你没有背叛自己的时候，你并没有感觉到有什么冲突，一切只是在那之后才产生的。”

“说得对，”巴德对我说的表示赞同，“再深究下去，你会发现所有这些人事问题都是在我背叛了自己之后才发生的。”

巴德停顿了一下，以便我可以仔细地对照板上的单子来逐条检视自己。

“那么，这意味着什么呢？”他问道。

“什么？我不太明白你的问题。”

“哦，正是在我背叛了自己之后，我才产生了这么多人事问题。所以我问你，这意味着什么呢？”

“这意味着……嗯……哦，这意味着，是你的自我背叛才

导致了这些问题。”我终于说了出来。

“对极了，汤姆。在我没有背叛自己之前，我并没有这些问题，一切的发生仅仅是在自我背叛之后。所以，只要能够解决了自我背叛，就可以解决所有这些人事问题了。”

巴德又停了下来，让我能细细揣摩其中的意思。

“汤姆，还记得我说的吗？就像西梅尔威斯的医学发现一样，自欺问题的解决方式其实是一个普遍适用的原理，它告诉我们，所有这些各不相同的，我们统称为‘人事问题’的问题都有着相同的起因。”

“哦，我明白了。”

“好，我说的就是这个意思。”他说着指向白板上的图，“这个简单的故事告诉我们这一切是如何发生的。自我背叛正是引起自欺行为的病原体。而且，就像产褥热一样，自欺行为有各种不同的症状——从缺乏动力、不守承诺到压力重重、交流不畅等等，不一而足。这些症状足以让企业组织遭受致命打击，乐观一点的说，最起码也会严重影响企业的成长、发展。而之所以会这样，都是因为带菌者不知道自己就是疾病传播的媒介所造成的。”

#### 49. 传播途径——串通



我一边凝视着图，一边思考着其中的含义。

“但是，在职场上，情况也总是这样吗？”过了一会儿我

问道，“我是说，毕竟，你的例子只是没有起来去照看一个孩子，而工作中可不会发生这种事。”

“对，”巴德说，“你所说的没错。工作中的确不会有人因为没有去照看孩子而发生什么自我背叛。但是，许多人却没有做那些他们自认为应该为同事做的事。而每一次发生的这种情形，都存在我所举的那个例子中的基本要素。不论我们是在哪里背叛自己的，家里也好，单位也罢，或是在商店，不管在哪儿，只要每一次我们背叛了自己，我们就困在了盒子里。而一旦困在盒子里，就会如我所说的例子一样，引发相同的问题。”

“不过还有一些情形，”巴德继续说道，“还有一些在工作中几乎人人都会发生的特别的、基本的自我背叛行为。它们和我刚才说的道理也有关——我们没有把该做的本职工作做好，没有和同事齐心协力，共同为企业取得绩效而努力。要想解决困扰企业组织的种种人事问题，首先得解决工作中的这一基本的自我背叛行为。”

“那么该怎么做呢？”我急切地问道。

“啊，先别急，在我们仔细考虑一些概念之前，还是暂时把这个问题搁在一边。在继续讨论之前，我看还是先休息一会儿吧。”

凯特看了一下手表说：“抱歉，我得先走了。四点半我和霍华德还有个会，真想留下来继续听你们说呢。”

“汤姆，”她边说边从椅子上起身和我握手，“今天下午能和你一起讨论这些真是件愉快的事。很高兴你能这么认真投

入。正如我之前所说的那样，在我们公司，没有比你今天在这里学习更为重要的事了，它是我们查格罗姆的头号策略。等你再学习下去，你就会明白我为什么这么说了。”

“你打算怎样？”她又转向巴德说，“今天晚上就讲完基本原理吗？”

“如果这样的话，那就可能得结束得晚一点儿。我和汤姆再商量吧。”

“好的，那我先走了。”凯特一边说着一边朝门口走去。

“噢，汤姆，顺便告诉你，”她又转过身对我说道，“我曾经离开过查格罗姆公司一次，那时的查格罗姆和现在可是完全两样的。”

“你为什么要离开？”我问。

“因为卢。”

我简直有点儿不敢相信自己的耳朵：“真的？我以为你和他关系很铁呢。”

“以前不是这样的。那时卢和谁的关系都搞不好，许多人才都流失了。”

“那你为什么又回来了呢？”

“还是因为卢。”她说。

我彻底糊涂了：“我不明白你说的了。”

“卢发现了这套原理，就是你今天所学的这些。正是这些转变了他，也改变了整个公司。他亲自飞过来向我道歉，还带来了详细的计划书。我在查格罗姆前后干过两次，不过这两次对我来说，面对的是完全不同的公司。你现在所学的是

为什么纠正自欺行为，待会儿，巴德会告诉你如何来制定纠正自欺行为的具体计划。就像我对你说的那样，我们公司发生的每一件事都是以你今天所学内容的基础，正是因为它们，我们的公司才生机勃勃。”

凯特停了下来，用手拍拍我的胳膊，说：“汤姆，很高兴你能成为我们中的一员，那是因为我们对你信任，要不你也不会在这儿了。”

“谢谢。”我答道。

“也谢谢你，巴德，”她又转向巴德，“你总是会带给我惊喜。”

“你说什么啊！”巴德说着笑了起来。

“我说你对于我们公司，对于公司的员工来说，意义非凡。你就像当年转变后的卢一样，是我们查格罗姆的秘密武器。”

“总之，谢谢你们。”她说，“还有，别忘了继续给红雀队加油噢！你们都得加油！还有你，巴德。”说着，凯特微笑着朝门口走去

巴德皱了皱眉头说：“天知道他们是不是需要我们的加油！”

凯特一走，我便大叫起来：“真不敢相信她会和我讨论那么久。”

“我说的没错吧，”巴德说道，“你还不知道呢，她对时间抠得是多紧，但只要有可能她就会来。她之所以这样，是因为我们所讨论的比其他事情更能为公司带来绩效。她来参

与，正是体现了她所说的‘我们公司对这些很重视，如果你做不到，就不会在这儿呆太久。’”

“好了，汤姆，”巴德说着换了个话题，“我们得做个决定，我们还得说好几个小时才能把这些基本原理说讲完，你看我们是今晚就说完呢，还是明天再接着说？”

我考虑了一下自己的安排，下午已经安排满了，不过明早还能抽出时间。于是我回答道：“我想还是明天早上吧。”

“好的，那我们明早八点见。假如我安排好了的话，我会再给你一个惊喜。”

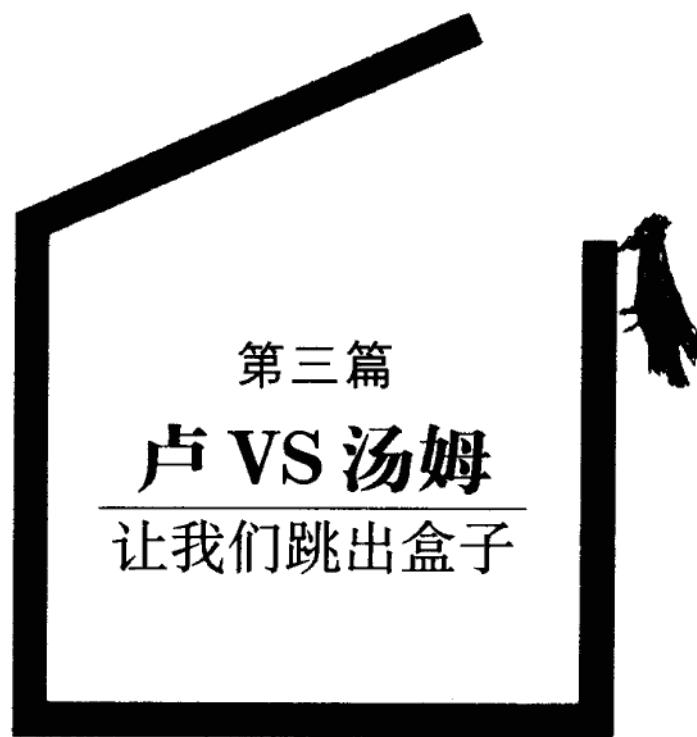
“惊喜？”

“没错，如果我们运气足够好。”

我开着敞篷车，从朗芮芝东路转到麦瑞特园林大道，八月和风轻抚我的发际。我自己有老婆有孩子，他们需要我的关爱，或许我得给他们道个歉。我不知从何做起，不过我知道托德喜欢摆弄汽车——以前只要他一玩弄汽车我就会奚落他，我可不想让“汤姆的儿子”以后成为一个机械师。我还知道，好长时间我都没有给劳拉做过一顿美味了，我得去买点儿东西给他们做烤肉吃，再和托德一块儿学点儿汽车的知识。

多少年来，我第一次如此的归心似箭。





第三篇

**卢 VS 汤姆**

让我们跳出盒子





## 第十七章 卢先生

### 50. 卢=上帝+父亲

——

已经八点一刻了，巴德还没有来到会议室。我坐在那里，思量着自己是否听清楚了他说的时间。这时，门开打了，走进来一位上了年纪的绅士。

“你就是汤姆？”他亲切地笑着问我，伸出手来。

“是的。”

“很高兴见到你。我是卢。”

“卢？”我吓了一跳。

我曾经在照片还有一些旧录像带中看过卢，不过当他活生生地站在我面前的时候，我真是没有想到。如果不是他自己介绍，我根本无法认出他来。

“对，很抱歉吓到你了。巴德正在路上呢，他刚才正在核实我们下午开会的一些事项。”

我一下子有点儿目瞪口呆，不知说什么好，只好紧

张地站在那里，像一个第一次出场就突然忘了台词的演员一样。

“你可能想知道，我到这里是来干什么的吧？”他说。

“哦，对，是想知道。”

“巴德昨天晚上给我打电话问我今天能否参加你们的会谈。他希望我能给你说说我在这儿的历史。今天下午我正好在这里要开会，所以我就来了。”

“哦，我不知道该说什么好。真不敢相信我能看到您，我过去听说过您的许多事。”

“我知道，听起来就好像是在见上帝！”他说着咧嘴笑了起来。

“呵呵，我觉得也有点儿像。”我也不禁笑了起来，然后，我又不知道该说什么了。

“汤姆，别站着啊，坐吧。巴德说让我们别等他，先开始吧。”他指了指椅子，让我坐下，“请吧。”

我还是坐在打昨天下午就坐的那个椅子上，卢坐在我对面。

“进展的怎么样了？”

“您是说昨天的会谈？”

“对。”

“老实说，真是令人惊奇的一天，太惊奇了！”

