

記得你是誰

哈佛的最後一堂課



離開校園多年後，文憑、理論都不再重要。
面對困難的抉擇時，我總會想起那一席話，
讓我重新看見人生中該有的勇敢、價值、無限的可能…

戴西·魏德蔓
Daisy Wademan
譚家瑜——譯

- ★ 金鼎獎最佳著作人獎
- ★ 博客來年度百大
- ★ 誠品書店年度暢銷熱賣

真誠推薦

宋學仁 前高盛集團亞洲區副董事長
吳思華 政治大學校長
洪茂蔚 台大講座教授
李家同 清大榮譽講座教授

15

位名師最溫暖動人的分享
不必走過跌撞的人生路
你也能領受的智者風景

天下雜誌

記得你是誰

哈佛的最後一堂課



離開校園多年後，文憑、理論都不再重要。
面對困難的抉擇時，我總會想起那一席話，
讓我重新看見人生中該有的勇敢、價值、無限的可能…

戴西·魏德蔓

Daisy Wademan

譚家瑜——譯

- ★ 金鼎獎最佳著作人獎
- ★ 博客來年度百大
- ★ 誠品書店年度暢銷熱賣

真誠推薦

宋學仁 前高盛集團亞洲區副董事長

吳思華 政治大學校長

洪茂蔚 台大講座教授

李家同 清大榮譽講座教授

15

位名師最溫暖動人的分享

不必走過跌撞的人生路

你也能領受的智者風景

哈佛商學院有個悠久傳統，
教授在最後一堂課講個故事，
做為送給學生的結業禮.....

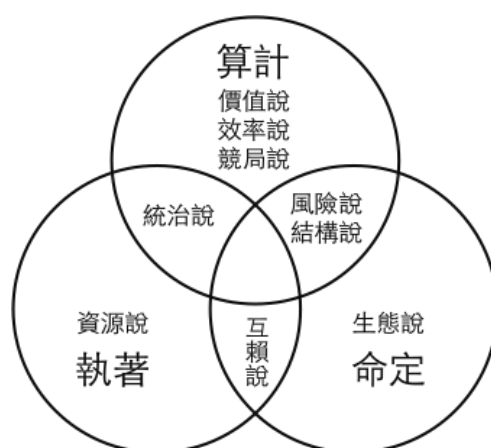
推薦序

策略的人生

吳思華

這本書裡的哈佛教授都活得很精采，有攀登上喜馬拉雅山挑戰極限的冒險王，有轉戰跨國公司擔任高階主管的實踐家，若是與書中十五篇精采故事比較起來，我的人生歷程相對平凡，沒有太多事情可以和大家分享，但因教授管理課程多年，深深感到管理學是一門經過百年錘鍊與考驗發展出來的工具和方法，學了這門有用的工具，若能適當運用，也可以發生很大的效果。

我在拙作《策略九說》中提到企業策略的哲學觀，拿來用在人生，也可見互通的巧妙。



算計、執著、命定

「企業的成敗，一部分來自策略決策者精明的算計，一部分來自本身長期的執著與努力，還有一部分則決定於天命。精於算計、執著於理想、接受命運的安排，是企業經營的重要準則。」（摘自吳思華《策略九說》，臉譜出版）。

上面這段話中，「企業」兩字換成「人生」也很適用，算計、執著與命定在我看來缺一不可，短期、階段性目標需要精確算計，例如打算明年考上研究所，就得有效管理時間，按部就班執行；中、長程的人生抉擇則需要執著，例如事業上的決策，要堅持自己的興趣與理想；至於在命定這方面，看的就是大環境，例如我的同輩朋友，很多都受到台灣大環境進步的福蔭，各擁一片天，都不是強求來的。

追求成長與利潤是企業的天職，但我期許上我「策略學」的學生，以及每位讀者，將策略用在人生時，要有更寬宏的氣度，計利當計天下利，求名當求萬世名。換句話說，除了熟悉工具和方法，更要用在適當的地方，也就是要有一份屬於你自己的終極關懷和價值理念。

教書至今超過二十個年頭，指導了不同世代的畢業生。這些年我教企管系大四的「企業政策」課程，和這本書描述的哈佛傳統一樣，我也有個習慣，在學期最後一堂課開放同學討論一些人生和策略的課題。我會發給學生一份名為「策略的人生」問卷，請學生活用我課堂上講過的論點，分組討論，再做五分鐘報告。或許你的主修不是管理學，或許你已離開校園多年，「策略的人生」應該都對你有所幫助，我很願意和讀者分享以下這幾個問題。

一、人生的盤點：你認為自己在專業技能、廣博知識與人際關係各方面，有哪些重要的成果或挫折？這些成就對未來的發展有何影響？

二、人生的未來：

1. **算計的人生**：在學業、事業、家庭各方面，你追求的是什麼？要達到這個目標的手段與歷程為何？
2. **執著的人生**：在人生歷程中，面對各種不同的誘惑或挫折時，你認為不變的堅持應該是什麼？
3. **隨緣的人生**：在人生歷程中，你認為在「命運與努力」、「過程與結果」間應如何取得一個適當的平衡？

三、人生的終極目標：人生追求的是什麼？請為「幸福」、「快樂」或「成就」下一個屬於你自己的定義。

不斷充實自己的內涵，不限定自己的角色，碰到機會要把握，大方向掌穩，只要大環境不太糟，成就可期。

（本文作者為政治大學校長）

推薦序

挑戰人生，登峰造極

洪茂蔚

古希臘哲人蘇格拉底曾說過「The unexamined life is not worth living.」（人生不經思省，不如省得此生）。透過每日反省思考，淬煉生命的每一個階段、累積人生中的寶貴經驗。但在有限的時間和空間裡，實難以完全親身體驗所有的事情，此時就更需要家人、好友、同事，或是一本好書來相伴。

本書搜羅十五位哈佛管理專家人生中的精采片段，有感人的勵志小故事、有語帶玄機的智慧箴言，更有對於這些未來管理界佼佼者耳提面命的叮嚀——在追尋夢想的同時，別忘了自己心中那把尺，勿隨波逐流、迷失方向。篇篇深入人心，期盼這些文章能啟發大家不同的想像空間，並從中思考生命的價值所在。

本書從個人如何與世界為「舞」的觀念做為開頭，強調如何在公、私生活中取得平衡點，優游於其中仍樂此不疲。如同翟庫馬教授因著山難事件而領悟到「凡事放輕鬆」的人生觀，更認清自己在世界上所佔的優勢地位，將成功視為一種幸運，所以在好運來到時，就必須以感恩、謙卑的心來迎接所繼起的責任；而麥可羅教授則鼓勵人們在做決策之前，應先徹底翻出自己過去舊有的框框，了解自己的想法是如何產生，進而做出最睿智的判斷。

傾聽內心深處的聲音

我一直覺得，人生就這樣短短數十載，不好好利用實在可惜，但往往在求學時期就因著父母的期望、社會既有的觀點，在讀書、升學與補習奔波中逐漸埋沒了原有的潛能與才華，待走入職場後卻又隨著社會某些扭曲的價值觀而左右，終於失去了鬥志。

其實，每個人都有夢想，有人會朝夢想前進，有人卻怯步了。曾有人說，「行動是夢想的開始」，一個人有夢想是最幸福的，少了夢想的人就如同一個枯乾的軀體、了無生氣，但是有了夢想卻沒有行動就只是紙上談兵、毫無意義。我很喜歡一段話（可能我的學生也都會聽我說過），這段話也影響我極深：

"Listen to the little voice from within. Your life's dreams won't be left unfulfilled."

你如果靜下來傾聽內心深處的聲音、並朝著夢想前進，會得到什麼？你如果不去理會你的夢想、甚至放棄它，會得到什麼？這本書或許能夠為你解答。

生命歷程中的每一分每一秒都要細細品嘗，事情的挫敗、不順遂，其實只是為了創造下一個機會的開始，不是為了打擊你，只須等待適當時機。各位，懷抱你的夢想、靜下心來好好思想這些管理大師的人生哲學吧！你將會發現，其實生活中的每一刻都是美好的。

（本文作者為台灣大學講座教授）

推薦序

我從不做生涯規劃

李家同

《天下雜誌》要出一本書，書中全是哈佛大學商學院教授現身說法，說他們自己的故事。《天下雜誌》也請我寫一篇文章，講講我的故事，我是一個非常普通的人，一生也沒有什麼非常特別的遭遇，我想了半天，決定寫一個我的特色：我從不立志，也不做什麼人生規劃。

我很小的時候，有過志向，那時最想做的是當警察，因為警察的制服很漂亮，在街上一副很神氣的樣子。再長幾歲，我就不再立志了。因為我從小就發現一點：立志沒有什麼用，但如果我立志做一個非常普通的人，那個志願一定可以達到。我在小學的時候，就發現要有非常大的成就，絕非易事，只有少數人會表現得非常傑出，我何必立志去做偉大的科學家或是文學家呢？也虧得如此，我現在已是快七十歲的老頭了，如果當年曾經立志要出人頭地，現在是要宣布失敗的時間了。

興趣在哪裡？

我不但沒有立過大志，也從未分析過我的興趣，說實話，我從來不知道最適合我的工作是什麼，我念中學的時候，沒有生涯規劃這個玩意兒，更沒有興趣分析這一門。回想起來，沒有做這種分析，我也

沒有蒙受太大的損失，為什麼呢？因為我們事實上是不太可能知道興趣之所在的。

舉一個例，我當年念電機，是因為對無線電有興趣，不懂電磁波是怎麼一回事，等到念了電機系，才知道念電機必須數學非常好，電磁波就是一個典型的例子，數學不好，休想搞懂電磁波。很多同學在高中時數學考得不錯，就以為他將來可以念數學，其實大學的數學非常抽象，很少中學生在中學的時候，就能了解數學系念的是什麼東西。

有的時候，我們即使非常清楚地知道興趣何在，也用不上。舉例來說，很多人喜歡寫作，但是誰能靠寫作為生呢？

把目前的工作做好

我雖然不做生涯規劃，卻有一個好處，總把目前的工作做好，我認為這樣就夠了，做學生的時候，我好好地念書，這使得我比較輕鬆地拿到了博士學位，拿到博士學位以後，我沒有四處找事，第一個單位給我一個工作，我就去做了。那個工作是要做研究的，我就全力以赴，使我在研究上開始小有名氣。當時我在美國，幾乎所有在美國的留學生都不肯回國工作，理由很簡單，當時國內的環境太差，和美國沒得比。我回國以前毫無規劃，只知道我喜歡替中國人做事。完全沒有想到的是回國以後，在清華大學的幾十年內，我的學術聲望提高了很多，如果我留在美國，決不會有現在的學術聲望。

我做暨南大學校長的時候，總以為自己可以做很久，沒有想到，沒幾個月就鞠躬下台了，這也是無法規劃的事，但是我也無所謂，我現在是一個陽春教授，就全心全意地將書教好，我從來沒有料到，可以在短短幾年內，學了不少新學問。

總結一句話，生涯是很難規劃的，我們通常會碰到意想不到的事情，但是抓緊機會，將目前的工作做好，你就會在不知不覺中，出人頭地矣。

（本文作者為清華大學榮譽講座教授）

校友推薦

我在哈佛商學院的最後一堂課

宋學仁

一九八二年五月，我在哈佛商學院的最後一堂課，情景歷歷，彷彿昨日。課程是貨幣與資本市場。華倫教授會以個人經歷為例，臨別贈言。

對即將畢業的準哈佛企管碩士，這是人生最美好的時光之一。通過層層考驗，已證明你是一流人才。每人有五個高薪工作機會。這個世界等待被你征服。世界五百大企業中，有一二%的執行長是在這一群人中產生。你自覺比天下大多數人優秀，走在路上會有幻覺，以為大家都在注視你。自信滿滿，何需贈言。

努力做一個更好的人

華倫教授理論與實務並重，是大師級人物。他緩緩開始他的經歷：二次大戰後順利完成博士學位。戰後機會多，競爭少，一帆風順。很早就有終身教職。游走華爾街及哈佛，成就不凡。後來遭受一些事業及個人挫折，忽然能醒覺：自己的成功有部分歸因於機運。過去十年來，被他否決終身教職的申請者，才華可能在他之上。時代不停進步，唯有努力不懈，努力做一個更好的人。他的態度誠懇，印象格外深刻。

畢業後，我開始了二十多年的金融生涯。先做交易員，在香港、倫敦、東京及雪梨從事套利、套匯。後改行公司理財，協助企業上市、分析及併購。身為少數民族在國際機構任職，學校所學的知識及觀念，幫助甚大，但受益更多的，則是如華倫教授的贈言。過去十年，投資銀行在亞洲風起雲湧，吸引各方人才。每年我看著新進人員的履歷表，個個出類拔萃，深自慶幸早生多年，不然何以和這一代青年競爭？回想起華倫教授所言，對自己有更深一層的了解。

本書共收錄了十五位教授的臨別贈言。正如同書名所指：記得你是誰。哈佛商學院除了希望訓練出一流的執行長外，也希望造就更好的人；對自己、對周圍的人、對社會、對世界有貢獻的人。我身受這些教誨之恩，故撰文推薦。

（本文作者為前高盛集團亞洲區副董事長）

前言

話說從頭

哈佛商學院有個悠久傳統，教授在最後一堂課講述自己的故事，做為送給學生的結業禮。

或許是趣聞軼事，或許是感人故事；或許是某段精采的人生歷練，或許是回顧挑戰、成就與過失；或許是輕鬆自在地侃侃而談，或許是捏著小抄詞不達意。但總不脫一貫的主題——身為領導人應當如何創造更美好的優質生活。

我蓋上筆套，雙手托腮，傾身坐定，心中熱切期待下一刻的來臨。時間是我在哈佛商學院第三學期的最後一天。坦白說，前幾個月我過得不是挺順——活到二十七歲，生平頭一遭嘗到經濟拮据的況味。為了謀份差事，校內舉辦的企業徵才說明會我幾乎每場都到，現場稀稀落落的招募人員先是眉飛色舞地介紹他們工作的地方有多棒，隨即又說他們才正準備申請暑期實習，真是令人啼笑皆非。另一方面，我又不想重回老東家的懷抱，那家公司最近剛被併購，早已陸續請員工走路。

當學期接近尾聲，我卻陷入天人交戰。雖然心裡明白我很幸運，也為自己擁有的一切——求學時間較長，受過高等教育，交到一群摯友——心存感激，但還是不由自主地感到憂心忡忡和些許恐懼。我懶得去想畢業在即的我，要如何償還高達六位數字的助學貸款，總是迫切渴望有人領我坐到餐桌前，為我斟上一杯咖啡，然後和顏悅色、語氣堅定地告訴我，一切都會否極泰來。我開始懷疑自己的能力和志趣，不知道究竟適不適合走入商界。為了繼續邁向個人選擇的職業生涯，我

當然需要一份工作，但也需要重拾一些信心，肯定我在商場上的領導潛力，更需要再度獲得鼓勵和啟發。

正因如此，我才迫不及待坐在椅子上等著教授開口。

哈佛的傳統

猶如學校每一科的最後一節課，這堂課也瀰漫著一股異樣氣氛。教室裡聽不到個案研究討論，也見不到典型上課情景——教授每拋出一個問題，就有二十人舉手，學生你來我往，七嘴八舌，爭相發言，並以個案當事人自居，將各類意見攤開討論。今天，教授在摘述課業重點和講解期末考形式的過程中，始終未在黑板寫下隻字片語。教室裡坐著百來位學生，大家抄好筆記，收起紙張，關上隨身電腦，便保持安靜，因為課還沒結束。在這最後幾分鐘，老師將傾訴自己的人生經歷，還要對學生曉以大義，提出諍言。

那是哈佛的傳統，我進研究所頭兩學期便已聽過十來篇這樣的結業辭，起先覺得意外，後來就沈醉其中。

每位教授提到自己面對過哪些挑戰、成就與過失；他們也曾和我一樣經歷過不少壓力沈重、大惑不解的時刻。我還聽到一些趣聞軼事、透過多年反省的深刻見地、讓同學熱淚盈眶的感人故事。

有位教授一派輕鬆倚著講桌，一面用精密的PowerPoint軟體放映幻燈片，一面以充滿自信的口吻侃侃而談；另一位教授聳著肩膀在教室裡踱來踱去，手

教授提到自己面對過哪些挑戰、成就與過失；他們也曾和我一樣經歷過不少壓力沈重、大惑不解的時刻。

中還抓著一張寫在黃色活頁紙上的小抄。有幾位教授說著說著心思就飄遠了，彷彿也跟我們一樣初次耳聞自己的往事；有些教授講起話來漫不經心，不時吐幾個幽默笑話。談話內容無一雷同，差異之大不亞於敘事者本人的個性。然而，那些故事又有一貫的主題，都在說明身為領導人應當如何創造更美好的優質生活。

每次聽完演講，我總要花好幾天時間反覆咀嚼箇中意涵。當我聽見同窗們在校內餐廳享用午餐和在校外酒吧暢飲啤酒之際依然再三複誦那些故事，就知道他們也深受感召。在這十二月的冬日裡，當我坐在教室等著教授打開話匣那一刻，心裡不禁好奇：光聽一個故事，是否就能讓我重新振作？聽過十來個精采閱歷以後，可能帶給我或其他人什麼樣的影響？驟然之間，有個主意在我腦中閃現。

我想，應該有人好好把這些故事寫下來。

十五個窺見人生百態的故事

在頂著傾盆大雨參加畢業典禮之前，我已著手進行這項工作。一年半後，終於完成這本書，其中收錄了十五位哈佛商學院教授的人生故事與哲理，有些教授是我的授課老師，所有教授都是培育領導能力的專家。

這些文章的靈感雖然都來自正處於某個特殊人生階段的MBA年輕學子們從課堂裡聽到的諄諄教誨，但也適用於一心想增進個人領導才華，或在面對一份充滿挑戰的職業時渴望尋求某種指引的讀者。

（無論是第一天向工作崗位報到，還是已經擁有個人專屬辦公室，都需要獲得源源不斷的精神鼓勵。）所有故事重點都在強調企業領導能力，但也能夠激發各種場合——醫院、教室、公司或家庭——領導人的高昂鬥志。

我趁著炎熱的暑假逐一拜會教授，向他們提出寫作構想。書中挑選的故事都是讓我感受特別深刻，或帶給同學極大影響的題材，有些則出自我所崇拜的幾位恩師，他們提供的觀念及忠告正好符合本書的精神。成書之前，我捨棄以錄音、抄寫方式記下他們最後一堂課的講話內容，而是先進行個人訪談，再與每位教授通力合作，將他們敘述的概念和主題「轉化」為文字。一位做過記者的教授從頭到尾親自下筆，另一位教授的文字素材則由三位過去的門生代為捉刀。

當我看著手稿逐步成形，才發現每篇文章的主題——全都繞著個人領導能力的概念打轉——雖然互有關聯與重疊，但也無從分類，就像錯綜複雜的人間百態。不過，在持續進行寫作期間，我仍然刻意分成獨立的四大類，並據此安排書寫順序。

從自我到他人

在第一篇「**開拓視野**」這部分，教授們談到如何思考個人在世界上的定位。翟庫馬教授對於幸運的真諦，以及人為什麼應當「享受和歌頌生活」做了一番詮釋；雷波特教授透過有趣的小故事幫助大家在困惑和懷疑的時刻找到自信；泰德羅教授探討在工作中「保有自我」的真實含義；麥可羅教授建議大家在放眼未來以前，必先了解自己的過去。

第二篇「**管理自我**」可為正在進行生涯規劃的人提供若干兼顧策略和心理層面的技巧與方法。寇夫曼教授談到在攀爬事業階梯時會遇到哪些陷阱；貝爾教授指點大家如何不畏艱難，勇於冒險；孔安教授帶領大家認識不完整、不完美的自我；康特教授描述她如何藉著自比為某位好萊塢巨星的方式完成一席響亮清晰的電話演說。

第三篇「領導他人」

中，每位教授都提到我們應當如何鞭策、鼓勵、了解與自己共事的人。波恩教授一針見血提醒大家，職業無貴

賤，完全繫於個人選擇；傅蕾教授主張，要求嚴格就是幫助別人——無論在球場或職場都不例外；巴特勒教授談到如何善用員工熱忱與才華，讓他們能夠勤奮工作；狄隆教授描述如何每天對周遭同事發揮正面影響力。

傾聽這些由衷之言時，請自問：成為領導人的意義何在？

有三位教授在第四篇「**建立原則**」中剖析「做得好」和「做得對」的意義，以及事業與良知應當並行不悖的原因。賴林教授闡述賽車和領導能力的關係；諾瑞亞教授提出維護個人操守的獨特方法；柯拉克教授期勉大家「記得你是誰」，讓人產生勇往直前的動力。

讀者在翻閱每個篇章時，都會聽到別具一格的真知灼見。每位教授傾吐的故事分別透露了不同的個性、背景、訊息和作風，有些意見能立即攫獲你的心，一語道中你眼前的處境和過往的經歷；有些可能觸及你無法苟同的觀點，或不費吹灰之力即能理解的領導問題。許多訓誡你從未聽過；有些則可能是各位早就得知，卻已拋諸腦後的忠告。

但願你在掩卷之餘，能從本書得到意想不到的豐盛收穫，並在傾聽這些彼此殊異的由衷之言時能夠自問：成為領導人的意義何在？也希望你能和我一樣能從這些故事當中深獲啟發。

Part 1
開拓視野



第一章

體會生命最脆弱的一刻

你是否想過，今天的自己，是多少的好運累積而來？
一次瀕死經驗教會我一件事.....

講者簡介

翟庫馬（Jai Jaikumar）教授

翟庫馬教授專攻製造學（manufacturing sciences），一九七六年因成功研發世界第一套集複合式工廠、電腦連線生產控制及產品配銷於一身的製造系統而廣受各界讚揚。他大學就讀印度理工學院，後來前往美國奧克拉荷馬大學及賓州華頓商學院深造，分別獲得工程學和決策學碩、博士學位，一九八〇年成為哈佛商學院教授，在職期間與MBA學生打成一片，師生關係密切，學生都喜歡課堂裡的祥和氣氛。

翟庫馬教授也是一位成就非凡的登山專家，但不幸於厄瓜多爾山間罹難，享年五十三歲。

我一直酷愛爬山，在印度長大的我小時候經常從家鄉馬德拉斯（Madras）出發，跑到北邊山區滿足我的登山熱。大學時代，我每年會花將近四個月時間追求我所謂「真正的假期」，其他八個月剩餘時

光就安分守己讀工程學。登山技巧日漸純熟以後，我又禁不住誘惑，想去挑戰印度邊境的世界最高山喜馬拉雅山。

三十多年前，我在崇山峻嶺間遭遇過各種威脅生命和改變人生的突發狀況，因而體認了權利與義務的關係，登山狂熱更是有增無減。

一九六六年暑假有一天，我和一位登山好友站上了喜馬拉雅山間一座海拔兩萬四千英尺（約七千三百公尺）的高峰。當時已是午後四點，天色逐漸在峰頂暗去，我們只剩少許時間享受眼前的景致。

那天凌晨兩點，我們就從最高營地開始往上爬，路上的艱辛遠遠超乎預期。我們本來預定下午一點調頭下山，以便安全返回營地過夜，可是看到時針指向一點時，又不願多等幾天再回來攻頂。我倆都是身強體壯、經驗豐富的登山好手，於是決定再加把勁。

鍥而不捨總有收穫，我們終於登上山頂縱覽天下，心裡則很清楚時間對我們不利。稍事慶祝了一會兒，就準備下山。兩人在昏暗的光線中摸索前進，戰戰兢兢一邊探著腳底路面，一邊小步往下移動。

命在旦夕

接著，我們來到一座地層極不穩定的山脊。在狂風吹襲之下，那兒形成一塊雪簷——就是被冰雪覆蓋、在硬岩上伸出好些稜角的石板。登山者看不清雪簷底下的結構，也無法斷定它距離地面有多高，或能承受多少重量。我們深知那種危險，於是動手解開綁在雙方身上的繩子。這樣一來，如果其中一人摔下去，就不會拖累另一人。

我打頭陣。正準備跨出下一步，就聽到一陣響徹雲霄的迸裂聲，雪簷當場斷裂墜落，我和朋友都出於本能各自跳往一邊。

我落在一座陡坡上，因為踩到堅固的地面而鬆了一口氣。沒想到由於地勢太陡，轉眼之間就雙腳打滑，摔了個四仰八叉，接著便開始往下溜。滑速在瞬間加快，以接近六十英里（約九十五公里）的時速朝著山中陡坡衝下去。

我受過專業訓練，知道命在旦夕，於是趁著一路下滑的當兒丟掉不必要的裝備，免得身體被任何尖銳物品——像是隨身冰斧——刺傷。神奇的是，我始終都能意識清醒地設法甩掉一層層裝備，包括那個塞滿登山口糧的背包。

但我還是無法掌握自己的速度。本來希望沿路經過的雪堆可以減慢滑速，可惜事與願違，我只好鑽過一座座雪堆。為了控制滑動路線，我使盡力氣把腳插入冰雪中，希望自己不會因為撞上從地表竄出的石塊而喪命。在滑行途中與凹凸不平的地面摩擦的結果，劃破了衣服，刮傷了身體。

最後，地勢終於升高，我才停止滑行。這一滑，讓我跌下了三千多英尺（約九百多公尺）的高度，滾過了一英里半長（約二．五公里）的路程。我半昏半醒地躺著，只知道身上的登山服已經破爛不堪，它是我僅有的保護，使我逃過大自然的劫數。我的皮膚布滿血跡和傷痕，身上多處皮開肉綻，但因為受到驚嚇、頭腦昏沈，反而不太覺得疼痛。我意識到我整個晚上都將暴露在寒冷中，身體很快就無法動彈，我只好慢慢努力站起來。

白天走，晚上也走

整個過程歷盡煎熬。先前我嘗試用雙腳減慢下滑速度，已使兩條腿嚴重受傷，髖關節和腳關節也極度創痛。我環顧四周，發現剛才一路扔掉的登山裝備沒有一樣隨我落到相同地點，除了一小包食物，我

已失去所有補給品，更糟的還是見不到朋友的蹤影。在展開這次攻頂以前，我仔細看過山區地圖，直覺告訴我，我滑錯了方向，我們的營地是在山的那一邊，而我卻跑到山的這一邊。在雙腿劇痛、坡度險峻的情況下，要折回原路根本不可能。

除非我能繼續往下走，在昏倒以前找到棲身處，活命機率將微乎其微。由於不知自己身在何方、距有人煙的地方還差多遠，我決定拉開步子，直到走不動為止。

即使沒有受傷、裝備齊全，要走完這段下坡路仍然充滿挑戰。正常情況下只需六個鐘頭的路程，我居然耗去二十四小時。遇到非休息不可的時候，我就停下來一動也不動地站著，或靠在大岩石上，因為我知道只要一坐下，說不定就再也站不起來了。所以我白天走，晚上也走。

那段時間的感受真是筆墨難以形容：有種恐怖的孤寂和絕望，渾身冰冷又刺痛，腦海裡也時時想著朋友大概凶多吉少了。

我能擁有任何成就，都因為福星高照，而有了成就，也要善盡義務。

忽然，我聽到遠方傳來狗叫聲，精神為之一振，心想前方某處一定有人！我掙扎著往前走，不久便來到一座小山谷，隱約聽見人聲和小孩的笑聲。（直到現在，我依然覺得那笑聲是我這輩子聽過最甜美的聲音。）我繼續行進，終於抵達一塊空地，看到一間小茅屋不偏不倚立在中央。

獲得解脫、耗盡力氣的我當場昏倒。

她扛著我走了三天

醒來的時候，眼前出現一名約莫四十歲的矮小婦人。她為我端來食物和水，並一面清洗我的傷口，一面說著我聽不懂的語言。她大概是聽見我倒地的聲音才從茅屋走出來察看，結果發現有個不省人事的外國佬躺在附近，身上披著破爛的衣服，腳上穿著磨壞的靴子，還有東一塊西一塊乾掉的血跡。我試著站起來，但雙腳已經腫得十分厲害，屁股也虛弱得撐不住全身重量。

我靜靜躺了四小時，除了吞下婦人給我的食物和水，試著比手劃腳告訴她我得繼續趕路，走到這座山背面的營地，什麼也不能做。當時我倆都很清楚，以我目前的狀況看來，根本無法遠行。我全身上下痛徹骨髓，連爬行都辦不到。

令我訝異的是，婦人打手勢告訴我，她打算背我下山走到附近村子，說著就將我扛到身上離開茅屋，大約走了五百英尺（約一百五十公尺），才把我放下來休息。她喝了些水，也強迫我小啜兩口，接著又把我扛到背上。我們就這樣每次前進數百英尺，連續走了整整三天。

抵達附近村子以後，婦人找到幾個村幹事，和他們熱熱鬧鬧理論了一番，對方才勉強答應用一頭驢子把我送往設有醫院的大村莊。在確定我被全程平安送達以前，她一步都不肯離開我，也拒絕接受任何金錢報答。一得知我沒有性命之虞，她似乎非常滿意，接著就打個再見的招呼離去了。

生命何其脆弱，一個突發事件，可能對我個人的境遇造成多麼劇烈的改變。

我騎著驢子從那個村莊走了兩天路（順便補充一句：騎在驢背上的感覺要比趴在那名村婦背上難受多了），這段時間我對整件事有了更深的體認。

能有今天，是因為好運

我領悟到自己的生命何其脆弱，一個突發事件可能對我個人的境遇造成多麼劇烈的改變。我也思索那位村婦為何如此慷慨，我連想跟她聊幾句話都做不到，她卻願意不計任何條件善待我。

心中纏繞著這些想法，我終於抵達醫院，護送人員把我交到一位表情震驚的醫生手上。他立刻進行診察，發現我骨盆斷裂，雙腳脫臼，雖然傷勢極為嚴重，但還不至於終身殘廢。

我的登山夥伴就沒這麼幸運。我當初最壞的猜測事後得到證實，聽說這位朋友始終未被尋獲，大家都假設他已魂歸西天。

雖然身體復原得很快，腦子裡卻老想著我從雪簷墜落以及後來發生的事。純靠機運脫離險境的我不禁體認到：在我出入那座大山期間，幸運之神一直扮演關鍵的角色，我蒙受極大的福分。

在療傷過程中，我開始反省自己是多麼幸運：碰巧能從雪簷跳到該跳的一邊而保住性命，滑下山坡以後也走對了方向，接著又遇到那

成功來自幸運，也帶來義務。造福他人，自己也能登峰造極。

間小茅屋和那位好心村婦，後來還能順利康復。而我的好運不只出現在我落難後的幾星期，還可以回溯到人生最早的幾個階段，包括我的

童年、撫養我的家庭，以及我有幸接受的教育。我體會到我能擁有任何成就，都因為我福星高照，而有了成就，也要善盡義務。

山難發生之後那一年，我時刻提醒自己不忘感謝那位村婦，同時計劃回到她住的村子，設法償還我欠她的一大筆人情。我知道錢財對她沒什麼大用，回想起那座村子封閉的環境和村民有限的資源，我有了個點子：何不蓋一所學校，讓當地孩子都有機會受教育，藉此改善村民的「福分」？接下來幾個月，我便負責籌募基金，用來支付教師薪水和建校經費。

興辦學校的念頭逐漸成為我的使命。山難過後這三十年間，我移民美國，讀完研究所，以鑽研製造學為終生職志，並成為專任教授。這段期間我從未中斷募款工作，為支持偏遠地區學校的建設和運作盡一份力量。當然，我還是繼續追求我真正的假期，越過一座又一座的高山。

登山狂熱讓我爬上世界最高峰，山難事件卻使我登上更高點，還塑造了我的人生觀，讓我接受我對所有學生說過的一句忠告，我也願意在此與你們分享這句話：

凡事放輕鬆。

我知道，要同時滿足事業和家庭的需求，心理壓力會很大，但無論是在家庭或職場，都要記得放鬆心情，好好享受和歌頌生活。

認清你們在世界上所佔的優勢地位，還有熱心奉獻的老師和關懷子女的父母賜給你們的「福分」。最重要的是，當許許多多好運降臨在你們身上時，也要以感恩的心情迎接繼起的責任。

成功來自幸運，也帶來義務。造福他人，自己也能登峰造極。

第二章

有時，人生就像一場荒謬的考試

你難免將碰到一些莫名其妙又荒謬難解的情況，
請記得相信自己，別理會身邊的噪音，勇敢向前吧！

講者簡介

雷波特（Jeffrey F. Rayport）教授

雷波特教授曾於哈佛商學院執教九年，一九九九年離職以後，轉任國際企管顧問公司監控事業群（Monitor Group）旗下LLC網路市場諮詢公司（Marketspace LLC）執行長，為眾多投入網路經濟競賽的大小企業提供經營策略、主管培訓課程，以及蒐集商業情報。

步入杏壇以前，雷波特教授做過理財服務與諮詢工作，也為《財星》雜誌寫過文章，並取得哈佛博士學位。他開的電子商務課程雖是選修科目，但往往有半數研二學生註冊，因此連續三年榮獲由學生票選的「傑出教授獎」。

我從一九九〇年代早期就開始教授專供研二選修的「網路市場商務管理」這門課，還因為在全國首創MBA電子商務課程而聲名大噪。就像網際網路的發展，最初教室裡只有小貓兩三隻，這些學生打從心底相信科技能夠帶動商機；後來隨著大批商學院子弟胸懷大志，不再

渴望進入「財星五百大企業」工作，而希望實踐本人（或他人）創業美夢的風氣形成主流，上課人數才急遽成長。

現在，我們已經看到大家一窩蜂追求達康（dot.com）事業的結果——它存在的時間不長，卻是商業史上一大重要發展。幾年以前，大家還流行說：「網際網路將徹底改變一切。」實際情況則不然，那時大家還需要思考許多重要的新點子（有些至今依然具備影響力，有些則否），甚至面對更多無解的大問題，例如：觸角幾乎遍及天涯海角、可以連結世上每一個人的全球網路對商務造成哪些衝擊？如何改善網路商務才能以更快捷有效的方式服務企業和顧客？MBA畢業生在面對那麼多和新經濟有關的基本問題依然無從解決、管理者仍舊不明白新經濟對他們有何意義的情況下，如何提出新的商務構想做為因應？當時這還是一塊無人探索的處女地。

開創需要勇氣

除了寄望未來的商務迥異於過去，事情沒有太大進展，但還是看得到少數足以讓人獲致多項有力結論的可靠證據，例如美國《商業週刊》封面故事不斷報導網路商務的發展；一連串令人目不暇給、與商業有關的新興科技迅速展現在大家眼前；泡沫股市對財務穩健的企業和證券公司散發誘惑力，紛紛將資金投入他們視若瑰寶的風險事業。種種跡象使人更加看好未來的商機可望超越任何世代企業領導人生平所見的機會，潛在利潤也將愈滾愈大。