“真的？说说看。”他说道。

尽管我和卢刚刚见面才几分钟，可是我的紧张已经烟消云散了。他那和蔼可亲的目光温文尔雅的举止让我想到自己

已经逝去10年的父亲。就像当年和父亲在一起一样，他在我身边，我一点儿也不感到不自在，而且渴望与他分享内心的秘密。

## 51.“盒子理论”创造美好夜晚

“好的，”我说，“我不知道该从何说起。昨天我学了许多东西，不过我还是从我的儿子说起吧。”

在随后的一刻钟里，我对卢讲述了五年来我和劳拉还有托德所度过的最美妙的夜晚。昨晚是那样的愉快，我和他们共享家的暖意，而不必烦神其他琐事。我一展厨艺，我开怀大笑，我让我的儿子教我怎么组装汽车。我都不知道已经有多久没有这样享受过天伦之乐了，我第一次对家庭有了一种感激之情。而且，我也第一次心情愉快毫无抱怨地去睡觉。

“那么，劳拉的感觉如何？”卢问道。

“我也不知道她会怎么想，她不停地问我到底怎么回事，最后我告诉了她在这里所学的一切。”

“哦，你也试着教她那些？”

“对啊，不过可真是失败。我想我还没说几句就彻底把她搞糊涂了。什么‘盒子’啊，‘自我背叛’啊，‘串通’啊，我急不可待地推销这些概念，结果把她给搞晕了。”

卢会心地笑了起来：“我明白你的意思，你听巴德说了这些，觉得它们似乎再简单不过。可当你试着自己去用的时候，

就发现其中的微妙了。”

“没错。我想我还是不解释为妙，越解释越糟。好在她还是专心地听我讲解，也试图弄明白是怎么回事。”

卢听我说着，他的眼中闪着和蔼的光芒。尽管我拿不准，不过我还是从他的目光中看到了赞许。

卢说道：“你可以问问巴德，我们公司现在是不是还有专门为对此感兴趣的员工家属开设的晚间课程。以前，大家都觉得公司能开办这个班意义重大。我相信现在还有，不过你还是问一下巴德吧，说不定劳拉也会喜欢呢。”

“谢谢，我会去问他的。”

这时，门开了，巴德走了进来。

“汤姆，”他有点不好意思地说，“抱歉，我来晚了。刚才我在为下午和克劳夫豪森集团的会做准备呢。没办法，时间总是不够用。”他放下公文包，坐在我和卢中间的主席位置。

“嗨，汤姆，我们很走运哦。”

“走运？”

“我是说卢——他就是我说要给你的惊喜。卢的故事就是这套理论如何转变查格罗姆的传奇呢。我想如果他愿意的话，最好能亲自讲给你听。”

“呵呵，我很高兴能来，”卢和蔼地说道，“不过在我们讲故事之前，巴德，你还是先听听汤姆昨天晚上的经历吧。”

“哦，好的。汤姆，真是抱歉，请你给我说说吧。”

我也不知道为什么，也许是因为巴德是我的顶头上司，我急于给他留下好印象吧，我并不像和卢诉说时那样无所不

言，而是有所保留地告诉了巴德昨晚的事。不过卢不停地鼓励我——“说吧”，“说下去”。很快，我就放松下来，把事情原原本本地告诉了巴德。10分钟后，他笑了起来，就和当时的卢一样。

“真是太棒了，汤姆，”巴德说，“昨晚托德怎么样？”

“还是和以往一样，沉默寡言。不管我问什么，他还是用‘是’，‘不是’，‘我不知道’那些来回答。不过我似乎毫不在意，要是换成以往的话，我简直要气疯了。”

“你这么说，倒让我想起了自己的儿子。”卢边说边走到窗边。

他停了一会儿，目光凝视远方，似乎在找寻着某些久远的记忆。

“查格罗姆的转变就是从他开始的。”



## 第十八章 “盒子理论”诞生记

### 52. 总裁老爸 VS 少年犯儿子

“我最小的儿子考瑞现在快 40 岁了，当年他可真是让我烦神。吸毒、酗酒，只要是你能想到的坏事，他都做过。这一切越演越烈，他上高中时终因贩毒而被捕。

“起初我还拒绝接受这个事实，我们赫尔伯特家族从来没有人和毒品沾过边，更别说去买卖那玩意儿了，想都没想过！我暴跳如雷，要把这事调查清楚。这事不可能是真的，我的孩子绝不会做出这种事来。因此我要求公开审理此案。但是律师要我别这么做，州检察官也提出协议，说只会判 30 天监禁。不过我不干，我说，‘要是我的儿子去坐牢，那我就是罪魁祸首’。所以，我坚持要上诉。

“可是，官司打输了，考瑞得在桥港的少管所里呆一年，这可真是件有辱门风的丑事。整整一年，我只去看过他两次。

“当他刑满释放回家后，我和他几乎不说话。我不问他任

何事情，即使问，他也是用一个字来回答我。很快他又和那些狐朋狗友混迹在一起，结果不到一个月他又被抓起来了，这次是因为在商店行窃。

“这次我打算低调处理，我不再幻想他是无辜的，因此我申请判处他去亚里桑那高地参加一个 90 天的野外生存训练。5 天后，我带着考瑞，从纽约飞往凤凰城，让他去接受‘改造’。”

“我和太太卡罗尔把他送到训练总部，看着他和其他孩子登上一辆白色大巴，朝亚里桑那东部山区开去。然后我们走进一间屋子参加为期一天的一个研讨会，我希望能在那个会上学学该如何管教我的儿子。

“但是，我学到的并不是这个。我学到的是，不管我的儿子有什么问题，我也同样需要改造。那次会上学到的东西改变了我的一生。不过刚开始我并不这么认为，我竭力反击他们说的，‘什么，我也要被改造？’我抗议，‘我不吸毒，又不像他那样从高中开始就泡酒吧，我也不行窃。我是个负责任、受人敬重的公司总裁。’不过慢慢地我发觉，自己的这些辩解是多么的虚伪。同时，我既痛苦又充满希望地发现，这么多年来，我一直是困在盒子里来对待老婆孩子的。”

“在盒子里？”我惊讶地说道。

“没错，是在盒子里，”卢答道，“我在亚里桑那第一天所学到的东西，正是你昨天学的。在那一刻，也许我的儿子正走出大巴注视着那即将度过三个月的茫茫荒原，我突然第一次有种强烈的感觉：我要把他紧紧抱在怀里，带他回家。他

一定又羞又愧，倍感孤独，可我这么多年来却只是责骂他，没有给他一点儿温情。想到这些，我不禁悔恨地落下眼泪。”

### 53. 三月融雪效应

“不过还有比那更糟的呢——直到那一天，我才意识到，正是那囚禁我的盒子，才让我的儿子、我的亲人乃至我公司里的那些重要职员一个个离我而去。两个星期前，公司里刚有五、六个高级主管另谋高就，大家戏称这个是‘三月融雪效应’。”

“凯特也走了？”我问。

“是的，她是其中之一。”

卢开始目光迷离，显然他又困在了沉思。

“现在，我回想起当时那些事，还感到非常震惊，”过了好一会儿他说，“我觉得他们就像考瑞一样，都背叛了我。这些该死的家伙！我对自己说，让他们都下地狱吧！”

“我下定决心，即使没有他们，地球也照样转，我一定要把查格罗姆搞得有声有色。而且，他们也没什么了不起的，我对自己说。自从六年前我从约翰·查格罗姆那里买下这个公司以来，他们就跟随我的左右，结果公司一直不景气。要是他们真的不错的话，那我们早就不是今天这个惨样了。

“不过，这却是谎言。的确，我们是可以做的更好，不过那依旧是谎言——因为我根本就没有意识到，自己也不过是

个凡夫俗子。我没有发现，问题就出在自己身上，而我却反过来责怪他们。我和大家一样，根本就没有发现自己困在盒子里。

“值得庆幸的是，我在亚里桑那发现了自己的问题——我意识到，我自以为是，只觉得自己想法高人一筹，却无法别人有高明的意见；我自以为是个开明的领导，为了证明自己的开明，我消极地对待员工；我自以为是个追求完美的领导，为了追求完美，我赶走一个又一个人才，以此显示自己的了不起。”

#### 54. 事必躬亲不是好领导

卢停了下来，“汤姆，你已经学过串通了吧？”  
“就是困在盒子里的人互相以自欺的方式对待别人吗？学过了。”

“那好，正因为我有那种自我辩解的形象，我告诉自己，我才华出众，是个开明的领导，你可以想象，我是如何用自欺的方式待人，为自己也为别人找借口。公司里的人，谁要是想找借口，跟我作对就可以了。”

“举例来说吧，我没有意识到，我那样事必躬亲事无巨细地经营公司，却被员工看作是不信任他们。于是，他们各行其是：有的干脆躺倒不干，什么都等着我去安排；有的不理我那套，自行其是；有的则跳槽另谋高就。他们的所作所为

更让我坚信，对这些草包我只能更加事必躬亲。而我这么做，反过来又让员工更加觉得我不信任他们，于是他们更加抵制我。如此恶性循环，我们不断地刺激对方困在盒子里，为对方创造出各种借口深困其中不能自拔。”

“就像西梅尔威斯一样。”我惊讶的说道。

“哦，巴德也对你说过西梅尔威斯啦？”卢说着看了看巴德，又看了看我。

“对。”我和巴德一起点头说道。

“哦，那好，”卢继续说，“西梅尔威斯的故事真是个有趣的例子。事实上，正是我，扼杀了大家的创造力、责任感。我们公司的离职率几乎和维也纳总医院的死亡率一样高。我指责别人，却不知自己就身带疾病。我传染给他们，却反过来指责他们受到传染。我们的企业就像一个串通起来的盒子一样，真是一团糟。

“不过我在亚里桑那学到了——原来我才是问题的根源。因为我困在盒子里，所以我激发了那么多我所抱怨的问题。我把那些优秀人才全给逼走了，因为那样我才能自我辩解，说别人都是饭桶。”

卢停顿了一下，“甚至连凯特都走了，”他摇了摇头，“没有人比她更优秀了，可惜我没有意识到，这都是因为我困在盒子里。”

“所以，当我坐在亚里桑那那个会议室的时候，我才发现自己出了大问题。25年来一直任劳任怨的老婆坐在我身边，一直把我当作暴君的儿子在100英里之外的荒原接受训练。

而公司开始人心涣散，精英纷纷跳槽。我简直成了孤家寡人。  
囚禁我的盒子把我在意的一切都给毁了。”

“当时，我认为最重要的问题就是：我该如何跳出盒子呢？”