不過，凡事總有黑暗面。由於某些人對電腦科技、互動媒體和網路系統過度著迷，到了一九九〇年代晚期，社會上逐漸出現一股充滿貪婪和憤世之氣的暗流。貪婪是因為利潤太過可觀（有些人的確撈到大把鈔票），憤世則因為商務模式說變就變，意味著這場「革命」欠

缺智慧或道德。有些人認為，「網路泡沫」似乎代表某種集體的妄想，活生生地展現了群眾的癡狂。有些人則認為，這是一場不利的遊戲，大家都被某些極為卑劣的逐利本能牽著鼻子走，注定換來淒慘可怕的下場。

要抓住眼前機會有所作為，實在需要勇氣——勇於抗拒別人製造的喧囂與狂熱，勇於藉助科技開發種種可以

要抓住眼前機會有所作為，實在需要勇氣。

創造永恆價值的新商務模式。想做到這點，還要發揮個人的毅力、操守、自信、企圖心，以及認真從正面改造世界的欲望。這對任何冀望在不夠明確、甚至極不明確的情況下謀取機會完成決策的人來說，都是艱鉅的任務。

由此觀之，在網路時代開創某個企業或事業所要面臨的挑戰，也跟其他時代的創業情況完全一樣——只多不少。今日商場變化速度之猛烈尤甚於五年以前，世界也變得更加混亂與茫然。穩定不變的決策即使曾經存在過，現在也只能視為一種空想。

每次提到這些挑戰，我就時常想起我讀哈佛大學時的一場期末考經驗，下面就跟各位分享這段頗富戲劇效果的陳年往事。

動物學期末測驗

我曾在大二下學期莫名其妙修了一門動物學。當初為何幹這種事，我也不清楚，因為我對這個學科沒什麼特殊興趣，只是一向很喜歡拇指與其他四指對生、尾巴捲成一圈的狐猴，還有另外幾種靈長類動物。不過，我倒是知道我這輩子只打算稍事涉獵或完全不碰生命科學，既然動物學還算有趣，我乾脆隨隨便便把它列入選修，達到學校

當時的修課規定就行啦。於是，我就這樣讀起了各類野生動物的屬名和種名，還從正經八百的研究生口中得知奉獻一生鑽研生命形式、生物化石和其他動物遺體是怎麼回事。

期末考時，這門課的測驗方法有點古怪。學生魚貫走入當時學校最大的一間考場，也就是紀念堂的交流廳（現已改做新生餐廳）。這間蓋得像天主堂的大廳四面都是木板牆，部分建材為磚石，是為了紀念南北戰爭時期陣亡的師生而建造。大廳這頭有座能容納一千多人的圓形劇場，那頭則是面積好比足球場、從這片牆到那片牆之間全長可以排好五百張大桌的餐廳。以那時的標準來看，這地方大得讓人很不自在，除了偶爾舉行校友晚會，只有兩種活動用得到：一是歡迎沒見過社交大場面的膽怯新鮮人初次參加校園提供的一系列無聊課外活動；一是拿來考試。

每次想到我在紀念堂參加過的大考小考，「規模經濟」這名詞就會從腦子裡蹦出來。學校會想盡辦法把一大票選修各種不同課程的學生全部塞進這大廳，舉行長達四小時的集體會考。（那時我們都把答案寫在「藍皮試本」上，因為個人電腦的體積還大得像台小冰箱，使用者也不普及。）負責監考的傢伙是個大肥仔，我們只知道他叫「監考博士」。謠傳監考博士是位老研究生，還被戲稱為「G—十七」，意思是十七年前他就進了博士班，至今還沒完成論文。像哈佛這類注重研究風氣的高等學府似乎到處都看得到這種人，他們多少總會怨嘆自己命苦（別人大概也能體會他們的心境），於是得天獨厚、前途無量的大學部學生就成了監考博士的眼中釘，無法討他歡心。他不需要別人挑釁，便能展露自己的虐待傾向。我們很多人都認為，監考博士年年給學生監考，無非因為他喜歡這份差事，這麼一來，他就可以趁機以近乎酷刑方式荼毒大批優秀學子了。

我說酷刑，絕不是開玩笑。大一那年，我曾在一場暴風雪連日橫掃麻州康橋市（Cambridge，哈佛大學所在地）期間在紀念堂接受一連串考試。當時屋外冰天雪地，大廳裡卻沒開暖氣。儘管室內冷得要命，監考博士居然還流出一身汗來。為了趕走身上的熱氣，他敞開考場的幾扇大門，迎進戶外舒爽的涼意。風呼呼地吹，雪就跟著飄進來。還記得當時我在刺骨寒風中長篇大論分析浪漫主義時期的幾首詩，翩翩舞動的雪花紛紛落在考卷上，把墨水都暈開了。苦不堪言的考生們又是哀求又是抱怨，卻怎麼樣都無法打動監考博士把門關上，只是更加惹他反感。

詭異的考題

監考博士跟一大群考生保持距離，透過一具震耳欲聾、連義大利獨裁者墨索里尼用了也要得意萬分的擴音裝置，通知大家考試何時開始與結束，藉此鞏固他的權威感。他會握住一根長長的金屬支架頂端，對著一根長得像一九三〇年代那種早期收音機麥克風的玩意兒講話，當然也用同樣的擴音器「好心」提醒大家考試過了多少時間。這些提示的次數實在太多，音量也實在太大，以至於他一發聲，立刻引來陣陣痛苦的哀嚎。監考博士不廣播的時候，就坐在考場盡頭一張桌子旁邊惡狠狠地瞪著四周，順便大口灌下裝在半加侖塑膠瓶、被他藏到椅子背後的冰涼榮冠可樂。

在這種地方考動物學，感覺特別詭異，因為修那門課的學生不過二十來位，只佔用了這間大考場的兩張短桌。就在考試即將開始，監考博士也準備對著麥克風喊出第一聲號令之際，我們的研究生助教帶著平常那副心不在焉、蓬頭垢面的調調，推著一輛上頭好像擺著一隻大鳥標本的手推車穿過考場一扇側門。我說「好像」，是因為那隻站得直挺挺的大鳥從腦袋到接近羽毛末端處都被一只麻布袋罩住。

兩條鳥腿和一小撮羽毛

這位研究生助教無疑是監考博士的最佳拍檔，只見他將手推車送到我們這張桌子旁邊，用蚊子似的聲音宣布：「這是你們期末考的題目。」大家聞言立刻發出一陣惶亂的呼號，發愁得快要抓狂。這時他又宣布：考生在作答的時候，要運用這學期學到的知識，儘量以專家口氣描述這座標本的特徵，並根據眼前線索推斷這隻鳥的遷徙模式、日常食物、交配習性、溝通方式、群居本能，最好也把牠的屬名和種名交代一下。考試時間跟往常一樣是四小時，我們可以近距離觀察標本，唯一條件是：不能拿掉麻布袋。

這點實在不合情理。為了證明一整學期課都沒有白上，我們除了看得見這隻標本的兩條細腿、固定在基座上的一對爪子、垂在麻袋邊那幾根大約一寸長的羽毛，

人生或事業變幻無常，也無法保證能有一定的結果。我們常在資料不足或錯誤的情況下做決定。

什麼線索也沒有。當然，我們還是可以測量那隻鳥大概的體積和形狀，但這麼做依然無助於抒解焦慮情緒，因為我們還得花四個小時針對這隻既看不清楚也難以分類的動物寫篇評論。大家儘管慌了手腳，仍舊老老實實開始仔細端詳那隻大鳥。

考試進行了約一小時後，多數人都在猛搖筆桿寫下個人觀察心得和結論，有位同學卻揀在這時候大發雷霆。由於這老兄平常性子很急，所以我不明白他為什麼拖了一個鐘頭才發飆。反正他就這麼忽然從椅子上跳起來，衝著監考的研究生助教破口大罵：「這種考試真過分！簡直是侮辱人！我不考了！」那位不太擅長與人打交道的研究生助教只是滿頭霧水看著他，這位同學則是繼續咆哮，口沫橫飛地說這

學期在課堂上看了幾百個標本、在布滿灰塵的實驗室裡花了多少個小時做作業、他父母花了多少鈔票替這門課付學費等等。有人認為應該約束一下這傢伙，於是監考博士數度拿起麥克風，從考場彼端以魔音穿腦的高分貝勒令他停止干擾，研究生助教則以驚人毅力嚴守立場，態度冷靜地說道：「這是你的期末考，回去寫考卷！」

目睹這場突發狀況愈演愈烈，我才警覺除非有人當場擺平，否則沒人會再多寫一個字，因為大家都在聚精會神看好戲。這位同學不肯退讓，反而大聲宣布：對他來說，考試已經結束；他不打算交卷；如果他得到很爛的分數，就要控告學校。接著又說，他要把時間拿去做更有意義的事。

這時，研究生助教和費了好大勁兒才走過來的監考博士雙雙站到他面前，異口同聲要求他坐下。他拒絕聽人使喚，他們又吆喝他坐下，他就乾脆披上夾克準備離開。他們扯著嗓門再命令他坐下，他竟頭也不回朝大門走去。

研究生助教氣得滿臉通紅，對著考場那頭嚷著：「你以為你是誰啊？憑什麼耍大牌？」

這位同學的反應是：猛然一轉身，舉起一隻腳，將褲管拉到膝蓋處，仿照我們看到的標本只把一截小腿露給研究生助教看，然後衝著他吼了回去：「我不知道！你告訴我！」

說完就揚長而去。

其他人都面面相覷，不知道這場戲劇化的衝突和這種期末考方式究竟何者比較詭異。總而言之，眼看那位同學憤然離去後，我們這群倒楣的未來動物學家只能抱著茫然迷惑的心情，將注意力放回考卷上繼續答題。

具備堅定的信心

這或許是個不太正經，也不大成熟的小故事，但我告訴各位的用意，卻是想傳遞一個非常嚴肅的訊息。

人生或事業變幻無常，也無法保證能有一定的結果。我們常在資料不足或錯誤的情況下做決定——通常是關鍵而危險的決定，世界上也充滿各種擾亂情緒的噪音，讓人無法專心完成手邊工作。

要在極不確定和劇烈變動的局面下——這是所有商界人士愈來愈常遭遇的情況——為某個企業或事業勾勒發展路線，正如同要你們在考卷上描述一隻無法辨認形體的鳥類標本。除了運用過去的知識、經驗和直覺，所能依靠的資訊極少，阻擋視線的因素卻很多，例如：世局混亂、周遭人士行為不夠理性、外在環境冷漠無情及充滿敵意。若想繼續往前走，關鍵就在認清一件事：追求任何重要目標——比如寫好考卷、完成考試、修滿學分——都要接受手邊資訊有限，將來也會經常如此的事實。另外還必須了解一點：如欲採取重大行動，永遠都要具備大量經由訓練得來的堅定信心。生活和事業中的創造行動，都得依靠勇氣和信心去完成。尋找各種理由不去求創新、不去做決定、不去起而行，往往活得比較輕鬆；衝出考場或安於現狀，也比較容易辦到。但要改變現狀，則要對自己的智慧、能力、操守懷抱信心。操守就是心中那根重要的指南針，它會從企業、經濟、道德及倫理各個層面告訴你們什麼是對的。

在人生的旅程中，你們會遇到種種可以贏得大好前途與機會、但不太確定最佳行進路線的狀況，也會經常面臨類似那場期末考的難題

不要因為擔心做錯決定而浪費大好時機，也不要因為得過且過而錯失改造世界的機會。

——我們只能憑著兩條細瘦的

鳥腿和一小撮羽毛來分析那座鳥類標本，你們則是必須運用身邊少許資料做判斷、下結論。一旦發生這情形，就要發揮勇氣和信心——對自己的才賦有信心、對事業夥伴的才幹有信心、對創新的潛力有信心、對世界上形形色色的機會有信心。

最後，我只想給各位一句簡單的訓勉：保持自信。不要因為擔心做錯決定而浪費大好時機，也不要因為得過且過而錯失改造世界的機會。別去理會身邊的噪音，拒絕接受別人的煽動。鼓起勇氣循序漸進，忠於自己熱愛的事物，遵守個人的是非標準，思考自身和人類的處境，然後做件轟轟烈烈的大事。

第三章

兩個真正的「我」

職場上明槍暗箭，求生不易，
別讓工作時的人格傷害了你內心的柔軟溫暖。

講者簡介

泰德羅（Richard S. Tedlow）教授

泰德羅教授畢業於耶魯大學，也是哥倫比亞大學歷史博士，一九七八年受聘為哈佛商學院特別研究員，次年加入教席，在校期間熱心投入商業史課程，著有《影響歷史的商業七巨頭》（*Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*），曾獲《商業週刊》列入二〇〇一年十大暢銷書之一。因機智詼諧而著稱的他，常以冷面笑匠和自我解嘲的姿態在教室裡講笑話，哈佛學生報還曾系列刊登這些令人發噱的巧言妙語，例如有一回他面無表情地告訴選修商業史的學生：「我最擅長預卜過去，而且總是一卜就靈，有些喜歡預測未來的教授卻老是失算。」

剛進哈佛商學院教書的時候，我們這批初出茅廬的資淺老師常會瞧瞧經驗老到的教授都在做些什麼。我們仔細觀察每人的上課方式，還拿兩個問題來為他們打分數。

第一，他（那時候教授幾乎清一色是男性，所以我用「他」而非「她」）是否會向同學提出明確的問題，並要求學生簡潔作答？或者問：他給的問題是否模糊不清，只能讓學生——套句當時流行的比喻來說——神遊太虛，放牛吃草？

第二，他對學生有多麼推心置腹？有些教授給學生上了一整學期課，卻從不表露自己的心聲。有些教授就很樂意坦然面對學生，讓大家了解他們的個性、癖好和幽默感。

當時還在建立個人教學風格的我算得上第二種人。雖然我很願意多多坦露自我，做個廣得人緣的好老師，但又不想在半個學生都不認識的教室裡傾吐自己的人生經歷。我希望求取某種平衡，將公私之間的分寸拿捏得恰到好處。

獲得終身教職以前，我曾在一次午餐時間湊巧跟已故教授艾索斯〔Anthony Athos，著有《日本的管理藝術》（*The Art of Japanese Management*）〕比鄰而坐，那時他名滿全校，位高權重。聽說他拿到博士學位才兩年，便因為教學精采登上《時代》雜誌封面故事〈萬人師表〉。我們聊著聊著，就談到教師所要面對的種種挑戰。教書這一行並不好混，於是我告訴他：除了課要教得好，還得保有自我。

「不。」他說：「你不需要保有自我——但必須做到表裡如一。」

展現個人風采

我始終沒忘記這句話，而且時間愈久，愈能了解其中含意：我們可以區分私底下的自我和工作時的自我——也就是本性和舉止——之間有何細微差異。

雖說分辨差異很重要，許多商界人士卻忽略或誤解了。這和企業界經常談論的「工作與生活的平衡」是兩回事，平衡指的是下班以後名正言順把時間拿來從事私人活動，在工作之外增廣個人閱歷，避免疏遠家人和朋友。

艾索斯教授的論點則有別於此，他強調的不是「時間」的平衡，而是「身分」的平衡，你能創造並維持上班時的自己和居家時的自己之間的差別嗎？你願意這麼做嗎？

我給以上兩個問題的答案都是肯定的。這種身分的區隔可以為你提供顯著的優勢——跟隱私一點都沒有關係。身為教授，每次上課都要面對上百位學生，既然你不認識大家，在課堂上也就不希望有種好像要把全部自我攤在他們眼前，或發給他們自傳的感覺。所以當你跨入教室以後，最好能展現某種「外在風采」——就是非常接近你原有性格的一種作風。這風采可以博得信賴；只要好好培養，就不是欺騙造假，然而它並不代表真正的你，而是在工作時才會顯露的另一個你。

事實上，你可以在公私生活中間拉上一道紗簾。這條布滿細縫的分界線一方面容許兩者互通，一方面又能標示彼此差異。它讓公私生活無須互相排斥或分割即能維持獨立，你也不必扳動某個開關去展現或隱藏自己的外在風采。在環境許可下，這道紗簾還能讓你隨心所欲將「真實的」自我融入職場的自我。舉個例子，剛當上教授的人在面對素昧平生的同學時，運用這種風采就很重要。不過，一旦學期進行到某個階段，你跟全班同學也混得比較熟了，就要以真實面目取代外在風采。那道紗簾會在必要時刻妥善保護個人隱私，還能提供其他重要好處，而這些好處不只出現在教育界，也出現在任何行業。

別把自我赤裸裸地帶進職場

培養「表裡如一」的個人風采，能幫助你抵擋此生注定躲不過的明槍與暗箭，使你在內心受到最小傷害的情況下還能繼續存活。在職場求生存很辛苦，往往人在江湖，身不由己。我父親在商場打滾了四十五年，他就說過：商場如戰場，缺少人情味。從事各行各業的人都會遭到種種小暗算，如果你野心很大，挨槍中彈更是家常便飯，不愉快的事也一再發生，尤其在遇到難關時，有些情況會惡化，有些公司會倒閉，不留情面裁員一萬人。如果你把自我赤裸裸地帶進職場，等於是讓自己曝光，很容易成為別人攻擊的靶子。分開公私生活，才能保護自己的內在空間，處於這塊不被外力左右工作情緒的園地之中繼續保有自我。