“对，你该怎么做呢？”我忍不住插话说，“你该怎么跳出盒子？”

“你已经知道了。”



## 第十九章 如何跳出盒子

### 55. 盒中人？盒外人？

“我已经知道了？”我努力从大脑里搜寻着些许记忆，可我不敢确定昨天的会谈是否说过这些。

“没错。而且，当我想知道如何跳出盒子的时候，其实我也已经知道该怎么做了。”

“啊？”我真的晕了。

“想想吧，当我坐在那里后悔自己对太太、对儿子、对同事的所作所为的时候，他们对于我来说是什么？在那一刻，我是把他们看作人还是东西？”

“当时，你把他们当作人来看待。”我说道，困在沉思之中。

“是的。责怪、憎恨、冷漠，这些感觉都消失殆尽。我把他们当作人来看待，我后悔自己以前没有好好对待他们。所以，在那一刻，我在哪里？”

“你在盒子之外，”我轻声说道，神思恍惚，我试图找

出为什么会有这种改变。我就像一个观看魔术表演的人一样，的确看到了兔子，却不知道它是从哪里出来的。

“没错。那一刻，当我极其渴望能跳出盒子的时候，其实我已经置身盒子之外了。”

“而你也一样，”卢继续说道，“想想看你昨晚和家人共度的美好时光吧，昨晚他们在你眼中是什么？你把他们当作‘人’还是东西来看待？”

“人，”我说，惊讶于这一发现。

“所以昨晚你已经置身盒子之外，”卢说道，“那么，你已经学会了如何跳出盒子。”

“可我没有啊，”我反对道，“事实上，我根本就不知道这一切如何发生的。要不是你告诉我，我一点儿也不知道自己已经跳出盒子了。所以我说，我不知道自己是如何跳出盒子的。”

“不过你的确可以，而且你已经做到了。”

“此话怎讲？”我彻底糊涂了。

“我的意思是，你告诉我们昨晚你和家人的事，这个故事就告诉了我们该如何跳出盒子。”

“不过我的问题也在于此，我不知道自己是怎么做到的。”

“这正是我说的：你的确做到了，尽管你没有意识到，不过你以后会明白的。”

他的这席话让我好受了一点儿，可我还是很迷惑。

## 56. 摆脱盒子两级跳

“你看，”卢继续说，“‘我如何跳出盒子？’这个问题其实包含着两个小问题。第一个小问题是：‘我如何跳出盒子？’，而第二个小问题是‘一旦我跳出盒子我该如何不再困在其中？’。我想，你真正不明白的其实是第二个问题——就是如何不再困在盒子里。我要再次强调的是，当你想要跳出盒子来对待某人的时候，其实在那一刻你已经置身盒子之外了。所以，就像你现在和昨晚那样，当你清楚的看到也意识到想要为某人而跳出盒子的时候，你真正想知道的其实是：我该怎么做才能不再困在盒子里？我该怎么做才能保持现在这种感觉上的转变？这正是问题的所在。在工作场合，我们一旦跳出盒子，那么就可以有目的地去做一些事情来让自己不再困在盒子里。”

听着卢的解释，我渐渐明白了，“嗯，我明白了。当我想跳出盒子来对待某人的时候，我已经把他当‘人’来看待了，因此当我具有那种感觉的时候，我就已经在盒子之外对待某人了。我还明白了，一旦跳出盒子，那么剩下的问题就是如何不再次困在盒子里。我很想知道这点，特别是在工作中如何做到这点。不过我还是不太清楚一开始我是怎么跳出盒子的——为什么我对劳拉、托德的那种憎恶之情一下子就烟消云散了呢？也许昨晚正好我走运吧。可是如果不走

运的话，那我该怎么做呢？”

“好吧，”卢说着站了起来，“那我尽力给你说明白吧，巴德也会一起帮你弄明白，我们起初是如何跳出盒子的。”

## 第二十章 起跳前的准备

### 57. 困在盒中山穷水尽

“首先，”卢继续说道，“我们先看看如果不跳出盒子会怎样，弄清楚这点对于后面的讨论是有好处的。”

他转向白板写下：“在盒子里哪些事行不通？”

“你先想想，在盒子里我们试图做哪些事情。比方说，困在盒子里，我们认为谁有问题？”卢说着又转过身看着我。

“别人有问题。”我答道。

“没错，”他说，“所以，我们困在盒子里的时候就会费尽心机试图去改变别人。可是那有用吗？那样能让我们跳出盒子吗？”

“没用。”

“为什么没用？”他问。

“哦，因为这样做本身就有问题，”我说，“困在盒子里的时候，我们想要去改变别人，是因为我们觉得他们需要被改变，可事实并非如此。”

“可那样就意味着没有人需要改变吗？”卢紧追不舍地问道，“每个人的所作所为都无可指摘吗？就像你说的那样，没有人需要进一步改善吗？”

听他这么一问，我觉得自己想得不够全面。快点儿，汤姆，快点儿想想！我暗暗对自己说。

“哦，不，当然不是。每个人都有值得改进的地方。”

“嗯，好，”卢说，“那为什么我想改变其他人就有错呢？”

这问题倒值得好好思考，那样做为什么不对呢？我问自己。凭直觉我是这么认为的，可是又不太确定。“我不敢肯定，”我说。

“那好，这样想吧。不错，别人是有问题，他们需要改进，可是这就可以成为我们困在盒子里的理由吗？”

“不是，”我说，“那是因为你在盒子里才这么想，可是事实并非如此。”

“没错，”卢说道，“所以即使我成功了，那些需要改变的人也的确改变了，就能让我跳出盒子吗？”

“不会，我想还不行。”

“说的对，那样做不行，即使那个人的确改变了。”

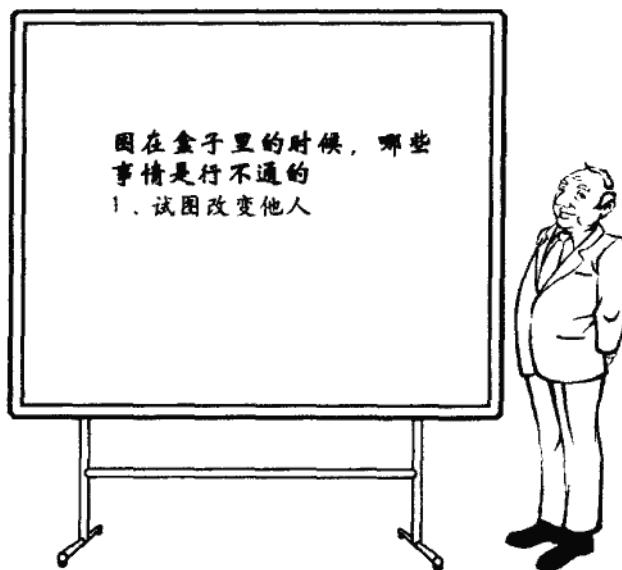
“而且情况可能更糟呢，”巴德插话说，“想想我们昨天说的关于串通的事情：当我困在盒子里试图改变别人的时候，我能让他们如我所愿的改变吗？”

“不会，”我说，“你这么做只会适得其反。”

“对，”巴德说，“束缚我的盒子最终只会让别人和我对着干，所以如果我想通过改变别人来跳出盒子的话，只会给我

更多的理由呆困在盒子里。”

“所以，”卢边转向白板边说道：“试图改变别人是行不通的。”

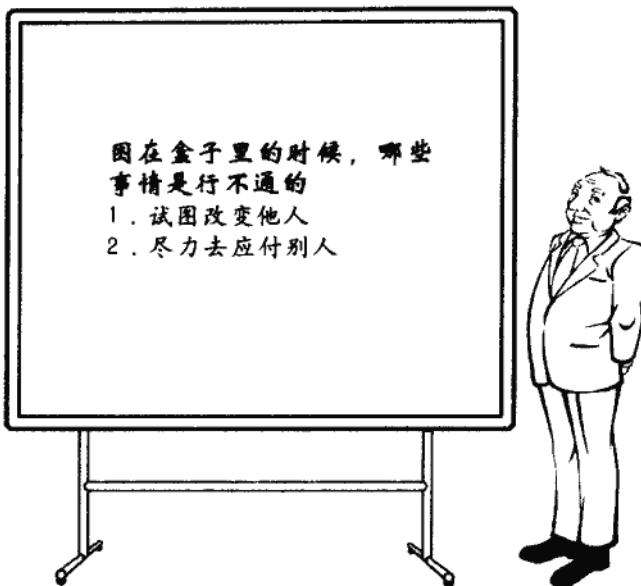


“那么应付别人又如何呢？”卢着这转身看我，“那样有用吗？”

“我想没有用，”我说，“我倒是经常那么做，不过那样似乎并不能让我跳出盒子。”

“没错，那样做的确没用，”卢同意我的话，“原因很简单：应付别人和试图改变别人没什么两样，它只不过是换了一种方式来继续责怪别人。我困在盒子里不停地责怪别人，结果只会刺激别人也困在盒子里。”

他又掉头在白板上把“应付别人”添了上去。



“那再看看这个，”巴德在卢写字的时候说，“离开，离开有用吗？它能让你跳出盒子吗？”

“也许有用吧，”我说，“看上去好像有时候有用。”

“嗯，这个我们得好好想想。当我困在盒子里的时候，我认为问题出在谁身上？”

“出在别人身上。”我说。

“好，不过事实上问题出在哪儿呢？”

“出在自己。”

“对。那么，如果我离开，什么东西会跟着我一起走？”  
他问道。

“那些问题，”我点点头慢慢说道，“我明白了，即使你离

开了，可是盒子仍然跟着你又到了一个新地方。”

“没错，”巴德说，“困在盒子里，离开只不过是换了一种方式的责怪。它仍然会让我们继续困在盒子里，那些错误的感觉仍然如影随形地跟着我们自己。即使离开有时候是对的，那也远远不够，因为我们最终要做到的是跳出我们的盒子。”

“对，很有道理。”我说。

“那把这个也加上去吧。”卢说道。



“还有一个值得考虑的东西，”卢说，“沟通有用吗？它能让我们跳出盒子吗？”

“似乎可以，”我说，“我是说，假如你连沟通都不做的话，

那还怎么继续其他的呢？”

“那好，我们来好好想想，”卢说道。他看了看白板问：“这里说的自我背叛的故事是谁的？是你的吗，巴德？”

“是的。”巴德点点头。

“哦，对，我看到写着南希的名字呢，”卢说，“好，我们想想。看这儿，汤姆，你看巴德的故事。当他背叛了自我之后，他是这么看待南希的——懒惰、不体贴、麻木等待。那好，问题来了。如果当他还处在盒子里，现在就试图和南希沟通的话，那么他会说些什么呢？”