換個角度看，活在辦公室的那個你可以擔任你的後盾，供應你在職場奮鬥必備的生存力量。你在家中擁有的自主權遠大於職場，比較能做你想要的自己，也可

不是「時間」的平衡，而是「身分」的平衡，創造並維持上班時的自己和居家時的自己之間的差別。

以掌控大多數攸關個人前途的重要決定。在家裡還有一個職場欠缺的好處：無論你多麼熱愛工作，工作都不會愛你，家人才能給你愛。因此，家庭可以說是逃離職場的幸福避難所，不但讓你獲得自主與回報，還能平衡你在職場上的情緒起伏，持續對你發揮保護防疫的功能。

公我與私我

分開公私生活，也能幫助你在家庭和職場過得更加游刃有餘，培養互不干擾的生活能力和工作實力。若干年前，我研究過幾位二十世紀美國企業家，例如汽車大王福特、鋼鐵鉅子卡內基、沃爾瑪百貨創

辦人華頓（Sam Walton）。觀察這些人的事業，可以看出幾個有助於他們成功立業的共通點。比方說，每個人都擅長將自己的產品價值簡單扼要地用一句清楚好記的標語表達出來，福特如此形容自己創造的T型車：「它載你到目的地，再把你送回來。」柯達相機發明人伊士曼（George Eastman）則如此描述自家相機：「你只管按快門，其他交給我們。」言簡意賅，是企業家的無價之寶。

不過，這種特質對私生活卻沒什麼用處，因為家庭和企業屬於兩個世界。一句可以讓你跟潛在顧客建立穩固關係的標語，絕對無法幫助你跟別人展開心靈交流。家人、朋友之間的親密關係既充滿微妙情感，也十分纖細敏感，維護這種關係所需要的溝通深度，絕對有別於職場的溝通。要將某個工作領域必備的技能和觀點轉移到至親好友身上，成功機率只有百萬分之一。所以，分開公私生活，各自建立適當的溝通方式，才能從中獲益。

大家不要誤會我的意思。我不是建議各位將自己切割成兩個極端，或鼓勵你們過虛偽的生活，也不是告誡你們在進辦公室以前，應先檢討一下自己的人格。把自己搞到那步田地，既非我所欣賞，也行不通。老實說，這麼做還相當危險，因為採取極端的撕裂手段——在公私生活之間豎起一座磚牆，而不是拉上一道紗簾，很可能把人變成雙重性格。

為了說明劃分公私生活的可能和陷阱，讓我在此引用兩個例子，它們不是來自教室或理論中的職場，而是出自企業界的頂尖人物。我在研究美國幾位重量級企業家時，也觀察過他們的事業和生活，並仔細評量每個人是否及如何做到公私之分。伊士曼和卡內基都把公我和私我分得一清二楚，不過伊士曼建立了接近本性的外在風采，卡內基則是把兩個自我完全割離，儼然是毫不相干的兩個人。

兩種典型

伊士曼在一九〇〇年推出廉價小型盒式柯達相機「勃朗尼」(Brownie)，從此把攝影這件事從某種深奧的科學活動變成大眾的休閒活動。從他下面這句結論，即可見得他針對公私之分的問題做過一番思考：「我們從事的工作決定我們的財富，我們從事的餘暇決定我們的性格。」商場上的伊士曼爭強好勝，作風嚴苛，曾經不惜切斷別家公司的貨源及員工，直到對方知難而退才罷休；私底下的他則是沈默寡言，事母至孝。他雖然抱著迥異的態度面對工作和娛樂，卻能讓兩種自我做到裡外合一，沒有衝突，還能貫徹個人基本價值理念，例如絕不吝惜錢財。公司獲利就主動發放大筆盈餘給員工，工作之外也慷慨捐輸，贊助不少非營利機構，例如羅徹斯特大學、麻省理工學院、伊士曼音樂學院等等，這點跟許多極早發跡的成功企業家大不相同。因此，即使謹守公私分際，伊士曼的兩個自我依然保持一致與互通。

卡內基在公私生活裡的行徑就完全不一樣了，兩者之間鮮少相近之處。私底下的卡內基強烈信奉他在工作上全然忽視的價值理念，還曾為文「貶抑金錢崇拜心態」，並稱頌勞工組織可以發揮的正面力量，然而商場上的他卻贊成不擇手段——包括使用暴力——禁止自己的工廠組成工會，也始終維持極低工資，自己坐享超高利潤。卡內基在私生活中是個崇尚人文的自由派，雅好文學與哲學；在商場上則是工會打擊者和冷血企業家。他不是用一條透明界線來區別公我和私我，而是用一堵圍牆把兩者隔開，彼此互不相容。走出辦公室外的卡內基不是換上不同的風采，而是變成另外一個人。

想在世上生存，態度就得強硬，但也應當保留一點柔軟的心。

保留一點柔軟的心

這兩人的故事當然都不是絕對的標準範例，伊士曼的情況不完全值得推崇，卡內基的情況也不完全值得警惕。卡內基或許是個冷酷無情的企業家，但終究還是二十世紀最偉大、最慷慨的慈善家；伊士曼固然知道放下工作的他應該做個什麼樣的人，卻無法樂在其中，還曾經這麼說：「我四十歲以前沒有笑過。」這兩個例子的確形成某種對比：其中一人把工作和自我劃分得很好，另外一人則否。

重要的是，兩個故事都說明了一點：努力區別公私生活，不是社會新鮮人才要做的功課，而是人人終生都要持之以恆完成的作業，不管你有多少財富、成就或權力。無論是初入職場或即將退休，要把自我和工作分開，都有如執行高難度的平衡動作，但畢竟值得嘗試。關於這點，伊士曼做了很好的詮釋。有位女士曾向伊士曼透露，她很欣賞他在商場上絕不輕易退讓的行事作風，伊士曼聽後如此回答：「想在世上生存，態度就得強硬，但也應當保留一點柔軟的心。」

第四章

跳脫非黑即白的框框

你可曾想過，你的生長年代、父母、出身、偏見，
如何左右你的決策？

講者簡介

麥可羅（Thomas K. McCraw）教授

麥可羅教授是威斯康辛大學博士，曾於德州大學執教，現為哈佛商學院史綽思講座（Isidor Straus）商業史教授。

這位多產學者著作等身，除了撰寫《一九二〇至二〇〇〇年美國商業運作實況》（*American Business, 1920-2000: How It Worked*），還主編《美日大對決》（*America Versus Japan*），並與他人合著《管理之今昔》（*Management Past and Present*）等書。教學、研究之餘，兼任《商業史評論》（*Business History Review*）編輯，常赴國內外各地演講。

他的大作《立法先知》（*Prophets of Regulation*）獲頒一九八五年普立茲獎。

「看看那個討厭的艾克（即艾森豪總統）！看看那些有錢的混帳共和黨！」我父親一半自言自語、一半衝著朋友這麼說，他們正圍坐

在我家的小客廳，盯著電視觀看名牌記者克朗凱（Walter Cronkite）播報大選結果。

父親和他同事之所以如此氣憤，不是沒有道理，因為艾森豪即將成為二十年來第一位共和黨籍總統，而田納西河流域管理局

（Tennessee Valley Authority，以下簡稱TVA）——就是我父親服務了一輩子，也是美國經濟大恐慌和羅斯福總統實施「新政」以後才成立的公家機關——還得跟共和黨組成的白宮政府打交道。TVA上上下下沒有一人曉得艾森豪打算怎麼處置這單位：是解散所有編制？交給民營企業掌管？還是另謀他途更改TVA過去一向實施得極具成效的美國南方發電及防洪計劃？無論艾森豪怎麼做，他們都預期不會有好結果。

事實證明他們錯了，天下也沒有大亂。後來艾森豪指派美國陸軍工程團一位精明幹練的將領傅高（Herbert Vogel）出任局長，此人甫上任便看出TVA是個運作得極好的政府機關，所以決定保持原狀，眾人也都一掃心中陰霾。事實上，在傅高治理下，TVA經營得極有成效，他主政九年期間，還將原已十分龐大的發電系統擴充了兩倍以上。

不過，在那個十一月的夜晚，隨著共和黨的勝選態勢益趨明朗，瀰漫在我家的恐慌意識也愈發顯著。當我父母和其他大人坐在發光的黑白電視機前那一刻，他們的確認為這些改變非黑即白，事關重大。

想想你的黑白觀念從何而來

我是商業史學者，專門研究企業和政府依據哪些想法做決策，也探討這些想法如何駕馭某些策略和行動，那些行動又會招致何種結果。我還觀察大家對世事抱持各種根深柢固、牢不可破的觀念——就像我父親對艾森豪的看法——如何對企業產生或大或小的影響，譬如我研

究過競爭觀念如何左右美國的立法政策和法律，結果發現觀念會引導政策，政策又會左右現實生活。不過，即使表面上看來有憑有據的觀念，也可能造成適得其反的後果，就像我父親和他同事日後相當樂見的結局。

企業領導人也會遭遇同樣情形：觀念引導政策，政策產生結果。因此，切實了解自己的觀念很重要，也就是要能掌握個人想法形成的原因和過程。你必須探究你的觀念來自何方、它們如何影響你對世事的看法、固守這些觀念的你可能會在哪些地方出差錯。要做到這點，還得回顧自己的過去，看看從前那些是非黑白的觀念是如何建立的。

為了說明我的觀點，我想大略透露一下我的私人經歷，跟大家聊聊我的家庭背景、我的觀念基礎，還有我的反省過程。

即使是表面上看來有憑有據的觀念，也可能造成適得其反的後果。

半游牧生活的童年

我生在一九四〇年代，但也可以算是活在三〇年代的孩子，因為當時的經濟大恐慌（發生於一九二九至一九三三年）對我父母影響至深。他們就像大多數成長於那個年代的人，很懂得錙銖必較省下每樣東西，我父親甚至一輩子拒絕刷卡購物。

一九三三年，我父親得到工作機會，便離開家鄉佛羅里達，前往正在田納西州諾里斯建造水庫和社區的TVA擔任工程師，月俸七十五美元。在諾里斯水庫服務了幾年，又搬到別的城市執行新的工程計劃，這種生活模式持續了四十年。所以在我童年時代，家裡過的是一

種半游牧生活。哥哥和我讀過很多學校，遍及田納西、肯塔基和阿拉巴馬這幾州的小城鎮，校風多半也很糟。

我曾在田納西東部偏遠山區一所天主教會學校待了四年，這所學校由三位修女負責經營，分別是白娜黛兒、葛麗絲和賽西莉雅，那裡給人的感覺就像開發中國家的傳教學校。全校共分八個年級，約六十名學生分散在三間教室——現代人大概會稱之為「開放教室」——上課。通常，學生不是從這個班升上那個班，而是從走道邊的座位換到別排座位，兩、三年後再搬到另一間教室。有幾個同學和我一樣來自中產階級家庭，父母也都受過大學教育；有些人信天主教，有些人是清教徒；有些人是TVA勞工子女，有些則來自當地窮苦人家。修女們常以棍棒體罰學生維持秩序，還規定所有信天主教的學生每星期五都要告解，不管我們是否有此需要。

那時我也從TVA得到另一種生活教育。當年的TVA是個充滿幹勁和抱負的機構，似乎有用不完的工程人才，他們來自世界各地，比起布朗與魯特（Brown and Root）、莫里森·納德森（Morrison Knudsen）、貝克泰爾（Bechtel）或其他大型民間工程企業更擅長執行營造計劃。TVA經常輪調工程人員，所以只要我父母搬家，父親的同事也跟著遷走，他們一會兒造水壩，一會兒蓋電廠，一會兒又替某個已經落成的水庫建閘門。由於每項工程都很浩大，需要動員眾多人力，工程地點又名不見經傳，於是工地周邊就會出現員工聚居的城鎮。城裡有幾條街道，每條街上大概住著二十戶人家，形成一個團結的社區，住宅區都不是以職業或收入做為劃分標準。因此，我的朋友泰半是鑄鐵工、鍋爐工、木匠、機械師、蒸氣機裝配師、水管工、砌磚師傅的兒女。這些孩子並非出身於上流社會，後來不是中途輟學，就是去當海軍或傘兵，兩年之後又紛紛在手臂紋上「鐵漢子」、「天不怕地不怕」、「不光榮吾寧死」之類的刺青回到社區。

TVA是個編制龐大的機構，約有四萬名員工，所以我父親升遷很慢，到了四十多歲才當上總工程師，負責監造當時全世界最大的火力發電廠，竣工以後，又負責興建全世界最高的水庫閘門。此閘門位於阿拉巴馬狂瀾沙洲（Muscle Shoals）的威爾森水庫上方，長六百英尺（約一百八十三公尺），高一百多英尺（約三十多公尺）。我還記得我曾跨進TVA為這座閘門開挖的那個大洞，仰望水泥漿灌進兩旁的壯觀景象，對它的規模讚嘆不已，好像看到大峽谷似的，還覺得TVA似乎有能力創造世界第八大奇景。

研究歷史給我的提醒

童年的成長環境當然在我幼小的心靈留下不可磨滅的印象，也讓我產生了一些難以根除的固陋觀念，第一個例子是：我認為工會的存在是件好事。當時TVA所有工人都加入工會，大家薪水十分優厚，多數人對工作也非常賣力。第二個例子是：我認為聯邦政府可以透過這家公營事業把事情處理得很好，工作成績其實勝過民營企業。父親和他的班底就常遵照預算承攬重大計劃，而且絕不偷工減料。我還認為「新政」、大機構、大計劃都很好，民營電力事業則很差勁，因為他們過於擅長搜刮錢財。另外，我對共和黨也沒有好感，因為它想趕走TVA。這些強烈的偏見都是我十二歲那年定型的，直到我揮別故里遠赴外地念大學，甚至到我三十歲以前都還陰魂不散。那麼，大半時間都在平凡偏僻的學校受教育，稱不上社會主義支持者，但絕對擁護「新政」，也是道地民主黨的我，後來如何度過我在哈佛商學院的這段歲月？

研究歷史引我走進哈佛，也讓我重新審視成長背景，以及這些背景促成的觀念與偏見。我在海軍當了四年軍官才到威斯康辛大學讀研究所，從此栽進真正一流的教育環境。妙的是，不久我便發現，我之

所以能夠順理成章進入研究所，應當歸功於田納西那所小學校。白娜黛兒、葛麗絲和賽西莉雅這三位修女都是十分優秀、認真教學的好老師，從前的我卻不認為她們經營了一所出類拔萃的好學校。直到做了研究生以後，我才能從比較宏觀的角度認清這所學校擁有幾個鮮明的特色，譬如學校規模很小就是最大的優點，每個學生都可依照個人能力和程度展開學習，聰明上進的孩子升級的速度也比待在一般教育環境快得多，學校同時還提供多元化的課程。剛開始我得學著適應各種出身背景與我大相逕庭的同學，校內沒有幾個人來自跟我一樣的家庭。清晨走路上學時，我會穿過貧窮的鄰家，經過福音派教堂，通過一座搭有篷子的舊橋，這種經驗不但影響我對自身和別人的觀感，也讓我不至於在封閉、熟悉的環境成長。後來，手臂上刺青的那些中學同學也給了我非常重要的人生教育，只是當年我沒發現罷了。

就讀威大時期，我對研究企業和政府的關係這個課題很感興趣，於是根據個人經驗和一手資料寫了兩本討論TVA的書。在進行研究期

仔細觀察和辨認黑白之間還有哪些色調，才能做出高明的決策。

間，我找到大量政府相關資料，但是民營企業的資料卻不多見。我是研究歷史的人，遇到這種資料失衡的情況，當然倍感挫折，於是決定接受哈佛商學院獎學金，以便接觸更豐富的民間史料。在後續的研究過程中，我又發現從一九四〇到六〇年代曾經風光一時的TVA，到了七〇年代已逐漸喪失優勢，不再能夠吸引傑出人才，因為來自民營企業的競爭大為增加，青年才俊對服務公職的想法也不一樣了。才能出眾者紛紛捧著高薪為民營企業效力，不想為政府貢獻所長，何況現在的民營企業也能提供TVA那樣的工作，而且往往更吸引人。

從事歷史研究逐漸讓我產生自省，從而影響了我的研究，帶領我重新思考自己的成長背景和學術工作重心，從研究單一機構（TVA）出發，將觸角伸向更多組織。

了解自己的想法怎麼來的

身為歷史學者，我比較能了解過去，重新評價，利用更寬廣的架構詮釋歷史。當各位進入專業領域後，可能無法像我一樣有閒從事深思內省和歷史分析，但當你們成為領導人以後，了解自己的成長背景和思想來源還是很重要。各位都有自己的生長年代、出身、父母和偏見，也必須了解過去各項成長因素如何形塑你們的思想，讓你們日後做出最佳決策。換句話說，在拓展個人生涯的歷程中，應當努力了解自己如何下判斷。

丹麥哲學家齊克果說過，唯有回顧過去，始能了解人生，但也應當持續努力向前看。不了解從前，將來也不可能過得好。如果我對TVA還是抱著相同的老觀念，繼續透過黑白鏡頭來看它，想法就會出現偏差，也必定不是稱職的歷史學者。TVA變了，世界變了，我的判斷方式也得跟著變。

不要用僵化的態度——也就是拒絕透過黑白鏡頭——去看世界。反省自己的過去，看清自己的背景，了解自己的想法是怎麼來的，再仔細觀察和辨認黑白之間還有哪些色調，才能幫助自己做出高明的決策。

Part 2

管理自我



第五章

容許下屬跟你作對

別忘了，三十年後的你即使當上執行長，
仍然是現在的這個「你」。

講者簡介

寇夫曼（Stephen P. Kaufman）教授

寇夫曼教授於二〇〇一年元月出任哈佛商學院企管研究所資深講師。他早年曾是米德蘭—羅斯顧問公司（Midland-Ross Corporation）主管，也在麥肯錫國際企管顧問公司（McKinsey and Company）擔任高階管理職務，一九七六年升任合夥人，一九八二年投效紐約州立大學建教合作事業艾洛電子公司（Arrow Electronics, Inc.）任業務部總裁，後升任執行長，在位長達十四年。

本身也是哈佛MBA的寇夫曼教授表示，他重返哈佛教書的原因之一，是想「回饋母校」，幫忙訓練下一代企業領導人。他不但在正規課堂裡作育英才，在辦公時間或跟學生閒聊時，也會坦率分享自己在商界觀察到的人生百態。

去照照鏡子。我說真的。站到鏡子前，仔細瞧瞧你自己，鏡子裡頭那個也在盯著你看的男子或女子，正是一年、十年、甚至三十年後

當你成為組織領導人時，會看到的那個人。

當然，這段時間你會得到多方面的成長與發展，例如經驗豐富了，白髮增多了，能力擴充了，興趣可能改變了，今天最在乎的事情到了明天似乎也沒那麼重要了。不過，當上董事長或執行長，並不代表你發生了激烈的蛻變，高高在上的頭銜也不會改變你這個人。

真正改變的是你的處境，當你成為高階主管那一刻，你所得到的待遇將與從前大為不同。要做個成功的主管，祕訣之一就是能夠明察這種待遇的存在，以及它對你的影響，不能就此沖昏了頭，而必須放下身段，展現親和力。

我是在一家權責分散、多角化經營的製造公司初任業務部總裁時學到這個教訓的。那是我生平第一回當領導人，剛上任時，我常窩在辦公室裡熟悉公司的業務，不時翻閱損益平衡表、重要幹部出勤紀錄、年度績效目標這類資料。正在研究公司如何配置銷售人力時，有件事引起我的注意：聖路易市營業所有五名業務員，堪薩斯城營業所則有三名。這兩個城市相距只有數百英里，我實在不懂為什麼公司需要成立兩個營業所，於是猜想必然事出有因：也許是有很多使用我們產品的公司行號聚集在堪薩斯城，要不就是我們在那兒有個大客戶，需要設個連絡站。由於無法馬上找到答案，我就去請教業務部副總裁。

一句話關掉一間營業所

兩星期後，我看到布告欄貼了張業務部副總裁發布的備忘錄，宣布公司已經關閉堪薩斯城營業所，三位業務員也都離職，只有一位轉調聖路易市。當時我真是傻眼了——我以為我只不過問了個問題而已。於是我撕下備忘錄，走回辦公室找我的秘書。

「珍，」我一臉茫然地問她：「這是怎麼回事？為什麼我們把堪薩斯城營業所給關了？」

「寇特說你叫他關的啊，」她答：「他以為你問那個問題的意思，就是想關掉這個營業所。」

順帶一提，珍是個精明能幹、經驗豐富的專業秘書，過去二十五年協助過公司五個部門的每一位總裁。等我漸漸明白自己哪裡出了錯，才知道她說不定早就料到這結果了，於是我又問：「假設我今天打算多花點時間吃頓午飯，出門的時候隨口對妳說：『不知道我辦公室的牆壁漆成綠色好不好看？』結果會怎樣？」她笑著說：「兩個鐘頭以後你一回到辦公室，就會看見牆壁已經漆成綠色，油漆工正準備把掉在地上的抹布撿起來哩。」

那時我才醒悟，我剛加入一場全新的遊戲，絲毫不懂其中的規則。過去的工作經驗和商學訓練讓我學到擔任部門總裁必備的工作能力，包括如何行銷產品、閱讀收支報表、解決供應鏈問題，然而這樣的背景還不足以讓我扮演好總裁角色。沒有人告訴過我，雖然我還是三星期以前的那個寇夫曼——具備同樣的才能、缺點和幽默感，我的同事卻因為我當了他們的頂頭上司而對我產生完全不一樣的反應。也沒有人跟我提過，我問的問題會被大家當做命令，只因為我有了個響叮噹的職銜和視野好的辦公室。

當上執行長的代價

從員工升任主管，改變的不只是身分，連平常受到的待遇也會發生一百八十度大轉變。當你還是普通員工時，你很習慣階層組織的分工方式，吞下難以入口的飛機食物，不斷設法討好上司。一旦變成高階主管，尤其是擔任某個部門或公司的總裁，妙事就會上門：你變成

組織的核心，享受優渥的福利（例如擁有個人助理、公務座車、頭等機位），也不必處理擾人的雜務（例如修理自己的電腦），因為你身邊圍繞著一群拚了老命也要讓你每天過得稱心如意的員工。

除了物質方面的改變，還有精神層次的變化：同事對待你的方式和態度都有別於從前。員工把你的問題當做指令，幾乎每次都答道：「好啊，這真是個好主意。」他們不敢反駁或提問題，只在意你的反應和意見，絞盡腦汁讓你聽不到壞消息。有位朋友在我晉升執行長後，說了這麼一句貼切的結論：「史提夫，從今以後，你再也得不到兩樣東西了——那就是粗茶淡飯和肺腑之言。」

享受精緻的晚餐，得知好聽的消息，當然教人心情暢快，但是對於高階主管卻有負面作用，使你無法獲得公司內部的實際運作狀況，看不清你的職位對員工的影響，

從員工升任主管，改變的不只是身分，連平常受到的待遇也會發生一百八十度大轉變。

管理績效也會大打折扣。當上五星級餐廳用餐成為常態，你很容易自我膨脹，以為這才叫真正的生活，能享受這種好處是因為你身分崇高，不是因為你僥倖擁有這份工作。當周遭每個人都卑躬屈膝地只把你想聽的話告訴你，你就很難認清公司面臨了哪些問題，也會忘記資淺的低階員工內心的感受，不再接觸每天必須負責處理基層業務、面對公司大小問題的部屬。你好像裹在一顆繭裡頭，不去檢討自己的地位和頭銜所衍生的效應，不經過大腦判斷就聽信他人之言。當這些狀況一一浮現時，公司內部的問題恐怕要比辦公室的牆壁被漆成綠色嚴重多了。

走出自己的辦公室

現在回想起來，我很慶幸自己經歷了堪薩斯城營業所事件，因為我沒有理所當然地接受奉承禮遇，也沒有變成被員工蒙蔽的受害者，反而強迫自己用心思考新職位代表的意義。這次經驗讓我了解到這個新角色為我個人、我的部屬和我的公司帶來何種影響，也領悟到如果我不想在無意之間增加辦公室的藩籬，就得有計劃地走出自己的辦公室（實質性和象徵性都有），放低身段和員工打成一片，而且說做就做，立即行動。

就個人而言，我必須提醒自己：我現在固然身居要職，但也曾是金字塔底端的一分子。今天的我和過去的我並沒有兩樣，最好不要忘了當年我是怎麼看待老闆提供的意見、備忘錄、演講和錄影帶。我不應該忽然之間就覺得趾高氣昂，而應當更常親近寇特這樣的人——當然也包括堪薩斯城營業所那幾位業務員。就公司來說，我必須創造一種企業文化，鼓勵員工不分階層坦誠交流，不必顧慮上級想法直接提出異議，把公司內部問題攤開來補救解決。公司必得如此運作，我和參與實際作業的基層員工才能無拘無束地交流互動。

接下來幾個月，我便開始擬定相關策略，從擔任部門主管到升上執行長這段期間，不斷磨練自己的統御能力和技巧。我也建議你們要在開拓個人生涯的過程中學習鍛鍊自我。

我在門框內側貼了張寫著「微笑」兩個大字的黃色便利貼，把頭探進同事的工作小隔間打聲招呼。

避免染上「執行長毛病」

為了堅持做人處事的原則，不因我在工作上備受禮遇而有所動搖，我運用了身邊最好的一項資源：傾聽家人意見。你們現在也許會覺得家庭不是鍛鍊領導技巧的好環境，其實不然，和配偶、子女相處最能讓人迅速有效地回到現實。就這點來說，我很幸運，因為我太太總是樂於提醒我：我在辦公室裡固然可以君臨天下，但在家裡只不過是個星期二負責倒垃圾、星期六得去乾洗店拿衣服的凡夫俗子。當你每個週末都要清理垃圾或剷除積雪的時候，就不容易志得意滿了。兒女在這方面也很管用，尤其是青春期的孩子。年紀介於十二到二十五歲的子女會覺得你又蠢又丟人，當他們步入這段年齡時，你可能正在事業上全力衝刺。等你躍上龍門以後，身邊有個老愛對你翻瞪白眼、長吁短嘆、尖酸挖苦的青少年，就可以挫挫你的威風。花些時間和家人或親密朋友在一起，是避免染上「執行長毛病」最有效的手段之一。

換個角度看，你在事業方面所需仰賴的第一個基礎是：有幾個喜歡跟你唱反調的同事。若想做個真正成功的領導人，就必須容許別的同事向你挑釁、與你爭辯、

我現在固然身居要職，但也曾是金字塔底端的一分子。今天的我和過去的我並沒有兩樣。

跟你作對，這也是領導人的責任。你應該接納能夠誠實、勇敢面對你的人，而且一定要鼓勵他們這麼做。換句話說，當別人反對你或提出招惹你的問題時，要當眾感謝他們這麼做，還要表示願意慎重考慮他們關切的議題，而不是表現得很沒耐心，或橫眉豎眼、強詞奪理地轟走他們。如果他們能在不引起衝突的情況下提出異議，當然很好，但重要的還是他們願意說出反面意見。

學習成為更傑出的領導人

第二個基礎是：親近第一線工作人員。雖然坊間很多書籍都強調「走動式管理」、主管應當與員工同甘共苦的概念，卻很少告訴主管如何切實付諸行動。到辦公室走走、跟員工聊聊，並不是每位主管都容易辦到的，用錯了方法還會自食惡果。我們公司有位高階主管就老是眉頭深鎖、頭也不抬地在辦公大樓裡走來走去，忘了在經過同事的辦公桌前跟他們打聲招呼。結果員工都說他高不可攀，還把中級主管搞得忐忑不安，因為一看到這位愁眉苦臉的上司從走道過來，都以為公司肯定很快就要刪減預算，大炒魷魚。我不希望看到同樣的情況在我身上重演，而期望員工跟我閒聊幾句，不要被我的頭銜嚇跑，於是養成了踏出辦公室的習慣，用更友善的態度跟大家在比較自在的環境裡和睦共處。

為了減輕權威形象，我會脫下西裝，捲起袖子，讓自己看起來有點不修邊幅，才跨出辦公室。我也儘量常到公司自助餐廳吃飯，而且刻意不跟其他主管同桌，然後找張我不認識半個人的桌子，把托盤端過去。結果發現，如果我還沒吃完，別人都不敢離席，有些人還因此花了四十分鐘才解決一塊水果派，所以我乾脆挑張大家才剛開動的桌子。

當然，只要我一坐下，每個人都很緊張。於是我就犧牲色相說個笑話暖場：「你們有沒有看到那張留言條啊？唉呀，真希望我能用英文寫，那我三年級的老師看了一定很糗！」幽自己一默，笑果奇佳，接著我就問問員工的生活、子女、從事何種休閒活動。為了表示對這些事情真感興趣，必須問得鉅細靡遺，例如：「那是你第一個寶寶嗎？你知道性別了嗎？你希望是男是女？」用意是為了消除我在同事心目中的神祕感，讓大家暢所欲言。閒話家常以後，我就用溫和、試

探的口氣問幾個跟他們工作有關的問題：他們看過我留的備忘錄了嗎？每個人是不是都明白我的意思？他們服務的部門有沒有想出省錢的方法？藉此了解員工對公司是否滿意、工作是否愉快，順便徵求可以加強改善公司環境的意見。

請助理提醒我「出去走走」

我不只在用餐時間跟員工打交道，每天也會抽個幾分鐘走出私人辦公室，找員工寒暄幾句，這樣才不至於對自己的工作過度投入，忘了我也需要和員工保持接觸，我會請助理時常提醒我，甚至替我安排離開辦公室的時間，就算只走去大樓那頭再繞回來也好。我還在門框內側貼了張寫著「微笑」兩個大字的黃色便利貼，然後到大樓裡走走停停，把頭探進同事的工作小隔間打聲招呼。當我在別人桌上看到一罐糖果或一盒甜甜圈，就抓塊糖果或甜甜圈跟同事哈拉一會兒。如果有人會議室慶生，我也會鑽進去吃塊蛋糕閒扯兩句。到了後來，我不用別人提醒也會四處晃晃，連我愛吃巧克力點心的消息都在公司裡不脛而走，所以只要某個部門舉辦慶祝活動，總會邀我過去逗留一下。這些親近員工的方法逐漸變成我的習慣，精神上也獲得滿足。

如果你們能夠精通這些技巧，並持之以恆善加運用，就可以從基層大大影響整個企業。公司的問題將會由下而上傳遍每個角落，如果你做了不明智的決策，員工也會讓你知道。

舉個例說，我當執行長的時候，曾經決定公司各單位主管和幕僚在使用行銷部的視聽器材時應當付費，因為我不希望各部門經理認為那些器材可以免費使用，就老是要求廣告部門「美化」

想做真正成功的領導人，就必須容許別的同事向你挑釁、與你爭辯、跟你作對，這也是領導人的責任。

不必大作文章的說明會或講究小型會議的排場。原則上，這是個好構想。過了一段日子，我跟幾位中階主管在餐廳共進午餐時，一位經理向我透露，擁有公司所有視聽設備的廣告部門，果真向借用他們的幻燈片放映機來舉行內部會議的其他部門收取費用，一天要價三百美元。於是許多經理乾脆到外頭向影印行租借放映機，反而比使用公司自有設備還便宜。雖然每個部門都想擰節開銷，公司的支出卻在沒有必要的情況下增加了。換句話說，我自認高明的想法竟導致愚蠢的後果。不過，由於我和這位中級主管培養了不錯的感情，她才敢抖出這件事質疑我的政策，並且問我：「史提夫，這真是你要的結果嗎？」

我提到的這些方法：四處走動、閒話家常、分享蛋糕（都是為了改善管理績效刻意套用的招數），乍聽之下也許讓人覺得矯揉作態，甚至虛情假意，然而身為主管就是要步步為營，透過不斷演練來學習，就像打高爾夫：首先要學習怎麼揮桿，思考每一個動作，然後伸直手肘，拉開手臂，低下頭來，扭動身體，迴轉臀部。或者像打網球：要記得分開雙腳，緊盯球身，壓低姿勢，揮球過網。在經營企業的時候，則須記得溝通技巧，把持原則，紆尊降貴，親近員工。剛開始你會表現得十分僵硬，接著就會做得非常自然，像運動時那樣不必理會個別步驟，也能達到行雲流水的境界。同樣的自我教育過程也應該貫穿你整個生涯中。

無論你們處於哪個人生階段——剛剛走出校門、擔任中級主管，或已經貴為執行長——都可以透過反覆操演和訓練，學習如何成為一名更傑出的領導人。

第六章

別去參加校友會

如果校友會淪為同學間彼此炫耀比較的場合，
奉勸你直接撕掉那張邀請函。

講者簡介

貝爾（David E. Bell）教授

貝爾教授的學術研究範圍涵蓋商品定價、存貨盤點，以及連鎖商家布點策略之間的關係。

除了從事零售業與行銷研究，他也廣泛進行風險評估與分析，探討勇於冒險的心理因素如何影響商業決策，還出版了一系列相關書籍，包括《穩定的決策》（*Decision Making Under Certainty*）、《不穩定的決策》（*Decision Making Under Uncertainty*），以及《風險管理》（*Risk Management*）。

貝爾教授畢業於緬因州牛津市（Oxford）的莫頓大學（Merton College），擁有麻省理工學院博士學位，上課時以言語辛辣風趣見長。

幾年以後，各位將收到哈佛大學盛情邀請你們重返母校參加第五屆校友聚會的一封信。信中會描述校方安排的晚宴菜色和酒會形式，

還會刊登一籬筐參加過盛會的歷屆校友拍攝的光鮮照片，他們身上都穿著印有校徽的衣服，臉上都掛滿興奮的笑容。

千萬別去。

如果我對你們只有一句忠告，就是這句話了。各位還是乖乖待在家吧。

參加這種聚會是件危險的事，你得好好檢討畢業以後這短短數年獲得了哪些成就，還要從相對而非絕對的角度給自己打分數，把你的成就和收入拿來跟同儕一別高下，而不是跟自己的生涯目標和成功標準做個對照。只要你把車子停進「校友歡迎晚會」前面的校園停車場，就會忍不住打量其他車子的廠牌和款式，巴不得窺知老同學畢業以後混得有多好，你跟他們比起來又混出了什麼名堂。在「喜相逢」雞尾酒會上，你默默捧著蘇打琴酒手足無措地站在那兒，一聽說班上有好幾位同學已經做到資深副總裁，或成了百萬富翁，就在心裡盤算該怎麼趕上他們。置身這種場合，會讓你無比焦慮，沒來由地擔心自己的事業成就和存在價值。

選擇一條看似安全的出路

更糟的是，光是設想五年以後的聚會場景，還會影響今日你所做的種種決定。即使尚未踏出校門，你也可以想像當你把自己那台破破爛爛的福特老爺車停在兩輛熠熠生輝的BMW中間時，心裡將有多麼羨慕；當你向早已飛黃騰達的老同學坦承你開的公司不幸倒閉時，內心將有多麼悔恨和鬱卒。