“哦，”我惊讶于这个问题的深刻程度，“他会说出他的那些感觉来，也就是说去责怪南希。”

“没错，那样有助于解决问题吗？当巴德困在盒子里的时候，他去和太太沟通，说她种种的不是，那样能让他跳出盒子吗？”

“不会，”我说，“不过如果他能说得委婉一点儿呢？我是说，如果他能说的更有技巧，不那么直接，会怎么样呢？”

“没错，”卢同意道，“不过请记住，只要巴德困在盒子里，他就会责怪。也许他会获得一些沟通技巧，可是那并不能掩盖他内心中想要去责怪南希的想法。”

“对，的确不能。”我说。

“我也这么认为，”卢同意我说的，“困在盒子里，无论我们沟通的时候是否使用技巧，我们还是无法跳出盒子，这就是问题的所在。”

他转身又把“沟通”加到白板上。



困在盒子里的时候，哪些事情是行不通的

1. 试图改变他人
2. 尽力去应付别人
3. 离开
4. 沟通

“事实上，”卢回过头来对我说，“这里所说的技巧是泛指一般的技巧，而不是仅仅指沟通技巧。你也许会这么想：无论你教我什么技巧，我仍然可以困在盒子里或者跳出盒子来使用它们。这就产生了这么一个问题：运用技巧能使困在盒子里的我们跳出盒子吗？”

“不行，”我说，“我想那不行。”

“这就是为何在非技术领域进行技巧训练无法取得长效的原因，”卢继续说道，“那些看似有用的技巧困在盒子里都无济于事，它们只不过给人们提供了更多的圆滑的责怪方式。”

“汤姆，记住这个，”巴德补充道，“人们希望通过运用技巧来解决的人事问题，并不是因为缺乏技巧而起的，而是

因为自我背叛。人事问题之所以难以处理，并不是因为它们无法解决，而是说用一般的技巧难以奏效。”

“说的很对，所以，仅仅借助技巧仍然无法跳出盒子。”卢同意道，他又在白板上写了一行字。



我看着白板上的字，突然沮丧起来。那还剩什么呢？我想。

“还有一个值得考虑的事情，”巴德说，“那就是：如果我们试图改变我们自己的行为，就能让我们跳出盒子吗？”

“这看上去似乎是唯一的出路了。”我答道。

“我们好好想想，”巴德说着起身踱步，“这点很棘手，但是很重要。我们想想昨天说的那些故事吧。”

“你还记得我给你说的六号大楼里的加布和利昂的事吗？”

我努力想了想，可是还是没有记起来：“好像没有吧。”

“就是那个加布——他做了许多事情想让利昂知道自己很在意他。记起来了吗？”

“哦，我想起来了。”

“好，”他继续说，“加布为了利昂，改变了自己许多行为。可是那样做有用吗？”

“没用。”

“那为什么呢？”

“如果我没有记错的话，因为加布并不是真的关心利昂，而且利昂从加布的外在行为中也看出来了。”

“没错。既然加布是困在盒子里来对待利昂的，那么即使加布有所改变，他仍然是困在盒子里。对加布来说，利昂仍是一个东西。”

“这样想就对了，”巴德强调道，“只要加布是困在盒子里，哪怕他改变再多，也仍然是困在盒子里。”

巴德重新就座说道：“我们再看看我和南希的例子吧。一开始我们争吵，后来我想了结此事，就向她道歉。你还记得吗？”

我点了点头：“记得。”

“那好，这是一样的，”巴德说，“我的行为来了一个180度大转弯：从争吵到亲吻。可是那样做就能让我跳出盒子吗？”

“不行，因为你并不是真心那样的，”我答道，“你仍然困在盒子里。”

“没错。关键就在这里，”巴德靠近我说，“因为我困在盒子里，所以我那么做也不是真心的。困在盒子里，我所能想到的任何改变不过是改变了我呆困在盒子里的方式而已。哪怕我从争吵变为亲吻，从忽视别人到在意别人，我还是以自欺的状态来对待别人，他们对我来说仍然是个东西而已。”

“说的对，”卢同意巴德说的。他走到白板前说道：“汤姆，仔细想想这其中的深意吧。仅仅通过改变行为，我们还是无法跳出盒子。”



## 58. 真的山穷水尽了吗?

“等等，”我说，“那么到底怎样才能跳出盒子呢？我是说，你们告诉我，如果我困在盒子里的话，那么不管我做什么，都无法摆脱困境。你们是这个意思吗？”

“我们的确是这么说的。”巴德说道。

“可是，巴德，怎么会这样呢？你们告诉我，试图改变他人是没用的，尽力去应付别人是徒劳的，离开、沟通或者使用新的技巧也无济于事。现在你们又说哪怕我改变自己的行为也不行。是这样吗？”

“对，当你困在盒子里试图改变自己的行为的时候，只要你还是继续关注自己，那你就无法跳出盒子。没错，我们说的就是这个意思，”巴德镇静地说道。

“可是那我到底该怎样才能摆脱困境呢？我是说，假如你说的都是对的话，我似乎要走投无路了，我们都被困住了。”

“其实，”卢这时插话道，“那也不完全对。出路是有的，只不过和一般所想的不一样。而且你知道那是什么，我已经告诉过你了。你只是没有意识到你自己已经知道了而已。”

我专注地听着，想知道这一切到底是怎么回事。

“你昨晚已经跳出盒子来对待你的家人了，对吧？”

“我想是的。”

“嗯，从你所说来看你是做到了，”卢继续说道，“那就意味着是有出路的。那我们看看你昨晚的经历吧。昨晚你试图

改变你的太太或者孩子吗？”

“没有。”

“你想要去应付他们吗？”

“也没有。”

“而且显然你也没有想到要离开。那么沟通呢？你觉得你跳出盒子是因为你和他们沟通的缘故吗？”

“嗯，也许吧。我是说，我们昨晚沟通得很好，我们很久都没有这样敞开心扉了。”

“好，”卢同意我说，“可是你认为，你跳出盒子是因为你沟通了呢，还是你沟通的好是因为你跳出了盒子呢？”

“让我想想，”我更加迷惑了，“我已经跳出盒子了——我在回家的路上就跳出盒子了。我想沟通不应该是让我跳出盒子的原因。”

“没错，那么现在还剩一个了。”卢说着指着白板上的字，“你觉得是因为你试图改变自己的行为才让你跳出盒子的吗？”

我坐在那里困在沉思。昨天我发生了什么了？昨天我度过了一个美好的夜晚，可我突然不知道为什么能够那样。自己就好像被外星人绑架了一般。是因为我开始要改变自己了吗？我似乎不记得是这样的。看上去更像是有什么改变了我。至少，我不记得自己想过要去刻意改变。事实上，如果说有的话，长久以来我都一直不愿意去改变自己。那么到底发生了什么呢？我是怎么跳出盒子的？为什么我的感觉变了呢？

“我不敢肯定，”我终于开口说道，“不过我想我并没有要改变自己。但不知怎么，我改变了——有什么东西改变了我，可是我却不知道发生了什么。”

“这件事或许能帮你弄明白吧，”巴德说道。“你还记得我们昨天说的，困在盒子里还是跳出盒子的区别并不仅仅是靠行为来区分的，有比行为更深层的东西吗？”

“对，我记得。”我说。

“我们说过飞机上的那个故事，还在上面画了一个图。我们说过，不论是困在盒子里还是跳出盒子，我们都可以做相同的事情表现为相同的行为。”

“是的。”

“那好，你这样想：假如‘是否困在盒子里’取决于某些比行为更深刻的东西的话，那么你觉得跳出盒子的关键仅仅是行为上的努力吗？”

我渐渐明白他的意思了，“不，我想应该不是那样简单。”我突然发现了希望的曙光。

“那就对了，”巴德说，“你之所以苦苦挣扎可还是困在盒子里不能自拔，原因之一就在于你总是认为行为上的努力才是出路。可是既然存在某种比行为更深刻的东西，那么跳出盒子的方法也一定是比行为更深刻。无论是困在盒子里还是跳出盒子，你都可以做相同的行为，那么，仅仅靠行为是无法摆脱束缚的，你的着眼点错了。”

“换句话说，”这时卢插话道，“当你问‘我怎么才能跳出盒子’的时候，其实有一个更基本的问题。也就是我告诉你

的，无论是困在盒子里还是跳出盒子，你都可以做相同的行为。而假如你是在盒子里去做这些的话，那么你并不能摆脱困境。这时你也许会说：‘那我跳出盒子做这些就可以了。’说的没错。可是如果你已经跳出盒子了，那你还要费事做这些干嘛呢？总之，行为上的努力并不能让你跳出盒子。你要做些别的努力。”

“可是那是什么呢？”我急切地问道。

“就在你面前。”

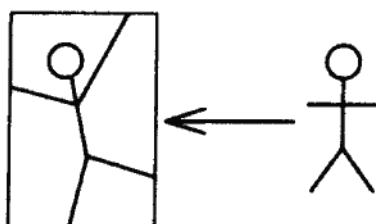


## 第二十一章 奋力起跳

### 59. 是什么改变了你

“想想昨天的事，你刚才说你觉得有什么东西改变了自己。我们来仔细探讨一下这个问题吧。”卢走到白板前说，“另外，我想再说一下关于自我背叛和所谓的盒子，这样可以把一些还不清楚的东西弄明白。”

说着他在白板上画了一幅图：



“首先，这幅图代表着盒子里的情形，”他说着指向画好的图，“这个盒子象征着我们是如何抵抗别人的。我用‘抵抗’这个词，是说我们的自我背叛是一种主动的情绪。困在盒子里，我们主动拒绝别人的好意，拒绝为别人做事。”

“比方说，”他边说边指着白板上巴德的故事，“巴德本来想起床照看孩子，让南希好好休息，可是他没有这么做。当他抵抗内心原本想帮助南希的感觉时，他背叛了自己。他开始只关注自己，认为南希不值得帮助。于是，他给自己造了一个盒子，困在其中不能自拔。这就是为什么巴德刚才所说的：困在盒子里是因为只关注自己，所以就无法跳出盒子。我们所想的、所感觉到的，都是谎言。实际上，只要我们一停止对抗他人，我们就可以跳出盒子。这样说在理吗？”

“嗯，有道理。”

“只要我们一停止对抗他人，我们就可以跳出盒子——就可以从自我辩解的束缚之中解放出来。这就是我为什么说逃脱盒子的方法就在眼前的缘故——因为你所对抗的那些人就在你的面前啊。我们能够停止背叛自己对别人的想法——所以我们就能停止对抗别人。”

“但是有什么可以帮我做到这些呢？”我问道。

卢若有所思地看着我说道：“你得了解一些关于自我背叛的东西，那或许对你有用。”

“想想你昨天和巴德、凯特的经历吧。你觉得和他们在一起怎么样？你认为和他们相处的时候，你是困在盒子里还是跳出了盒子？”

“哦，当然是跳出了盒子，”我说，“起码大部分时间都是这样。”说着我不好意思地朝巴德笑了笑，而他也报之以微笑。

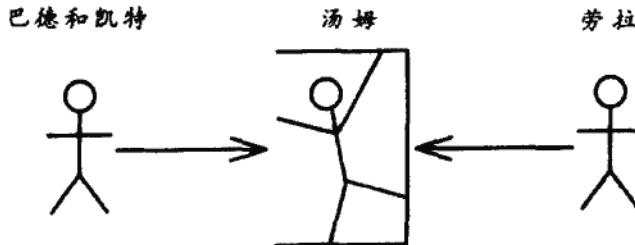
“不过你又说，昨天你却是以一种盒子里的眼光对待劳拉。所以，在同一刻，你既可以做到跳出盒子对待巴德、凯特，又能困在盒子里对待劳拉。”

“对，我想是那样的。”

“汤姆，这点很重要。在任何时刻，我们对待别人的态度，要么是困在盒子里，要么是跳出盒子。我们一辈子要和许多人打交道，我们可以同时用自欺的态度对待某人而用不自欺的态度对待另一些人。”

“这个简单的例子告诉了我们如何从盒子里解脱出来。实际上，你昨天就经历了这样的事情。我给你画图说明吧。”

卢走到白板前把那幅图修改了一下。



“这个图也许可以用来描述你昨天的情形，”他说着站到白板边，“你对待劳拉的时候是困在盒子里的，而对巴德和凯特的时候却又是跳出盒子的。现在请注意：尽管由于你困在盒子里从而漠视劳拉的需要，但是你又能跳出盒子注意到巴德和凯特的需要。正是这种对待巴德、凯特的不自欺的态

度，再加上内心中始终存在的对劳拉所怀有的一丝温情，才最终将你拉出盒子来对待劳拉。

“所以尽管我们困在盒子里，做什么都无法让自己跳出盒子，可是只要我们逃脱盒子的束缚之后，就可以以不自欺的态度与人交往。这时，我们就可以做许多事，帮助我们减少困在盒子里的时间，并改善我们困在盒子里时恶化的关系。其实，昨天你和巴德、凯特会谈的经历就是这样的。你以不自欺的态度对待巴德和凯特，而这正好可以帮助你用同样的态度对待劳拉。”

我还在思索着答案：“可是我该做什么呢？”

“你这是在质问自己的优点，当你跳出盒子的时候，你听取了巴德和凯特所教的那些东西，将其运用到自己的人际交往之中。你和巴德、凯特交往时的那种不自欺的体验促使你去反省自己是否也能如此对待他人。你学到的东西，让你对劳拉的态度有所改变。”

“尽管这一过程不会一下子就出现，”他继续说，“不过我敢打赌，在那一刻，你突然觉得幡然领悟，你对劳拉的感觉完全不一样了。”

的确是这样的，我对自己说。我还记得那一刻，我看到了自己愤怒中的伪善。一下子，一切都改变了。“说的没错，”我说，“事情就是那样的。”

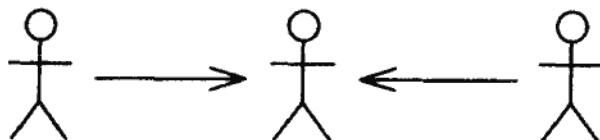
“现在我们还得把这个图再修改一下。”卢说着走向白板。

过了一会儿他说：“昨晚你走的时候，就是这个样子。”

巴德和凯特

汤姆

劳拉



“你直截了当地去看待别人，感知别人。那一刻，因为你已经跳出了盒子，所以劳拉在你眼中也与以往不同，你没必要再责怪她、夸大她的缺点。”

“从某种程度来看，”卢继续说，“这就如奇迹一般不可思议；不过换个角度来看的话，这又是再普通不过的事情。我们生活中时时刻刻都会发生这种事情——只是有时由于过于琐屑而被我们迅速遗忘。每个人个性鲜明千差万别，我们只有在不自欺的状态下才能清楚地知道彼此间的关系。所以，我们内心存留的那一丝人之本性会让我们把对方当人看待，把对方当成和自己一样需要、有希望、有烦恼的人，这时，我们就可以摆脱自欺困境了。

“你也可以这样想，”巴德插话说道，边说边指着那个照看孩子的图，“再看看这个故事吧，当我怀有要帮助某人想法的时候，我在图上的哪里？”

我看看白板说道：“你又处在图的顶端了——回到当初的感觉。”

“没错。我又回到了不自欺的状态。现在我可以选择另一条路——接受这种感觉而不是背叛它。汤姆，这就是不困在盒子里的关键所在。”

“汤姆，事实上，”卢补充说，“我敢说你昨晚离开这里的时候就想到要在晚上为某人做些什么。对吗？”

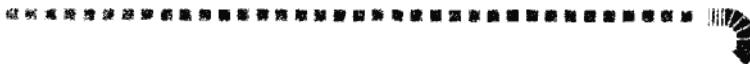
“是的。”我说。

“而且你也按照你的想法做了，是吗？”卢问。

“嗯，我是做了。”

“这就是为什么你昨晚过的很轻松，”他说道，“你以对待巴德和凯特的态度那样，同样不自欺地对待劳拉和托德。正是因为你做了你所想为他们做的事，所以你跳出了盒子，所以你昨晚才过得很快乐。”

## 60. 不自欺率可能等于 0 吗？



卢所说的似乎很好地解释了我昨晚为什么能和他们愉快相处，可是我仍然对如何能在更普遍的情况下这样做感到疑惑。人们怎么才能做到每一件他们所愿意为别人做的事呢？这似乎不太可能啊！

“你是说为了能不困在盒子里，我必须一直为别人做事吗？”

卢微笑地看着我，似乎早料到我会这么问。“汤姆，这个问题很重要。我们得仔细想想，或许用个具体的例子更好。”他停了一会儿，因在思索之中，“我们来看看开车的事吧。一般在路上，你会怎么看待其他司机？”

我一边回想起自己开车的情景，一边忍不住发笑。我记

得曾经因为有人不让我超车而对他愤怒的挥舞拳头，直到我强行超车才发现，原来他是我的邻居。后来我又发现前面有辆车如蜗牛一般，气得我真想扁他。可是超过去才发现，他还是刚才那个邻居！

“我想我在路上对他太过漠视了吧，”我忍不住笑了起来，“如果有人挡路的话，我肯定会毫不客气的。”

“呵呵，听起来我们上的是同一个驾校。”卢说着也报之以微笑，“不过你知道吗？有时我对其他司机就会有完全不同的感觉。比如说，有时我会觉得大家和我一样，整天来去匆匆为生计奔忙，那一刻，即使我根本不认识他们，我也会跳出盒子来对待他们，我理解他们，觉得和他们心心相通。”

“嗯，”我点头说道，“我也有过类似经历。”

“那就好，那你就会明白我说的了。既然我们都有这种体验，那我们就可以接着讨论你的问题了。你担心为了能够跳出盒子，你必须去做每一件自认为应该为别人做的事，那样似乎太勉为其难了。是吗？”

“没错，可以说是那样吧。”

“好，”卢说道，“那我们就来看看，为了跳出盒子，是否会人为产生这些你所担心的义务。我们再回头看开车的例子。首先，你想想那些远离你的司机，你觉得如果我处在不自欺状态，我对他们的外在行为会不一样吗？”

“我想不会吧。”

“那再想想那些靠近我的司机，如果我处在不自欺状态，会改变我对他们的外在行为吗？”

“可能会吧。”

“没错。那么会怎么改变呢？”

我想起自己透过后视镜看后面的司机的情景，说：“嗯，也许你会让他们超车吧。”

“好的，还有呢？”

“你也许会开得更小心翼翼，更体谅别人。谁知道还会有些什么呢！”我一边说一边想到曾经怒目相视的那个司机，“也许你还会对他微笑呢。”

“说得好。那你觉得这些改变会让你觉得不堪重负压力重重吗？”

“嗯，不会。”

“所以说，在这个例子中，我跳出盒子，把别人当人来看待，并不会让我突然觉得背负了许多义务。那是因为，我已经把作为人的基本义务——把别人当人来看待——很好的做到了，所以在许多情况下，因为我与别人相处的方式有了根本改变，所以我能跳出盒子。汤姆，我这样说你明白吗？”

“嗯，有道理。”

“那么我再说一点，”卢把身体前倾，双手交叉放在桌上，“有时，我们会觉得该为别人做些分外之事，特别是对那些朝夕相处的人，比方说家人、朋友、同事。我们认识他们，理解他们的希望、需要、关切和担心，同时，我们也更可能误解他们。这一切都让我们觉得更有必要为他们做一些事。

“我们刚才已经说了，为了能不再困在盒子里，关键在于我们要接受不自欺时的感觉，接受自己应该为别人做事的感

觉。不过——这可是很重要的——并不意味着我们需要做每一件自认为该做的事，虽然那样会很完美。因为，我们也有自己的责任和需求，也需要被别人重视，而且有时也不可能马上就为别人做事。在这种情况下，我们只要尽力就可以了。而且，因为我们已经把人当人看了，已经跳出了盒子，所以那样做也是心甘情愿的，不会有任何负担。”

卢静静地看着我，问道：“你已经学过了自我辩解形象了吧？”

“是的。”

“那好，那你就会理解，为什么当我们困在盒子里，会觉得不安，会拼命为自己辩解。比方说，自认为值得尊敬、体恤别人。但是，因为总要展现自己的所谓优点，就会感到疲惫不堪。其实，困在盒子里还要拼命辩解自己没错，这才是让我们觉得不堪重负的事情。而如果是自愿为别人做事，就不会有这种感觉。你回想一下过去的生活，你就会发现这一切了——你会发现困在盒子里比跳出盒子更累。你可以拿昨晚和家人相处的感觉和以往的感觉做个比较。”

说得没错，我想，这么久了，昨晚，我第一次改变了自己，为劳拉和托德做了一些事。很久都没有那么轻松的和家人度过了。

卢停了下来，这时巴德问我：“卢说的能帮你解决那个问题吗？”