於是你會有意無意把參加這場聚會當做努力目標，據此安排個人生活，同時改變生涯規劃方向，期許自己最好能在短時間內獲得傲人

資歷或迅速累積財富，然後將無法立即實現的理想抱負束之高閣，接受一份讓你買得起拉風名車、但壓根兒不想從事的工作。你看不見個人事業目標或自己真正在乎的事情，不敢去做攸關自我生涯發展的冒險決定，或是根本不敢做任何重大決定。

身為教授的我一再看到許多學生遇到這種情形。由於生怕昔日同窗好友個個闖出一番成績，自己卻落得既無錢財又沒出息，還得苦哈哈地為生活四處奔波，剛出爐的畢業生都會選擇表面上看來最安全的一條出路，接

每個人都可能對冒險產生某種程度的抗拒，在大幅轉換跑道之前，也會優柔寡斷。學習改變對冒險的看法，就能增強你對冒險的忍受程度。

受起薪最高的工作，這樣起碼可以比較風光地返回母校參加校友聚會。於是乎，本來渴望進入媒體事業大展創意的畢業生卻捧了投資銀行的飯碗；期望第一份工作能夠擁有自主和刺激生活的畢業生卻進了制度僵化的公司。只要想到別同學可能在五年之內擁有獨立一隅的辦公室、數字嚇人的紅利金、高人一等的好名位，他們就竭盡所能抗拒冒險，擔心自己一事無成而不敢依從個人興趣。結果呢？許多天資聰穎、才高八斗的人就這樣把光陰浪費在名聲響亮、有利可圖的職業上，而那些職業既不符合他們的志趣，也不能幫他們達到自己真正想要完成的目標。

拒絕冒險的人當然不限於MBA學生或準備參加第五屆校友聚會的人，每個人都可能對冒險產生某種程度的抗拒，在大幅轉換跑道（或遇到任何重大人生決定，例如結婚嫁娶或選擇住處）之前，也會優柔寡斷，而且多半是基於某些假想的理由。比方說，許多人覺得自己欠缺足以應付新工作的合適專長；沒有自信放膽去做各種嘗試；萬一失

敗了，又沒有足夠的銀行存款可做退路。有些人運氣始終很背，老認為自己只有一絲絲的成功機率；有些人則對未知抱著極大的恐懼，或是從來不敢指望適度投入冒險可以換來種種好處——包括財富、工作滿足感，或其他報償。以上任何一項因素都足以讓人產生極力排斥冒險的退縮心理：不幸的是，這也正是打算參加校友聚會者的普遍心態。

幸好此種情況還有藥救。只要學習改變對冒險的看法，就能增強你對冒險的耐受程度，而扭轉觀念的第一步，就是意志堅決地把那封邀請函——不管內容寫得多麼天花亂墜——直接扔進垃圾桶，拒絕參加第五屆校友聚會，第十屆聚會也可以免了。

那第十五屆聚會呢？

照樣封殺。

建設性的另類思考

知道如何把握工作機會，並以輕鬆自在的心情接受這些機會，是我在回顧個人經歷和完成某個人生抉擇時悟出的道理。雖然今天的我可可坐在舒舒服服的辦公室裡向你們鼓吹勇於冒險的好處，但我可不是沒玩過幾把賭博遊戲就贏得現有成就的。

二十五年前，我剛從英國牛津大學畢業，決定到國外研究所深造。於是我拿出一份北美地圖，把我聽過的城市——波士頓、紐約、多倫多、費城——瞄了一遍，就去函索取大學相關資料。由於當時我一文不名，所以只申請了不向外籍學生收費的那所學校，後來也如願就讀。

那時候看來，這一步似乎鋌而走險，但我還是身無分文跑去一個陌生的國家，單單為了省下二十五美元申請費進了某個研究所。如今

回想起來，這一步險棋值回了票價，假設當年沒走這條路，今天我就不會在波士頓落腳，也不會當上哈佛教授了。那時我運用了下面三項策略（不管在當時看來是多麼不智），也就是採取建設性的另類思考方式來看待冒險，日後才能繼續向前邁進。

三個勇於冒險的策略

第一，我先認真思索自己想從工作之中得到哪一類的報酬、換來什麼樣的好處（例如某種特權和彈性），然後就專心尋找最有可能滿足這兩項要求的職業。我知道身為一名學者，絕不可能家財萬貫（從事其他行業當然能賺更多錢），卻可能從其他方面獲得重要補償，例如每次參加晚宴，我只要告訴別人我是大學教授，他們就會表示仰慕和尊敬；除了給學生上課，我每天都能自由支配私人時間。我也知道要想成為教授，必先取得博士學位，讀研究所雖然稱不上冒險，卻是邁向個人目標和成功生涯最穩當、最安全，大概也是唯一的一條途徑。

第二，我不在乎各種選擇後果。在申請美國研究所時，我已做好心理準備，打算將來住到不同的城市，所以未曾特別鍾情於哪個學校，也願意接受各式各樣的工作機會。我把成功標準定得很寬，只要能在相當自由的環境裡研究我感興趣的題目就行了。由於我不是講求細節、吹毛求疵的人，所以這麼做並沒有太大的風險。

不願從事冒險的人都只擔心短期、瞬間的結果。

照常理看，個人目標定得愈明確，追求過程就愈驚險；當目標範圍縮小，途中可能遇到的陷阱也比較多。如果我來美國的目的，只是

想當上哈佛校長，那麼要能爬到這個地位，實在得靠很大的機運。如此一來，我很可能擔心自己的失敗機率過高而遲遲不敢踏出第一步，最後也很可能對自己大失所望。一般人之所以覺得從事某種職業太過冒險，九九%都是因為設定的目標彈性不足。舉例來說，我有很多學生就因為擔心自己無法變成微軟總裁比爾蓋茲，而不敢立志當企業家。他們以為成功的定義只有一個，就是掌管某個企業，成為億萬富翁，因此難免覺得這根本是個窒礙難行又充滿危機的冒險之舉，也就不敢展開行動了。

第三，在準備航向未知海域時，我把目光放得很遠，心裡想著我還有數十寒暑可以完成要追求的目標。從這角度看，該去哪裡讀研究所，就成了微不足道的一樁小事。開創學術事業，並非一夕可就，光是取得博士學位和終身教職，就得耗去十五年，若想成為備受推崇、遠近馳名的教授，花費的功夫又更長了。大多數從事管理工作的人同樣需要身經百戰才能一舉成名，任何一家公司的執行長也不是一夜之間就能當成的；在獲得重用以前，可能要經歷很長一段有志難伸的階段，若想成龍成鳳，就更不用說了。不願從事冒險（或參加校友聚會）的人都只擔心短期、瞬間的結果，但是唯有拉大格局規劃整個生涯，認清只要站在宏觀角度，再冒險的決定也會顯得無足輕重，你才能承擔更多風險。

能夠幫助各位以更輕鬆的態度面對各種風險的可行策略，當然不只這幾種，其他有效方法還包括：結交熱愛冒險的朋友，使自己也受感染；以簽樂透彩的方式練習多冒幾次小風險（萬一籌

他們以為成功的定義只有一個，就是掌管某個企業，成為億萬富翁，因此難免覺得過於冒險，也就不敢展開行動。

碼較大的賭局翻不了本，這麼做還能保住一筆備用金）等等。不過，根據我的想法和經驗，以上提到的三種策略才是最直接可靠的方法。

重點在於，各位即使照著我的話去做——思考工作可以帶來的收穫、採取比較寬鬆的成功定義、將目標放遠——也還是要用一種高瞻遠矚的態度來做生涯規劃。不要一逮著機會，就不眠不休，做牛做馬，把自己搞得慘不忍睹。給自己定個時間限制，不管是當發明家也好，當企業家也好，當馬戲演員也好，都不要浪費時間跑去兜售沒有銷路的产品、替不會鴻圖大展的公司賣命，或擺出沒人想看的表演動作。想想每次大選期間忽然冒出來的那些總統候選人吧，他們好像都沒看見自己毫無勝選的機會，反而卯足了力氣不斷追求危險的目標，在這過程當中虛耗了多年的生命。

我給各位的建議是什麼？先認定你這輩子總要經歷幾番風雨，然後心甘情願花個數年功夫等待收成，時間一到就別再等下去。如果你已活到一把年紀，為了爬上你想要的高位幾度在大浪裡翻滾，結果還是爬不到那個位置，那就退休吧。忘掉自己夢寐以求的職位，打打高爾夫，永遠不回頭。

不久後，你又會收到一份熱絡的請柬，邀你回母校參加第二十五屆校友聚會。

這一次，我認為你該赴約。

第七章

接受自己的不完美

你不是完美的，也不可能是完美的。

有優點也有缺點的人，才是真實且完整的「人」。

講者簡介

孔安（Nancy F. Koehn）教授

孔安教授畢業於史丹福大學，先後獲得哈佛大學公共政策碩士及歐洲史博士學位，一九九一年起在哈佛商學院開設討論企業家精神和商業史的課程。專攻商業品牌、商務策略、顧客關係。

教學之餘，她也常上〈早安美國〉、〈名人傳記〉等電視節目擔任講評人。滿頭紅髮的她說起話來有如連珠砲，一談到她感興趣的話題便神采飛揚，無論是在學生面前、在辦公室裡，或在攝影機前，都能將自己的活力感染給別人。

父親跟我同行，也是個學者。他在哲學系當教授，是位滿腹經綸、一絲不苟的嚴師，常督促學生「仔細、深入、有系統地」思考並追問跟自身和世界有關的大問題，不管在教室裡外，總能展現無窮活力。從小到大，我一直認為他才智過人，許多事都難不倒他。一九九〇年代他自教職退休以後，又繼續為美國哲學協會（American Philosophical Association）、山嶽俱樂部（Sierra Club，著名環保團

體，總部位於舊金山）、商業倫理學會（Society for Business Ethics）等組織效力，從事這些職務也和教書時代一樣非常堅持原則。他研究哲學多半以倫理學為主軸，尤其偏重商業倫理，還將自己傳授、撰述的處世之道——誠實、公平、尊重他人——運用到學術、政治與慈善工作。

去年夏天，父親意外辭世。一天傍晚，他正坐在廚房餐桌旁閱讀《紐約時報》，忽然心臟衰竭陷入昏迷，三天以後就斷了氣。

我深愛父親，他在很多方面——包括他的價值理念、處世技巧、工作資歷，甚至運動耐力——都是我最佳的學習典範，所以他撒手人寰這件事，始終是我最大的遺憾，也常讓我想起他的為人和經歷、死亡和自我的問題。每次面對這些過去從未思考過的問題，總有一股直搗心扉的沈痛感。

追尋父親的身影

父親的死也賜給了我一些禮物，例如重新體察人生在世究竟能夠擁有哪些東西。我跟許多A型性格的人一樣，為了獲得某種肯定的未來，而把大部分時間用來追求自己無福享受、未曾經歷，或企圖探究的事物。父親離開人世後，反而促使我正視目前擁有的一切，認清無論將來過得如何，我仍有今天。

失去父親還讓我學到另外一件事：揚棄過去的心態，從更完整的角度來看他這個人。父親在世的時候，我只懂得透過一些照片欣賞他的人生片段，例如在某個畫面裡，他是風采迷人、Phi Beta Kappa（由成績優秀的美國大學生組成的榮譽學會）出身的學者；在別的畫面裡，他熱情洋溢地站在黑板前比手劃腳，接二連三對學生拋出疑問；在另一張畫面裡，他正為了某個政治笑話倒在心愛的椅子裡縱聲狂

笑，久久不能自己；還有一張畫面是他坐在餐桌旁抱怨家庭出遊計劃。

父親走了以後，我想要、也需要將我所有生活經歷——包括我和父親之間的談話、書信、相處時刻，以及好好壞壞的印象——拼湊起來鋪陳在腦海裡，再將父親一

同時運用多重角度去思考事情，既能看到某些正面的特質與成就，也能看到人生的缺陷、弱點和陰暗面。

生的照片全部攤在桌上。當我注視著一幕幕父親的身影，一個更真實、更長遠的父親形象也隨之浮現。我看到他的優點及成就，也能接受他的缺點和失敗。他有豐富的學養和教學熱誠，也有自我懷疑和粗魯嚴厲的時刻，洋溢生命活力的他偶爾還會憤世嫉俗。於是，我終於了解摯愛的父親，對他的愛也將永不止息。他是個既複雜又聰明也有缺陷的人。

這次探索經驗深深影響了我，除了讓我不再覺得父親難以理解，還刺激我以同樣一套方法嘗試觀察別人和自我，儘量同時運用多重角度去思考事情，既能看到某些正面的特質與成就，也能看到人生的缺陷、弱點和陰暗面，以及於介於兩者間的一切。

只接受一種成功定義

在這過程中，我發現一般人只接受一種成功定義，也就是根據某個特定成就——不管是指金錢報酬、權力、名氣、美貌，或這些項目的總合——來定義成功，甚少窺知成功人士日常生活裡的幽暗面，也看不到成敗之間的灰色地帶。反正人不是富過頭就是窮到底，對吧？這大概就是生存的法則，我們不正是因為這樣才要追求成功的嗎？

父親過世那年，我一直渴望探究此種現象的原因：為什麼大家不能用我了解父親的方式——從比較寬廣、完整、公正的角度——去了解別人，尤其是我們自己呢？我認為困難來自我們都活在一個鼓勵人人奮力追求完美的文化中。這樣的文化導致我們痛惡不完美的事物，以為我們有能力、也應該達到完美的境界，絕對不能停下腳步放棄努力，於是當我們達不到完美（這是必然結果）時，就會覺得丟臉和失望。

我們的社會，特別是有許多高成就者居住的地區，普遍無法接納、忍受缺點及軟弱，因此這些特質往往會被隱藏起來。在某些環境裡，承認某種個性弱點或業

一個更真實、更長遠的父親形象逐漸浮現。我看到他的優點及成就，也能接受他的缺點和失敗。

務過失——例如我父親缺乏自信，或某位高階主管用錯策略——的情況並不多見；至於一般定義下的成功，則被加油添醋吹捧一番，報上的文章和雞尾酒會的談話老愛提到某某人的豐功偉績（例如「她不但是資深副總裁，也是史丹福大學榮譽畢業生」），似乎只敘述一項成就，還不足以完整描繪這個人。在傳播媒體妄加論斷的影響下，我們都傾向用二分法來看事情：不成功就是失敗，也習慣把聲名顯赫的人物，尤其是商界人士，看成鑠而不捨、堅持到底的成功者。這種看法將會產生嚴重的後果。

對完美的偏執

一個具體例子是：當股市行情大好的一九九〇年代末期，很多在世界通訊公司（WorldCom）這類充滿活力、成績亮麗的明星企業擔任高層主管的領導人都被報章雜誌捧成了偶像。他們的公司迅速成長，

每季盈餘飛快竄升，股價也大幅飆漲。許多人都想模仿這些主管的作為，了解他們的智慧，採行他們的經營模式，應用某個好像能讓自己變出成就的魔術公式。可是到了二〇〇〇年歲末，這個邏輯似乎不再合用，過去大眾普遍認定的那套成功的組織（或文化）循環模式已經走了樣，因為早先那批領導有方的偶像管理者急著參與競爭，沒有嚴格為公司會計制度把關。他們犧牲其他股東的利益，將大把鈔票塞進自己的口袋，而不好好經營企業，有時甚至違法亂紀，終至喪失操守。許多人貪婪無度，有些人欠缺判斷能力，有些人則把自己的公司搞得一敗塗地。

面對這樣醜惡的事實，我們第一個反應當然是受不了眼前的欺騙行為，至於因為那些主管做錯了決定而蒙受損失的員工和股東就更不用說了。另一個反應則是對於不久以前還備受稱頌的人物竟然跌得如此之快大感震驚。我們的社會存在著巍峨秀麗的山峰，也存在著深邃醜陋的山谷。過去五年間，我們好像乘著雲霄飛車從莫名所以的樂觀一路衝向毫無道理的悲觀，中間似乎沒有經過任何停頓。而我們之所以對這五年來的商場情勢感到幻滅，大概也跟大眾目前所能接受的成功定義息息相關。一般人似乎以為，無論是個人、公司或經濟都只能面對兩種處境：不是雄踞山頭，就是蟄伏谷底。我們喜歡居高臨下，卻不知如何面對山谷（或處於完美顛峰以下的任何事物）。

當然，某些企業領導人近幾年來紛紛拋棄責任的行徑，還不至於讓其他人的成就黯然失色，不過上述例子依然可以說明我們對完美的看法有多麼偏執，只知全心全意、排除萬難擁護特定的人物、組織及生存方式。

人有優點，就有缺點

然而，更嚴重的問題，還是我們把同樣的期望也放在自己身上。只許成功不許失敗——永遠都要雄踞山頭——的想法主導了一切，非要努力達到這個難度高且誘惑人的標準不可。一旦無法如願（這是你我必然要面臨的情況）、犯了錯誤或遭遇失敗，我們就會產生極大的羞恥感，覺得自己很無能，對自己的想法也從雲端跌入地獄，就像大家面對某個「墮落」公司的觀感。這些感受都起因於我們無法實現被大眾視為神話的成功觀念，也會對我們產生腐蝕作用，壓榨、耗損我們的精力，使我們無法從錯誤中學習，很難用比較務實的態度對待別人和自己，不能勇往直前迎接我們的生活及事業。

任何人都不可能完美無瑕，也不可能一無是處。我們愈是探究別人的生活，愈能了解現實生活的複雜，無論那種生活乍看之下有多完美。人有優點（例如我父親的聰明才智），就有弱點