“当然，受益颇多。”说着我对卢报以微笑，“谢谢。”

卢对我点头示意，又重新做到椅子上，看上去他很满意。

他扭头向窗外望去，巴德和我等他重新说话。

“许多年前，当我在亚里桑那那个会议室所学到的，”他终于又说道，“正是你今天从巴德还有凯特所学到的。那时，束缚我的盒子正在逐渐消失，我非常后悔自己以往那样对待同事。而就在我后悔的时候，我就已经跳出盒子来对待他们了。”

“查格罗姆公司的未来，”他继续说，“就取决于我是否能跳出盒子。但是我知道，为了能不再困在盒子里，我还有许多事情要做。而且，得越快越好。”

## 第二十二章 跳出盒子的领导

### 61. 儿子与员工

“为了知道我该做些什么，”卢说着从椅子上站了起来，“你应当明白自我背叛的本质是什么。”

他开始沿着桌子踱步，接着说：“我想，这世上有许多种自我背叛，可是当我琢磨在亚里桑那所学理论的深意之时，我意识到在工作中我以一种主要方式背叛了自我。而且这么多年来的经验告诉我，大多数人在工作中都是以这种基本方式背叛他们自己。因此，我们在这里所做的一切都是为了帮助员工避免类似的自我背叛，让我们不困在盒子里。我们成功地做到了这一点，而这也是查格罗姆成功之秘诀。”

“那么它到底是什么呢？”我问道。

“嗯，我先问问你，”卢说道，“我们努力工作的目的是什么？”

“为了能够一起取得绩效啊！”我答道。

卢点点头，说：“好极了！”显然，他很满意我所说的。“其实，巴德昨天已经说过了。”我有点儿不好意思。“哦，那你已经说过工作中基本的自我背叛了？”他看着巴德问道。

“没有。我们只稍微说了一下困在盒子里就无法关注绩效，因为我们只顾关注自己，”巴德说，“不过我们还没有具体说呢。”

“好的，”卢说道，“那好，汤姆，你来我们这儿已经一个月了吧？”

“对，刚好一个月。”

“那你告诉我，你为什么要来查格罗姆公司。”

于是，我就对卢和巴德叙述了我在泰得力克斯的职业经历，告诉他们我对查格罗姆公司仰慕已久，并且还详细说了面试的经过。

“当你得知被我们雇佣的时候，你有什么感受吗？”

“哦，欣喜若狂。”

“在你上班的前一天，你对即将共事的同事抱有好感吗？”卢问。

“哦，当然了，”我说，“我迫不及待地想早点儿开始上班。”

“你当时想要协助同事一起工作吗？”

“是的，当然。”

“那么当你想到即将接手的工作，你将如何去胜任它，对此当时你有何打算？”

“嗯，我认为自己工作努力，尽力去协助查格罗姆获得成

功。”我答道。

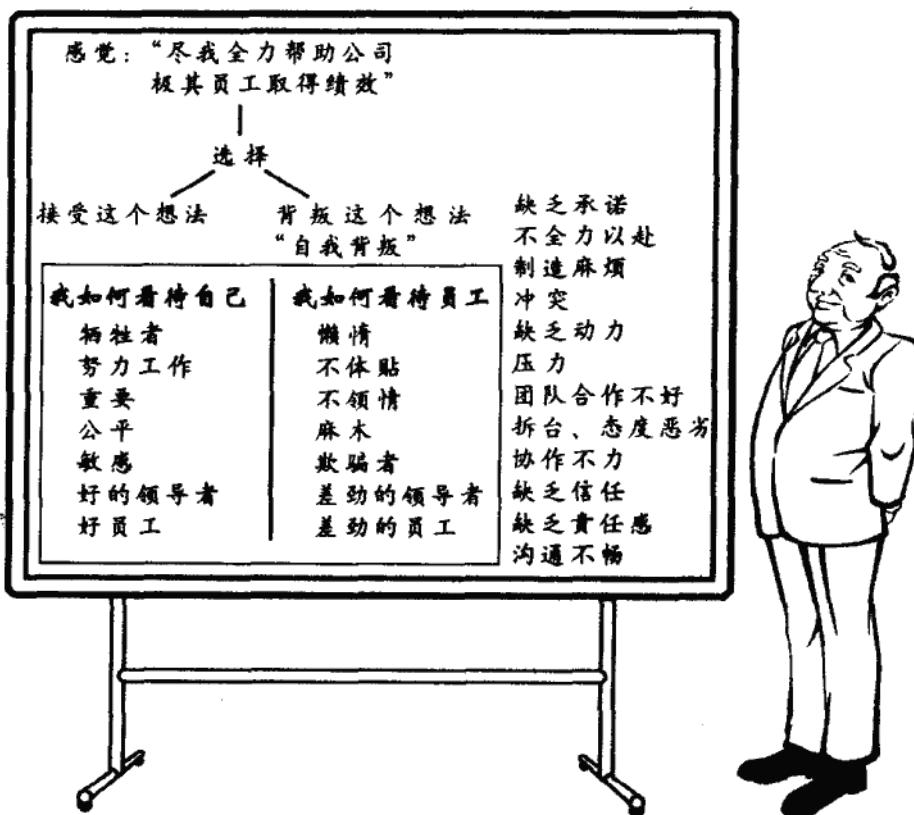
“好的，”卢说，“你刚才说的都是你工作前的一些感受，你想尽全力帮助公司以及公司的员工获得成功，或者用你的话说，叫做取得绩效。”

“对，我就是那么想的。”我答道。

“巴德，”卢走到白板前指着巴德画的那个照看孩子的图例说道，“我可以做些改动吗？”

“当然，随便改吧，”巴德说道。

于是卢在图上加加减减改了一阵子。过了一会儿，他走了回来，只见白板上这样写着：



“汤姆，请注意，”卢说道，“大多数人在开始一份新工作的时候，和你都抱有同样的感觉。他们感谢公司给他们大显身手的机会，希望能尽全力为同事为公司出谋划策。”

“不过一年以后再去问问他们的话，”他接着说道，“他们的感受就会截然不同了。他们对待同事的感受就如同巴德对待南希的感受一样。你常常会发现，以前那些人期待能克尽职守、全力以赴，打算动力十足的成为团队中的生力军，如今却有着各种各样的问题。而且你猜，他们会认为是谁引起了这些问题？”

“公司里的其他人，”我答道，“老板，同事，下属，甚至是公司本身。”

“没错。不过我们现在知道了，当我们责怪的时候，并不是因为别人有错，而是因为自己有错。”

“不过情况总是这样吗？”我问道，“我是说，当我在泰得力克斯的时候，那个老板的确很糟糕，他制造种种麻烦。现在我知道是为什么了——因为他深深的困在盒子里，他不善待公司里的每一个人。”

“是的，”卢说，“当你在查格罗姆卖命工作的时候，你会发现一样有人不善待你。”接着，他说着指向白板说：“这个员工指责别人，是因为其他人做的不对吗？或者换个方式说，我们困在盒子里，是因为别人也困在盒子里吗？这是否是让我们困在盒子的理由？”

我想当然不是这样的，“不，我们是因为自我背叛才困在盒子里的，这个我懂。我是问，我们有没有可能不困在盒子

里，而责怪别人？”

卢目不转睛地看着我，说：“你能给我们举个具体的例子吗？”

“哦，当然，”我说，“我想到了泰得力克斯的老板，我长久以来就对他心怀不满。实际上他的确是个讨厌的家伙，是个大麻烦。”

“好，那我们来看看，”卢说道，你认为可以在不自欺、不责怪别人的情况下，发现某人是个大问题吗？”

“嗯，我想可以，”我答道，“不过如果我责怪别人的话，我就一定会困在盒子里吗？”

“好，你可以这样想，”卢继续说道。“你责怪别人能让别人有所改进吗？”

我突然感到无地自容，好像谎言被揭穿一样。

“不，可能不行。”我说。

“可能不行？”卢问道。

“哦，不，我是说，不行，我责怪别人并不能让人家有所改进。”

“实际上，”卢说，“你的责怪难道不会刺激别人变得更糟吗？”

“嗯，是的，我想是这样的。”我说。

“那好，你责怪别人能帮助公司或者其员工获得绩效、跳出盒子的困扰吗？”

我无言以对。事实很明显，我的责怪根本无助于跳出盒子的困扰。我很明白这一点。我困在盒子里对待查克已经很

多年了。可是，我需要自我辩解，而这正好暴露了我背叛了自我，而卢又当面戳穿了我的谎言。

“我想不行。”我说。

## 62. 公司里没有讨厌鬼

这时巴德发话了：“我知道你在想什么，汤姆。很不幸，你一直和一些困在盒子里的人在一起共事。那可真够糟糕的。不过请注意，在那种情况下，你会很容易就困在盒子里，因为你很容易找到自我辩解的借口——另一个人就是个讨厌鬼！不过请记住，一旦你困在盒子里来回应别人，那么你就会要别人一直作个讨厌鬼，这样我才能为自己找到自我辩解的借口。我只要继续刺激他，让他困在盒子里就可以了。我的责怪就可以制造出种种麻烦，而困在盒子里的人恰恰就需要麻烦。”

他接着说道：“如果能认清别人困在盒子里而不责怪他们，这样不是更好吗？毕竟，我们也经常会困在盒子里。当我跳出盒子之后，我才理解困在盒子里是什么样。既然我已经跳出了盒子，那么我既不需要也不会刺激别人制造麻烦，我可以感到一种真正的自在，而不是让情况更加恶化。

“当然，你可以从这个例子中得到另一个教训，那就是困在盒子里的领导者会造成多么大的危害。他让别人很容易的就困在盒子里。因此，你必须避免这样，要想成为一个与

众不同的领导者，那就是你身为领导的义务。当你困在盒子里的时候，你只需要强迫或威胁下属，他们就会也困在盒子里。但是，这不是领导力，而是威压。人们真正愿意跟从的领导是那种跳出了盒子的领导。只要你想一想过去的经验，你就会发现此话不假。”

查克的面容在我脑海中已经逐渐淡去，这时，我又想起了我在泰得力克斯的第一位老板，阿摩司。他强硬且苛刻，但却是那种我愿意为之卖命的老板，因为，他是我所见到的最不会自欺的人。他对工作以及整个行业的热情，都是我职业生涯前进的动力。我已经很久没有见到过他了，我告诉自己，要去看看这位老领导，看看他近况如何。

“汤姆，如果你想成为一个成功的领导者，你就必须摆脱自我背叛。只有这样，你才能让别人也不自我背叛。也只有这样，你才能成为一个真正的领导者——一个人们尊重、信赖、愿意共事的同事。因此，为了你的同事，为了整个查格罗姆公司，你都必须跳出盒子。”

“我给你说个例子，告诉你我们期望中的领导是什么样吧，”巴德说着站了起来，“当我开始做律师的时候，第一个项目就是要熟知加州流动住房法。我的工作对我们一个最大的客户至关重要，因为他的开发计划涉及到要收购大量被流动住房占据的土地。

“指导我这个项目的律师是安尼塔，她做这一行已经四年了。再做三年，她就可以成为事务所的合伙人。对于一个刚入行的新手来说，可以犯一些错误，可是如果是一个从业四

年的老手，则不允许再这样了。他们应该是经验老道，值得信赖，年富力强。如果那时再犯错误的话，那么在考虑合伙人人选的时候，就会被作为重大失职来看待。

“我全力以赴投入到那个项目之中。过了一个星期左右，我已经对那个法案了如指掌了。这真是太棒了，不是吗？于是我把所有研究成果都记在厚厚一摞的备忘录里。安尼塔和项目负责人都很高兴，因为研究成果对我们的客户很有利。一切都进展顺利，我成了英雄。

“大约两个星期以后，我和安尼塔一起在她的办公室里工作。她不经意的问了一句：‘哦，我一直想问你，你在研究加州流动住房法案的时候，所有书籍的‘口袋内页’都看了吗？’”

我不太明白巴德说的‘口袋内页’是个什么东西。“口袋内页？”我问道。

“对。你去过法律图书馆吗？”

“去过。”

“那你一定知道那厚厚的法律书籍吧。”他说。

“嗯。”

“哦，每次要修订重印这么厚的书籍都是个头疼事。后来人们想出了一个法子，就是所谓的‘口袋内页’。我给你说说吧。法律书籍需要不断的修订以反映最新的进展。为了避免经常重印如此昂贵的书籍，大多数法律书籍都在书的背后装有一个小口袋，每个月最新更新的一些内容就放在那里面。”

“因此，安尼塔想知道你在研究的时候，是否注意到了一

些最新的变动。是吗？”

“没错。听她这么一问，我真想找个地方躲起来。因为我压根儿就没有想到要翻阅那些边边角角的地方。”

“于是，我跑到公司的法律图书馆查找我所用过的书籍。你猜怎么着？这些法律都修改过了，而且还不是小的改动，都是大改。因为我的疏忽，导致我们的客户一下子惹上了公关以及法律上的种种麻烦。”

“你在开玩笑吧？”我问。

“如果是就好了。我和安尼塔回到办公室，把这个坏消息报告给项目负责人杰瑞。他在外地，所以我们必须打电话给他。汤姆，现在你想看，”巴德说道，“如果你是安尼塔，一个被事务所寄予厚望的未来的合伙人，那你会怎么跟杰瑞说呢？”

“哦，我会说这都是那个毛头小子的过失，或者类似的话，”我说，“我会想些办法让杰瑞认为责任不在我。”

“我也是这么想的。可是她并没有这么说。她说：‘杰瑞，你还记得那个发展计划吗？我犯了一个错误。法律条文最近刚改动过，可是我没有注意到。我们的发展策略有误。’”

“当我听她那么一说，简直惊呆了。是我犯了错误，不是安尼塔！可是，她却冒着很大的风险为我承担了责任。在她打电话的时候，压根儿就没有提到我。”

“‘你说是你犯了错误，这是什么意思？是我没有查看口袋内页。’当她挂了电话之后我问她。她是这么回答我的：‘你的确是应该查看那些地方，可是我是你的直接主管，我一直

想要提醒你这么做，可是直到今天我才问你。如果我早点儿问的话，就不会出现这个错误了。因此，你犯了错误，而我也有过失。”

“现在，想想看，”巴德继续说，“安尼塔当时可以有理由责怪我吗？”

“当然了。”

“她可以为她自我辩解而责怪我，对吧？”巴德问道，“因为，毕竟这个错误是我造成的，我该受责难。”

“对，我想是的。”我说。

“可是请注意，”巴德真诚地说道，“尽管我犯了错误，她却没有必要去责怪我——因为她跳出了盒子。在盒子之外，她根本就不需要为自我辩解而寻找理由。”

巴德停了一会儿有坐了下来，继续说：“这真是个有趣的事儿：她为我承担责任，我是会变得更加满不在乎呢，还是会更惶惶不安？”

“当然是更惶惶不安。”我说。

“对，”巴德同意我说的，“因为她没有为自己的小过失而寻找理由自我辩解，所以我就更加觉得应该为自己的大过失而负责任。打那一刻起，我就觉得为她那种人赴汤蹈火也在所不惜。”

“不过你想想，如果换种做法又会怎样，”巴德继续说道，“假如她责怪我，你认为我会怎么做？”

“我也不知道你到底会怎么做，不过你可能会挑她的不是，让她也下不来台。”我说。

“没错。而且那样的话，我和安尼塔都只会关注自己，而忽略了那时更应该关注的——那就是客户的利益。”

这时卢也加入了我们的讨论：“我在亚里桑那学习的时候，就意识到，那就是我的问题之所在。我曾经想尽一切办法想让公司和员工取得绩效，但却以失败而告终。换句话说，”他边说边指着白板，“我背叛了自己该替别人做点儿事情的感觉。而且，我这样做，等于是让自己困在盒子里无法自拔。我根本没有注意绩效本身，而只在意我自己。而且这种自我背叛的后果就是，我责怪公司里的每一个人。那张图就是我。”

他又指向那幅图，说：“我把公司里的每一个人都看成是问题，都是他们这群废物才让我这么倒霉。

“不过，当我领悟到这一切的时候——我已经在黑暗中沮丧很久了——几个月来我头一次为公司的前景和希望感到高兴！尽管我还是拿不准公司到底会怎样，不过我却有一种预感，我必须去做一件事。如果我想跳出盒子的话，我就必须去做这件事。”

“我必须去见凯特。”

## 第二十三章 跳出盒子的查格罗姆

### 63. 送给凯特的梯子

“第二天晚上，我们搭夜班飞机离开亚里桑那。我们原打算在回家之前先去圣迭戈度几天假，不过我们的计划完全改变了。我听说几天后凯特将在海湾公司开始她的新的工作，我真希望能在她离开之前找到她，”卢说着又透过我看着窗外说道，“我得给她带个梯子。”

“梯子？”我问道。

“对，梯子。在凯特离开公司前，我做过一些事情，”他继续说道，“其中之一就是让他们把放在销售部门的梯子给拿走。他们部门决定放一个梯子，以此作为刺激销售指标的激励物品。可是我认为这真是个愚蠢的主意，当凯特问我的时候，我直截了当地告诉他们我的想法，可是他们依旧决定那么做。于是那天晚上，我让保安人员把梯子拿走了。三天后，凯特和其他四个主管人员向我递交了辞职书，他们将在

两个月内辞职，这就是被公司里的人称作‘三月融雪效应’的事件。于是，我叫保安让他们在一小时内离开，甚至都不让他们单独去办公室。我不能信任这种背叛我的人，我对自己说。那就是我最后一次与凯特会谈。

“我也不知道该怎么说，可是我觉得自己该把梯子给她。那样做意义重大，于是我就打定主意那么做。

“卡罗尔和我于星期天早晨六点抵达纽约机场。我让司机先送卡罗尔回家，再把我送到办公室。经过一阵翻箱倒柜，我终于找到了那个梯子。我们把它捆在汽车顶上，开到凯特位于里彻菲尔德的家。当我把梯子背在身上，按响她家门铃的时候，已经是上午九点半了。”

#### 64.“盒子理论”的首次实践

“门开了，我看到凯特惊讶地看着我。‘凯特，在你开口之前，我必须得告诉你一件事，尽管我不知道该怎么开口。首先，我很抱歉在星期天早晨这么早来打扰你，不过我不能再等了，我……嗯……’

“凯特突然笑了起来，‘对不起，卢’，她笑弯了腰。‘我知道你一定有什么重要的东西告诉我，要不你也不会来的。不过你这样背个梯子也太好笑了。来，我帮你把它放下来吧。’

“‘对，这个梯子，’我说，‘我就从它开始说好了。我真

不该那么做。老实说，我也不知道我为什么那么做。我不该那么在意的。’

“凯特不再笑了，她专注地听着我说。‘你看，凯特，’我说，‘一直以来，我都是个傻瓜，这点你知道的，每个人都知道的，可是就我不知道。直到两天前，我才意识到，我一直对自己浑然不觉。现在，当我再看看以往对那些自己在意的人的所作所为，我就感到难过，这其中，也包括你。’

“她只是站在那里静静地听着，我不知道她在想什么。

“‘我知道，你的新东家待遇优厚，’我继续说道，‘即使我今天来道歉，我也不敢奢望你能再回到查格罗姆公司。不过我到这儿来请求你，我有事要和你说。在这之后，如果你让我离开，我就走，而且绝不再打扰你。不过，我已经的自己过去的所作所为深深悔恨，我也想到了方法来重新团结大伙，所以我必须得先来通知你。’

“她走进门里说道：‘好吧，我听你说。’

“于是，在接下来的三个小时里，我竭尽全力把几天前学到的关于盒子的一切告诉她。我猜自己讲的一定糟透了。”卢说着微笑着看着我，“不过，我怎么说并不重要。她可以看得出来，不论我说什么，我都是认真的。”

“后来，她说道：‘好吧，卢。不过我有个问题：如果我回去的话，我怎么敢保证这不是暂时的改变呢？我为什么要冒这个风险？’

“当我听到她这么说，我的肩膀微微动了一下，我不知如何说是好。‘问的好，’我终于说道，‘我希望我能告诉你，不

要担心这些。我自己心里更清楚，而且，你也了解我的。有件事我想和你谈谈，我需要得到你的帮助。’

“接着我向她叙述了初步计划。‘我们要做两件事，’我对她说，‘首先，我们需要在公司里建立一套程序，帮助员工来发现他们自己是否困在盒子里而无法关注绩效；其次，这也是很关键的一点，特别是对我个人来说，我们要建立一套关注绩效的系统，来帮助我们始终摆脱自欺困境。这套系统将是一种思考的方式，它涉及到如何评估、如何呈报以及如何工作。因为一旦我们跳出了盒子，’我说，‘那么我们就有许多可以做的事来确保我们在前进的途中不再次困在盒子里，我们需要在查格罗姆建立一套系统。’