我們都活在一個鼓勵人人奮力追求完美的文化中。導致我們痛惡不完美的事物，以為我們有能力、也應該達到完美的境界。

（例如我父親的膽怯內向），一個人的短處和長處也是同時並存的，彷彿親密的鄰居。只要抽空閱讀成功人士——政治家、極地探險家、執行長——據實以告的自傳，就會發現他們常在某些段落甚至整個章節描述自己的弱點和挫折，例如大選落敗、婚姻決裂、談判破局的故事。

我一向把我的研究工作比喻為細菌培養皿，力求兼容並蓄，同時探討高成就者的浮沈得失，還有他們在人生各個階段經歷過的情緒低潮。生於一八四四年的美國食品界大亨漢斯（Henry Heinz），就是我深入研究的企業家之一。他的一生可以說是勝利與掙扎交纏的最佳寫照，對許多商界領導人產生了深遠廣泛的影響。在沒幾個人願意吃非親手栽種食物的一八六九年，漢斯在匹茲堡創立了一家食品加工廠，

生產醃黃瓜、調味品、豆子罐頭，從此陸續改變了消費者的飲食習慣。（誠如一位學生所說，漢斯也因此變成了「番茄醬大王」。）

不過，這項歷久不衰的成就可不是在一帆風順、從未間斷的情況下得來的，而是穿插了幾次慘痛的挫折。例如漢斯公司就曾在一八七五年倒閉過，當時舉國經濟蕭條，再加上信用破產，導致公司欠缺足夠的營運資金。漢斯設法展延貸款期限，卻在幾個月內就把可以動用的資源耗盡了。憤怒的債權人聯合控告漢斯詐欺，他因此被捕入獄，當地治安首長還為漢斯的私人物品、公司資產和他父親的財產貼上價目單，全部送往漢斯不忍參加的公開拍賣會標售。他的食品公司繼之也關門大吉，在耶誕節前一週宣布破產。

用心去領導和生活

漢斯曾在日記中寫下他對這次危機的心理反應，沮喪、羞辱、自我懷疑的感受縈繞不去。「我根本沒有聖誕禮物可以跟別人交換，」漢斯如此寫著，還提到他的妻子，「莎莉明明傷心得哭了，卻佯稱不是因為我們遇到麻煩，只是覺得身體不舒服，聽了真教人難過，我寧願不要經歷這種考驗……我覺得別人似乎都因為我們破產而想把我們踩在腳下。」到了年底，漢斯認為自己突然之間成了不受大家歡迎的人物，並在日記中寫道：「沒錢的人到哪兒都吃不開。」

儘管遭逢巨大打擊，漢斯仍然設法重振旗鼓，尋回自信。不到一年時間，便利用親戚借給他的資金和失敗帶給他的教訓成立另一家公司，雇用數千名員工繼續創造一流產品、強勢品牌和世界級企業，為匹茲堡社區帶來顯著貢獻。

漢斯如何從可能讓他從此一蹶不振的失敗經驗重新站起來？祕訣就在他仔細檢討了他要扮演什麼角色、他想達到什麼目標、他關心哪

些人、他和公司為何這麼快就得到這麼糟的下場。反躬自省、甘心受辱的結果，似乎在這位企業家身上起了很大的作用，使他再度獲得自信，也從過去的錯誤學到教訓。

當然，聽到別人在經歷過失敗以後還能設法擺脫內疚、自責、難堪的心情另闢江山是一回事，自己做起來又另當別論。光是接受自己的錯誤和缺失已經很難了，要拋開個人恥辱從失敗中學習更是難上加難。不過，漢斯的例子告訴我們，用心去領導和生活很重要。

拼湊完整而真實的自我面貌

一九九一年，哈佛商學院教授克力斯坦森（Roland C. Christensen）出了一本書討論個案研究教學法，書名是《判斷力教育》（*Education for Judgment*）。我之所以提起這本書，是因為裡面有不少精闢的言論。胸懷壯志的領導人都希望改造某個組織或外在世界，將自己手中那一小塊布縫入由人類活動拼綴而成的百衲被，盡可能讓這一小塊布呈現豔麗的色彩和豐富的圖案。

不過，要做到這點，不光是學會如何用特殊針法和上好縫針把布縫起來就行了，也不是準備一個漂亮的工具箱，將適用於各種場合的管理技巧裝進去就夠了，還要動用某些更難捉摸、更

任何人都不可能完美無瑕，也不可能一無是處。人有優點，就有弱點，一個人的短處和長處也是同時並存的，彷彿親密的鄰居。

難掌握，也更有力量的工具。領導人必須學會運用個人的智慧、操守和經驗做適切的判斷，在這過程中，如何善用未來權勢，該以何種方式建立此種權威及個人形象，都是從事領導工作的基本任務和方法。

我說這些話的主要目的，是在幫助你們學習思考這些問題的方法，不但現在要學，還要學一輩子。

為自己算個總帳

我想幫助你們做正確的選擇、明智的判斷，再將之應用在企業界——包括擬定行銷策略、儲備人力資源、管理風險資金——和整個生活中。我相信，不能坦然面對自己和別人一切優、缺點的領導人，是不可能做出適當決策的。

所以我建議各位幫自己算個總帳，練習評量自己的長、短處，承認自己的錯誤，不要因為羞恥心作祟而覺得自己無能。忘掉理想中那個膚色健康、聲音爽朗、個性堅毅、收入豐厚、成就非凡、極度完美的人，學著用字典裡的「完美」定義來看自己和別人：既非毫無瑕疵，亦非無懈可擊，而是具備所有重要細節的完整個體。要做到這點，方法很簡單。

先把個人的回憶和經歷通通陳列在腦海裡，就像把許多照片攤在桌上那樣，然後拼出一幅新的自我形象——一個比較完整而真實，可以看到各種面貌的自我形象。用我現在看我父親的態度來看你們自己，了解你們就像他和我以及所有領導人，都是既複雜又聰明，雖有缺點但依然完整的人。

第八章

打動人心的祕訣

開口說話前，務必先聆聽。

唯有先細心感受聽眾的需要，你才能打動人心。

講者簡介

康特（Rosabeth Moss Kanter）教授

康特博士現任哈佛商學院企管研究所阿巴寇（Ernest L. Arbuckle）講座教授，過去一直是管理教育、思想界的領航者，做過世界各地許多知名公司及政府的高級顧問，曾獲二十多項榮譽博士學位，迄今已有六十部著作，二〇〇一年更榮獲美國管理協會頒發的終生成就獎，以表揚她在相關領域的學術成就及影響力。自一九八六年加入哈佛商學院教授陣容以來，也兼任《哈佛商業評論》編輯及耶魯大學教授。

儘管成就非凡，常與多位參議員和執行長合作共事，康特教授始終都維持親和樸實的風範。

一九七八年二月，新英格蘭地區發生了百年來最嚴重的一場暴風雪，降下了逼近三英尺（近一公尺）的厚雪，傳為當地奇談。整個波士頓都會區到了週末一切停擺，道路不通，機場關閉，市民奉命留在家中，市長甚至揚言逮捕任何試圖開車上街的居民。那時我的事業剛

起步，除了擔任教授和企管顧問，還出了第一本暢銷書。暴風雪來襲第二天，我本應遵照排定計劃，前往美國管理協會在芝加哥舉行的大會現場發表演說，卻無法成行。於是只好打電話通知協會：「很抱歉，我沒辦法出席啦。」安排會議的人說：「妳非來不可。」我說：「可是不行啊——市長的命令。」對方又說：「嗯，也許妳告訴他，邀請單位是美國管理協會，他就會准妳過來了。」（那口氣好像只要搬出「管理」兩個字，法令規章就可以丟一邊似的——這正是我想糾正的態度。）

他們打定主意不讓演說節目開天窗，最後雙方協議我用電話演講；那時視訊會議還沒問世，這是最好的解決之道。我心想：這麼做實在很奇怪，要我對著一個黑色的塑膠小玩意兒演講，我大概會滿緊張的。於是我就邀了幾位朋友到我家裡來當聽眾，順便給我一些意見，讓我覺得自在一點。

演講時間一到，朋友陸續抵達，有幾個人腳上還蹬著越野滑雪屐。我撥了管理協會給我的電話號碼，等著對方介紹我出場。

電話那頭鴉雀無聲。

沒有介紹詞，也沒有接線生，由於只能單向通話，也沒有聽眾的聲音，我只好趕緊開講。

「既然各位看不到我，」我開口說道：「我就先描述一下我的長相吧。我長得就像大多數教授那種樣子——高高瘦瘦，挺像年輕時代的大明星凱薩琳赫本。」

雖然我聽不到芝加哥那頭的反應，我家客廳裡的幾位聽眾倒是哄堂大笑，我的心情也跟著放鬆了。他們的反應讓我自信滿滿、洋洋灑灑講了四十分鐘話。對方曾經告訴我，有人會在演講結束時回我電話

說聲謝謝，結果電話彼端還是靜悄悄，於是我就一直握著那支好像死掉的聽筒痴痴地靜候回音。（那時管理界的人總是忘了向別人道謝——我也把這件事列入了待改進事項。）當我掛上電話，正在為自己剛才優異的表現沾沾自喜時，聚在我家的幾位朋友都對我熱烈鼓掌，他們太欣賞我講的內容了，尤其是那句化解嚴肅氣氛的開場白。

其實，我不像凱薩琳赫本

現在，我該向各位承認——那段開場白固然幽默，卻不完全屬實，因為我不是身高一七二的長腿姊姊，也沒有美如雕像的顴骨，當我斜躺在客廳扶手椅上演講的時候，表面看來悠閒自在，但心裡並不是這麼一回事。事實上，大會簡介上有我的照片，所以很多芝加哥聽眾早就知道我的長相，而我卻以獨特幽默的方式顛覆聽眾的想像，達到了我要的目標：趕走現場那股侷促、散漫的氣氛，讓聽眾全神貫注將心思投射在最重要的事情——也就是我的演講內容——上。這做法也強化了我自創的一套十分管用的領導理論。

我以凱薩琳赫本做開場白，並不是隨口瞎掰的即興之作。大雪紛飛那個早晨，當我還在盤算該怎麼克服我要面對的雙重障礙時，就慎重考慮過要這麼做了。那時我剛出道，還是個生嫩的教授、資淺的顧問，同行中也沒有其他女性。再說，聽眾遠在千里之外，我知道其中一定有人因為我沒套上雪鞋長途跋涉趕到會場而心生不滿。為了讓那群難纏的聽眾認為我肚子裡真有墨水，這場演講值得一聽，我必須搭起一座橋梁，跨越年齡、性別、地理的鴻溝，而且動作要快，所以乾脆藉助我最欣賞的電影明星達成這個目的。

我明白當時大多數人心目中的成功女性形象十分接近凱薩琳赫本——聰明慧黠、美豔動人，於是就把這種先入為主的印象套用到自己身

上，帶給聽眾意外的感受，激起他們的興趣，為他們製造笑料（針對我的笑話和他們自己），不但使大家放鬆心情，也拉近了聽眾和我以及他們彼此之間的距離，同時讓他們了解我長得怎樣——或大家為什麼看不到我——並不重要，重要的是我要說些什麼，然後再用自創的詞彙抒發己見，直截了當提出一些令人擔憂的問題，藉此主導全局，讓聽眾把注意力集中在我的談話內容。

用一句話搭起橋梁

這聽起來大概很像在玩句子接龍遊戲吧？但我看過不少執行長、政治家，以及各行各業領導人再三重複相同做法：一進入某個場合，就用一、兩個經過仔細斟酌的句子控制全場，這就是一種領導技巧。有實力的領導人會比別人早一步看清現況，然後跨越層層障礙，拋開令人分心、造成歧異的事物。他們懂得運用能夠引起別人共鳴、鼓舞他人士氣、吸引別人認真傾聽和採取行動的方式，來傳達他們希望完成的目標以及背後的原因。領導人必須搭起一座溝通橋梁，拉近他們和聽眾的距離，讓大家接受他們的想法，而這一切都是運用「聲音」的力量做到的。

聲音力量大

我所謂的「聲音」是指一個人的表達能力，他一方面能跟初識不久的人建立可靠關係，一方面又能讓別人了解自己言之有物。主持演說第一個挑戰就是博取大家的注意，而且往往得在短短幾分鐘內辦到。那次暴風雪期間，我只能靠一樣東西接觸我的聽眾，那就是我本尊的聲音，而這聲音還是靠電話線傳送出去的。我知道現場聽眾大概會覺得聽一個隱形人說話十分詭異，說不定還會有點不耐煩，所以我

得充分發揮聲音的力量，注意我的談話內容、我的表達方式、我可能製造的效果。

後來我終於得知那些聽眾果真聽到了我的聲音（實質性和象徵性都有），時間是在電話演說過後幾個月。那時波士頓不再下雪，我也

找出適合自己、發自內心的說話方式，並且善用這個聲音。

能夠四處旅行開會，所以常在某些會議場合看到別人面帶微笑地走過來對我說：「妳長得『可真像』凱薩琳赫本啊！」我就說道：「芝加哥！你在場！」從此我也經常運用同樣的技巧，傳遞同樣的訊息，不管是面對群眾或個人都如此。記得一回有幾個人到機場來接我，對方將我上上下下打量了一番說：「我們本來以為我們會見到個子高一點的貴賓。」我這麼回答：「噢，但是我有一些高明的想法，而且最好能坐下來討論。」這句話說得輕鬆風趣，絲毫不帶火藥味，一方面拉近了雙方的距離，一方面也建立了自己的信心，控制了談話的氣氛。泰然自若的領導人能夠幫助別人抒解情緒專心傾聽，他們不必大聲說話便能展現威嚴；我就看過一些精明幹練的高級主管說起話來輕聲細語，不費力氣。儘管他們的談話風格不同，目標卻永遠一致：清除橫亙在某個群體和迫切問題之間的層層路障。

聽比說更重要

在為青澀的商學院子弟和老練的企業主管上課時，我總是給大家同樣的忠告，那就是：找出適合自己、發自內心的說話方式，並且善用這個聲音。當然，那並不表示你們應該說個不停。事實恰恰相反，因為認真傾聽別人說些什麼也是重要領導技巧之一。無論遇到任何情況——例如向副總裁呈遞書面報告、走進坐滿各級主管的會議室開會、

為自己的事業或目標四處募款、跨上講台發表施政演說——都一定要讓別人把你們的話聽進心坎裡，對他們發揮實質、明確的影響力。領導人的職責在於：擬定議程，制訂方向，打造願景，號召別人和自己同心協力改變世界，但首要任務還是贏得人心。

當你們參加任何會議或活動時，不管是面對十個熟人，還是一萬個生人，都要提醒自己：你們得在很短的時間之內給人適當印象，營造現場氣氛。另外，也必須消除別人對你們的假設，迅速而清楚地建立個人形象和人我關係。以芝加哥為例，我必須銜接地理、技術、人數上的差距，你們也應當克服不同的屏障——例如涉及文化或私利的障礙。各位或許正打算在國外分公司組織團隊，也可能正坐在談判桌前跟別有所圖的人交涉，無論處於哪種情況，領導人都有義務為大家建立互信基礎，發展合作關係，也要秀出合乎自己理想的個人形象。

若想成功做到這點，則需針對特殊狀況擬定相關策略，還要敏銳觀察周遭環境。例如各位在發表任何演講、報告或提案之前，應先了解聽眾是由哪些人組成——他們的年齡、性別、經歷如何？是業餘人士，還是專業人士？是否不遠千里而來？還要弄清楚自己是不是最後一位發言人。你們一定要知道聽眾是誰、他們來聽演講的目的，還必須細心感受集會現場的氣氛，如果氣氛令人難受或不安，就得設法扭轉局面。

把聽眾想像成聰明、認真、渴望聽到新思想和新見解的人，
然後用自己的詞彙去吸引他們聆聽你們獨特的聲音。

即使很想贏得聽眾的激賞，也絕對不要過度逢迎屈就或改變自我。把聽眾想像成聰明、認真、渴望聽到新思想和新見解的人，然後

用自己的詞彙去吸引他們聆聽你們獨特的聲音。多多借用你們欣賞的人物說過的名言，但絕對不要模仿別人；讓自己的聲音鏗鏘有力，但永遠要保持個人特色。如果懂得自我調侃，這股力量非但不會消失，反而還會增強。

最後，要記住芝加哥那場演講還可以讓你們學會其他的處事之道，例如，不妨找幾個志同道合的朋友，陪你們用愉快的心情面對艱難的挑戰，他們即使得踩著滑雪屐過來，也願意為你們赴湯蹈火。當狂風在你們身邊呼號，讓別人幾乎聽不見你們的聲音時，也要勇敢地發言，並隨時拿別人的例子套用在你們必須克服的情況上，列舉幾個能夠吸引聽眾的模範人物。

芝加哥那場無聲電話演說距今已有二十五年，後來我又發表了無數次演講，當上全職教授，還主持知名講座和研究團隊，女性進入企業界的人數也增加了很多。現在如果麻州颳大風下大雪，我可以透過視訊會議向世界各地演說，但我還是以同樣的方式、為同樣的目的發聲，而我的目的就是銜接距離，製造焦點，引導聽眾。

最後，我想告訴那些對我的長相好奇的人，現在的我看起來還是很像年輕時代的凱薩琳赫本——說不定更像朱蒂福斯特。

Part 3

領導他人



第九章

員工，不只是一堆數字

這些你連名字都叫不出來的基層員工，
都在為你的公司打拚，也正在為自己的家人奮鬥犧牲。

講者簡介

波恩（H. Kent Bowen）教授

波恩教授畢業於猶他大學工程系，在麻省理工學院拿到工程博士學位後，於該校授課長達二十餘年，並與其他教授整合工程及管理兩大学院資源，共同創辦「製造業領導人」（Leaders for Manufacturing）教育研究合作計劃，一九九二年轉入哈佛商學院科技與營運管理研究所任教。

他說話慢條斯理，句句都經過深思熟慮才從容不迫娓娓道來，流露典型的學者風範和條理清晰的智慧，也散發父執輩的慈祥親切，學生常請他提供學業、職業、生活方面的建議。

有朝一日，天資聰穎、雄心萬丈、勤奮努力的你必定會爬上成功的階梯，說不定是領導公司的某個部門或整個組織，而在步步攀升、獲得更高權力的過程中，你所要面對的艱難決策——也就是影響個人生活和他人人生計的決策——也會愈來愈多，那決策可能是公司打算重新改組，而你不得不請員工走路。

你遣散的每一個人——工廠裡的工人、工程師、工友或經理——可能是你不曾謀面的員工，他工作的場所也許是你很少想到的，你甚至可能不曉得他姓啥名誰。命運之神把不同的環境交給了你和他，他做的決定說不定跟你在他的職位上所做的決定不一樣。

現在就讓我給各位舉個例子，她的名字叫莎拉。

莎拉雖然不是在物質優裕、極有名望的家庭裡長大，也沒有任何升官發財的適當條件，卻是個聰明進取、善於應變的女子，而她早年的成就應當歸功於個人的天分與努力。

成長於猶他州小農家的莎拉孩提時代每天都是黎明即起，上學之前還得花好幾個小時幫忙家務。由於她慣用左手，又生在一個社會大眾對左撇子還存有頑固偏見的年代，所以她下定決心做到雙手並用，後來果然能夠輕鬆熟練地使用左、右手。她喜愛上學，嗜書如命，每星期都要啃兩、三本書，十來歲就把鎮上圖書館的每一本書都讀過了，曾經休學兩年的她還曾代表全班同學在畢業典禮致詞。

莎拉的才能不只表現在農事和學業上，她也是一位充滿創意的少女，自行揣摩鉤織、編結、縫紉等技藝，只要身邊有一大籃碎布，就能坐在餐桌前迅速靈巧地縫出細緻繁複的拼布圖案，而且完全不靠任何現成打樣設計，僅憑自己的色彩感、空間感、對稱感即可完成。

十四歲那年，莎拉做起了生意。她接管父親的一小群乳牛，除了日益繁重的課業和農務，還要負責照顧牲口的健康起居，估算牠們的飼料用量，每天擠兩次牛奶，再把鮮奶送到市場，跟當地乳品加工業者議價，記下所有進帳，結果賺了不少錢。但她並沒有私藏掙來的收入，反而拿去幫助三位哥哥付大學學費。

選擇走入家庭

要是莎拉的成長環境和生活選擇不一樣，她很可能憑著自己的聰明勤奮獲得極大的事業成就，說不定早就成了一名律師、醫生、大學教授、企業主管，或爬上更高地位。可是高中畢業沒多久，尚未成年的莎拉就結婚了。夫妻倆決定共組一個大家庭，由她負擔教養兒女的責任。

結婚以前，多才多藝的莎拉總是盡情發揮個人天賦去完成每一樣事情，婚後又將個人長才應用到兒女身上。當他們必須寫篇文章交

員工的生計都掌握在你們手裡，他們是活生生的人，不代表一堆數字。

給老師時，她會從頭到尾提供指點，不但注重文法結構、遣詞用字、前後邏輯、觀點解說，還要求他們以活潑生動的方式陳述枯燥嚴肅的概念。

她似乎非常擅長教導別人對自己負責，當鄰居孩子在課業上出了問題，她就立刻把他們帶到家裡好好調教，教他們讀書寫字，讓他們產生學習動機。她既懂得鼓勵別人，也很了解別人的學習方式，常用增強別人自信的方式指導他們。（從事學術工作的我很慶幸自己看過一些努力奉獻的傑出教育家，而莎拉堪稱其中的佼佼者。）

獨力撐起養家活口的重任

儘管自己有八個子女需要照顧，家境也不富裕，莎拉依然繼續為他人奉獻，除了收留一名寄養兒童，又接納一位從南達科塔州來的小親戚，供她前往自家附近較好的學校就讀。

莎拉還不滿四十歲，丈夫就死於心臟病，由於家中仍有五個年幼的孩子，她不得不獨力撐起養家活口的重任。雖然她高中畢業以後就沒進過職場，工作經歷和謀生能力都很有限，但因為個性獨立、自尊心強，她還是毅然挑起持家擔子。她知道兒女需要她的陪伴和關心，因此完全不考慮個人需求，只根據對子女最為有利的條件挑選工作。最後，這位多才多藝的女子接下了一份清潔工的差事。

她替市政大廈和市民教會拖地板、倒垃圾，滿足全家溫飽。除去白天的工作，為了貼補家用，她又利用現代人所謂的「彈性時間」，也就是晚間和週末，在家裡多兼了一份差，雖然收入微薄，但可以天天陪伴、照料放學回家的兒女。

我就是其中一個孩子。

從十歲到高中畢業這八年間，我一直跟著母親和兄弟姊妹從事清潔工作。真希望當年我能說出我為母親的韌性和勇氣——尤其在她還得

每個人都是別人的子女或父母，他們犧牲奉獻是為了成就別人。

獨自面對喪夫之痛時——感到驕傲這句話，可是我非但沒這麼做，反而覺得丟人現眼，認為母親的職業低賤，也讓我很沒面子。跟她一起到郡長辦公室打掃，讓經過那兒的社區鄰居撞見我們在裡面掃地板、擦桌子，使我覺得抬不起頭來，所以我並不是抱著愉快的心情協助母親完成使我們家免於陷入貧困的勞力工作。每當我牢騷滿腹或表示怨恨，她總是告訴我一個簡單的事實：我們非做不可，這是我們的飯碗，我們得靠它生活。

直到高中畢業很多年後，我才了解可恥的是我的想法和行為。我老是痛恨自己得做那種見不得人的工作，而母親卻有取之不盡的才華

和夢想，應該擁有在世人眼中更為高貴的精采生涯。以前我曾為了母親的職業感到羞恥，至今才明白她有多麼偉大；她是一位刻苦耐勞、犧牲自我的女士。

雖然你們的人生道路有別於莎拉，但在聽了她的故事以後，可以學到哪些教訓呢？

得到許多人的幫助才有今天

過去，你們曾經得到許多人的幫助，有些人因此奉獻了自我，犧牲了個人的理想、抱負或尊嚴。他們或許不必洗窗子或刷馬桶，卻在從事辛苦的工作，也做了實質、特別的犧牲。

將來無論你們在哪家公司任職或領導，總會遇到許許多多的清潔工、接待員、經理和主管，因為他們的努力，公司和你們個人才能獲得成長，享受成果。可想而知，這些你們可能連名字都叫不出來的員工都是在為自己和公司辛苦打拚，但他們也是在為自己的家人奮鬥犧牲。

當你們考慮公司改組和裁員的問題時，請記住莎拉的故事。要知道，員工的生計都掌握在你們手裡，他們是活生生的人；不代表一堆數字。

每個人都是別人的子女或父母，他們流著汗水犧牲奉獻的目的是為了成就別人，所以你們應該對他們表示尊敬和體諒，就像對待犧牲自我成全你們的親人那樣。

每個人都可能是莎拉，能徹底改變別人的一生——莎拉就徹底改變了我的人生。

第十章

你比自己想像的更有能力

我對學生嚴厲又固執，
因為我相信，你們絕對能發揮超乎自己想像的影響力。

講者簡介

傅蕾 (Frances X. Frei) 教授

傅蕾教授大學時代主修數學，研究所時期攻讀工業工程碩士，並於華頓商學院取得營運及資訊管理學博士。進入學術圈後，專事研究服務業的顧客滿意度、營運效率和公司利潤會受哪些因素影響，從營業額高達數十億美元的金融服務集團到豪華公寓出租事業皆涵蓋其內。除了在哈佛開設研二選修課「服務業營運管理」，也常在《哈佛商業評論》、《管理科學》等期刊發表文章。

學生都很欣賞她在教室裡強悍明快、在教室外平易近人的行事風格。說話態度坦率自信的她，常在言談之間穿插輕鬆笑話，也常停下來沈思默想。

如果各位告訴我大學時代的任何一位教授，我現在也是個教書匠，他們第一個反應可能是：「你說誰？」第二個反應大概是：根本不相信這回事。我讀大學、甚至念研究所時，從沒想過自己會去教

書。立志當老師的人通常都是熱愛求學、上課都坐第一排、想盡辦法擠進榮譽學生會那種類型，而我卻是非彼族類。我從來不把學業當一回事，也從來不把自己當學生看，那不是我認同的形象。

我是籃球選手，雖然主修數學，但在球場上的表現和活力都比在教室裡好得多。對我來說，數學課簡直無聊透頂，完全缺乏想像力：教授只會看著講義照本宣科，然後逐字抄在黑板上，學生再把每句話寫下來，上課情形總是千篇一律，所以我就坐在教室裡想：你幹嘛不乾脆弄台影印機來算了？由於我認為上課沒什麼意思，所以經常蹺課。有些教授在課堂上不認得我，因為他們從沒看過我出席。（就算他們認得，也會看到我總是彎腰駝背坐在後頭，從無例外。）

雖然我對課業完全不感興趣，對運動倒是熱情不減，時間和心思都花在籃球上。球隊每天練球，我可以連續幾小時接受射籃、跑步、舉重的訓練。隊友輪番在週末期間到其他校園參加球賽，平常在校內練習時，我得早早上床、飲食正常，才能體力充沛地出場比賽。我周圍的人都知道我是優秀的籃球選手，運動員也就成了我的身分標記，別人都因為這樣而認識我，我對自己的認知也是如此。

不要把上場比賽視為理所當然

大學畢業後，我工作了一陣子，結果恨之入骨。才幹了五分鐘的活，就發現：乖乖——真是有夠無聊。我從來不愛上學，更討厭上班。於是，依然和學術圈沒有緣分的我又回到學校消磨了幾年，為的是逃避職場世界，當時一點也不煩惱我所學的東西（營運及資訊管理）跟我想做的事情（當個籃球教練）毫無瓜葛。我以戴維斯（Tom Davis）博士做為學習榜樣，他是愛荷華大學的男教練，體育記者常喊他「湯姆博士」，我也想成為擁有博士學位的女教練「法蘭西絲博士」。

後來，我發生了意外，在參加校內籃球聯賽時摔斷了膝蓋。雖然身體遭到嚴重創傷，必須分三次接受手術，但心理上的打擊更糟，因為我再也不能當個笑傲球場的運動員了，於是我不斷思考：現在我到底該做什麼好呢？當時心裡很不是滋味，雖然我不想繼續打籃球，而打算去當教練，縱使膝蓋摔壞了也當得成，然而內心的失落卻超過摔斷膝蓋的損失，原來過去我一直把自己的前途押在一把毀於旦夕的賭注上，似乎什麼東西也沒留下。

這段期間我動了幾次手術，發現自己的確面臨危機。我得換個角度正視個人前途，也開始回想過去的種種，還有我是如何與籃球結緣的。坦白說，以前我對自己的表現很得意，因為我的體力和球技一向很棒，但我始終不懂得珍惜、欣賞那段時光。由於從來不了解自己在球場上的能力有極限，所以也不曾嘗試早就頓悟某種生活經歷可能稍縱即逝的人會去做的事情，譬如我總是不跟其他隊友聯絡，下了球場就懶得理會他們。如今我卻巴不得當年曾經有人好心地把拉到一旁，用我能理解的話告訴我：在球場上的時刻很寶貴，雖然你參加了八十場球賽，每一場比賽、每一分鐘、每一記球都會永遠烙印在你的腦海裡，但你也可能永遠無法重回球場，所以不要把上場比賽視為理所當然。

正因為沒有人對我說過這些話，我才會不知所措，而願意接受任何指點，為了克服巨大的衝擊，什麼意見都聽得進去。不久之後，便發生了兩件大事。第一件是我有了新的指導教授，他名叫派特，跟我在學術圈裡遇到的任何老師都不一樣，為人寬大、好奇而熱情，對自己的研究如此，對學生的課業也不例外。雖然我還是不愛讀書，但心裡卻這麼想：這個人是我的偶像，我要向他看齊！

第二件大事是我有了個教書機會，系上要我替研究生複習一門內容艱澀、涉及許多技術問題的營運管理課程，許多學生都被這門課搞得迷迷糊糊。還記得上課以前我心裡一直想：沒有人會出席的，就算有人來了，也不會久留吧。對學業沒有多大興趣的我，在教室裡能教給那些不明白上課內容的研究生什麼東西呢？當時腦袋一片空白，沒想到當我站上講台以後，卻改變了一切。

出我意料的是，我一眼就看穿他們不懂的地方究竟在哪兒——大家都沒抓到教材重點，難怪會丈二金剛摸不著腦袋。（後來我還發現教學工作的一大挑戰是：要能

能被賦予崇高的標準、得到領導他人的機會，是一種榮幸，應當以感激的心情珍惜每一個實現期望的機會。

憑直覺從遇到困難的學生眼中瞧出問題癥結，再用理智揪出問題。）當我看到那群學生踢到了鐵板，冥冥之中立刻知道應該如何跟他們一起面對難關，幫助他們跨越障礙，一路陪他們前進，直到他們了解狀況。

忽然之間，我得到一種不可思議的成就感，找到了我所謂的「一刻鐘機會」（Fifteen Minute Opportunity）。換句話說，我在十五分鐘之內能為那一百個學生做到的事情，比我花了幾天功夫去做其他事情所能收到的效果還來得大。

從那時候起，我就以教書為職志，一直教到現在。

幫學生許下更高的期望

我會成為教授，可以說是因緣際會。先是因為意外受傷讓我打消當籃球教練的念頭，後來又因為湊巧幫學生複習課業讓我走上了真心

打算從事的行業。教完那堂課以後，好事不斷上門。由於學生反應不錯，我又教了更多課，也完成了博士學位，還在別所大學覓得教職，幾年以後又接到哈佛聘書。（附帶提一下，哈佛曾經拒絕我進大學部和研究所，還否決了我第一年的教職申請。後來我一獲得哈佛任用，就打電話向父母報喜，還買了一件哈佛校服。）

雖然我認為我能擁有今天純屬機緣，但這一路上卻走得跌跌撞撞，至今依然想念打籃球那段時光，只是當時從不覺得感激。總而言之，遭到意外不但影響了我從事的職業，也影響了我的工作態度。

如今，身為教授的我一心想讓學生了解我在籃球場上不會體悟的道理，也希望大家認清眼前的經驗總有消失的一天，所以要即時把握，好好享受——這點無須動過膝蓋手術或經歷認同危機就能辦到。我希望學生珍惜稍縱即逝的生活體驗，尤其是在哈佛這樣一個對他們抱著高度期許，寄望他們成為優秀學生和領導人才的地方。這段經歷總共只維持兩年的時光，大家要上那麼多課，擁有那麼多學習和表現的機會，然後一切就結束了。所以我要幫助我的學生，對他們許下很高的期望，而且把這些期望交代得清清楚楚。我的教學態度是：學生必須達到學校和同儕要求他們達到的標準，這樣他們才不會虛度光陰，或覺得上課是他們應享的權利，而必須悉心奉獻，全力以赴，還必須活在當下。

當學生走進教室以後，他們不會時時刻刻意識到自己究竟面對了什麼樣的機會。教室裡還有八十五位同學，大家既聰明又勤奮，除了貢獻一些想法來推動全班學習，還要彼此教學相長。所以人人都把課業門檻定得很高，但也只是維持一小段時間而已，因為不管任何一位學生明天再怎麼用功，都不可能再重溫一次上同一堂課的經驗。這堂課從頭至尾整整佔去八十分鐘，時間一到，前面那段學習討論、同儕

共處的時光就永遠一去不復返了。然而大家總是無法體會這層道理，偶爾還會顯得有點懶散。

一看見學生帶著倦意或吊兒啣噓走進教室，好像認為成績達不到平常水準沒什麼關係似的，我就會立刻提醒他們身在何處，該做什麼。如果他們姍姍來遲，被我點到名時說不出任何意見，或開始心不在焉，我也會馬上讓他們集中精神。舉個例說，最近就有個學生帶著早餐走進教室，當大家正在進行個案討論時，他老兄卻滿不在乎地一邊喝咖啡啃貝果，一邊東看看西瞧瞧，而且每咬幾口食物，就用手撐著腦袋，不時對旁邊女生說兩句悄悄話。

在許多場合裡，這種行為還可以忍受，但在教室可不行。上課時學生除了要親自參與，還要透過別人的參與來學習，因此不論是誰在

找到屬於自己的「一刻鐘機會」，也就是能讓自己發揮巨大影響力的那一刻。

課堂上發言，每個學生都有必要專心聽講，於是我就使了個不算狡猾的伎倆來處理當時的情況。趁著全班繼續討論的當兒，我走到教室後頭輕輕地把這傢伙的椅背扳直，讓他保持端坐姿勢，目的是在提醒他，他也是參與討論的一分子，不該放棄積極加入的責任。我把擋在他和一百分之間的障礙挪開，讓他回到遊戲裡，那是唯有他和同儕才能攜手參加的一場遊戲，我有義務讓他們把握現在，活在當下，而我為這些學生所做的事情，正是過去我很渴望有人為我做的。

學生當然不會感謝我的苦心。最近就有一位同學告訴我，她常跟一個朋友交換上課心得，當她向對方提起她修了我的課時，那位朋友說：「我聽說傅