“‘那你有什么具体的构想吗？’凯特问道。

“‘有，而且还不少呢，不过，我需要你的帮助，’我说，‘我们一起合作，就可以做到这个。不过我需要你的帮助，没有人比你更胜任这个工作了。’

“她坐在那里静静的想了一会儿。

“‘我现在还拿不准主意，’她缓缓说道，‘我得好好想一想，我给你打电话好吗？’

“‘没问题。我会等你电话的。’”

## 第二十四章 让我们跳出盒子

### 65. 第二次握手

“你也可以猜到，”卢接着说，“她给我打电话了，她又给了我一次机会。也正因为如此，才有你现在所崇拜的这个查格罗姆公司。

“一开始，我们犯了许多错误，唯一做的好的事情就是，我们把你这两天所学的教给了每个员工。那时，大家未必理解这套理论在工作中的含义，因此开始的时候，我们只是会讲述一般性的构想。你猜怎么着？效果不同凡响。光是巴德这两天告诉你的，就对他们起了巨大作用，产生了持久的效果。我们之所以知道其效果非凡，是因为我们对绩效进行持续的评估。

“经过 20 多年的实践，我们已经可以把这套理论很熟练的运用到工作之中了。当我们公司更能跳出盒子行事的时候，我们就更能制订出具体的计划来减少工作中的自我背叛

行为。当大家都基本上能用不自欺的态度对待同事以后，我们就教会他们如何团结合作。”

卢停了下来，这时巴德开始说话了：“我们的努力分三个阶段，昨天和今天你已经学习了第一阶段的课程。这是每个人的必修课，光是这些就已经能产生惊人的效果。它也是后续课程的基础，它能让我们的绩效得以真正实现。而第二、第三阶段的课程，则是教给你一套具体而系统的方式，让你关注绩效。这套‘绩效系统’可以尽量减少工作中的自我背叛行为，尽可能的增进公司的利润。它也能减少企业组织中常见的人事问题。不过你现在还不到学它们的时候。”

“还没到时候？”

“对。因为尽管你已经知道了工作中最基本的自我背叛行为，可是你还不知道自己究竟困得有多深，它将如何影响你关注绩效。”

我又感到脸上有点儿挂不住了，不过打那天早上开始，我就知道没有必要掩饰内心的感受，这个想法也让我可以敞开心扉与他们交流。

“不过别担心，其他人也和你一样的，”巴德继续说道，脸上带着亲切的微笑，“你很快就会知道的，不过我有些资料要让你读一读，一周以后我会再和你会面的。我们大概需要一个小时的时间。”

“好的，我很期待呢。”我说。

“到那时，我们就要正式开始工作了，”巴德说道，“你将重新思考你的工作，用从未有过的方式去评估工作，以全新

的思路帮助别人。作为你的主管，我会帮你做这些的。而身为经理的你呢，也要帮你的下属把这些做好。”

巴德站了起来，接着说：“汤姆，这一切都是让查格罗姆得以成功的原因。我们很高兴你能加入我们的行列。顺便说一句，除了你要读的那些资料，我还给你布置了一些家庭作业呢。”

“好的。”我说，我很想知道那究竟是什么。

“你想想与查克共事的那段日子。”巴德说。

“查克？”我惊讶的问道。

“对。我要你想想，在你和他共事的时候，你是否以及如何关注绩效的。你有没有开诚布公地改正错误，有没有主动地学习、热心地教导别人，有没有尽职做好工作，在出现问题的时候有没有推诿责任，出了差错的时候会不会怪罪别人，还有，你有没有赢得查克以及同事的信任。

“而且当你思考这些的时候，我希望你始终能记住这两天所学的知识。不过我要你用一种特别的方式来做。”巴德说着从公文包里拿出个东西，“汤姆，懂一点儿皮毛是很危险的。学过这些东西，你可能仍然如往常那样责怪别人。仅仅是知道这些东西并不能将你从盒子里解脱出来，你必须亲自去实践。如果我们只是拿手电筒照别人的话，并不是实践。只有当我们用这套理论去学习如何才能对别人更有帮助——甚至是查克这种人的时候，才算是真正在实践它。”

“当你实践的时候，请在心里记住这些事情。”他说着递给我一张卡片。

我看到卡片上这样写道：



**记住并深刻理解以下各项：**

- 自我背叛将导致自我欺骗以及“盒子”。
- 当你困在盒子里，你无法关注绩效。
- 你的成功与影响力取决于你是否能够跳出盒子。
- 当你停止抵抗其他人，你就可以跳出盒子。

**理解并身体力行以下各项：**

- 不要奢望完美，尽力做好即可。
- 不好对不懂这套理论的人高谈什么“盒子”。用你的亲身经历告诉他们基本原理。
- 不要拿手电筒照人，要发现自己的盒子。
- 不要指责别人困在盒子里，自己首先要跳出盒子。
- 当你困在盒子里之后，不要放弃努力。
- 不要否认自己困在盒子里。要道歉，然后继续前进，以后更努力的去帮助别人。
- 不要在意别人做错了什么，看看自己能帮他们什么。
- 不要介意别人是否能帮你，而是想想自己能否帮助别人。

“好的，巴德。这些对我很有帮助，谢谢你。”说着我把卡片放进公文包里。

“那当然啦，期待着一周后与你再次见面。”巴德说。

我点点头，起身向卢表示感谢。

## 66. 盒子奇迹

汤姆先别走，我还有件事要告诉你。

“好的，”我说。

“你还记得我的儿子考瑞吗？”

“记得。”

“嗯，我和卡罗尔看他坐上车去荒野进行训练。三个月后，我们去看他，在那里陪他几天，再把他接回家。那段日子，我从没有那么紧张焦虑过。

“在他训练期间，我常给他写信。训练主管每个星期二把信送给孩子们。在信中，我对考瑞敞开心扉，渐渐地，他也像紧张的在小河中迈出第一步的小马驹一样对我说起了真心话。

“通过写信，我发现自已从未了解过这个孩子。他充满好奇，也具有洞察力。我对他内心想法与感受的深度深感惊讶。更惊奇的是，他优美的文笔中透出一份平和，抚慰着我这个担心把孩子赶跑的父亲的心。一封封家信，逐渐抚平我心中的伤痕。

“当我们快到营地的时候，我心里想的都是，一对隔阂颇深的父子，几乎就要分道扬镳了，竟然被奇迹地挽救了。

“车子经过最后一个尘土飞扬的小山后，我看到近处有一群极其肮脏、混乱的孩子——破衣烂衫，蓬头垢面，胡子拉碴。他们中间有一个孤单的男孩，已经瘦的不成样子，满身

泥污，我差点儿认不出来他了。‘停车，停车！’我对司机大叫道，向儿子奔去。

“他突然朝我扑了过来，一头扎进我的怀抱，眼泪顺着漆黑的脸蛋流了下来。他哭泣的说道：‘爸爸，我再也不会让你失望了。再也不会了。’”

卢停了一会儿，努力平息激动的心情。

“他早该这么想了，”卢继续缓缓说道，“这个曾让我如此失望的孩子此刻竟然也让我如此感动。”

“‘我不会再让你失望了，孩子。’我对他说。”

卢停了下来，将思绪拉回到现在，他真挚地看着我。

“汤姆，”他说着把手放在我肩膀上，“父子、夫妻、邻里，乃至公司，都因为同样的事情失和。家庭如此，企业也是一样。当我们发现这一点的时候，一点儿也不值得惊讶。我所抵制过的那些同事，他们自己不也为父母，为人儿女，为人兄弟，为人邻里嘛！”

“家庭，企业，这些都是人的组织。查格罗姆的每一位员工都知道这一点，并且身体力行。”

“只要你记住，”他补充道，“不论是巴德、凯特，你的太太、儿子，甚至像查克这样的人，只有你跳出盒子，设身处地地为他们着想，你才能真正地认识、理解他们，与他们融洽和谐地一起工作、一起生活。”

## 关于亚宾泽协会

“亚宾泽”(Arbinger)是单词“*Harbinger*”的古代法语拼法，其意思为“先驱者、预言者”。亚宾泽协会正是一种先知、一种变革的先驱。

亚宾泽协会的变革研究，是以人类科学的核心领域的发展为基础的。在哲学家泰瑞·华纳(Terry Warner)的带领下，由学者组成的研究团队在解决诸如自我欺骗（过去叫做“抵抗”）等问题上开创了崭新的局面。所谓“自我欺骗”问题是指：人们如何能同时（1）给自己制造麻烦；（2）对自己正在惹麻烦浑然不知；（3）抵抗任何旨在制止自己制造麻烦的努力。

正如该书所指出的那样，这种现象也是造成许多组织发展受挫的关键原因，也是组织问题难以解决的原因——因为人们自我欺骗，并且抗拒别人解决问题的努力。

亚宾泽协会致力于将解决自我欺骗的理论方案运用到个体、家庭、企业组织等实践中。曾经有一家著名的管理咨询机构因为其客户而求助于亚宾泽协会，从那时起，该协会便

关注起组织问题。结果在亚宾泽的指导下，那家经营惨淡的公司逐渐成为业界领袖，利润额为竞争者的2~3倍。于是亚宾泽名声鹊起，他们也正式研究起企业组织中的自欺行为。

今天，亚宾泽协会是一家带有学术色彩的管理培训与咨询公司，成员多为来自商业、法律、经济、哲学、家政、教育、心理学等诸多领域的专家。他们致力于帮助组织减少人事问题，提高利润。为此，他们创造了“亚宾泽三阶段绩效系统”。第一阶段的内容已经在本书中介绍了。

亚宾泽协会的客户遍及各行各业，包括通讯、航空、能源、计算机技术、金融、银行、钢铁、汽车制造、零售业、医疗保健、教育、广告以及出版等诸多行业。

亚宾泽协会的产品与服务受到客户的广泛好评。下面就是一些在接受该协会绩效系统方案之后的匿名调查中的评价：“该协会的方案思路清晰，效果显著，无与伦比。”“这是我所见到的最全面、最有效的方案。”“亚宾泽的方案是工作之利器，远远胜过我所参加过的其他方案。”一位福布斯40强公司的执行官在采纳该方案之后这样说道：“过去15年来，我参加了各种所谓的‘变革努力’的方案，可是亚宾泽的是效果最明显的。它是管理理论与实践划时代的里程碑。”

亚宾泽协会由常务董事杜恩·伯伊斯 (Duane Boyce)、吉姆·费瑞尔 (Jim Ferrell) 和保罗·史密斯 (Paul Smith) 领导。如果需要进一步了解该协会的产品、服务以及研讨会课程等信息，请访问该网站：

[www.arbinger.com](http://www.arbinger.com)

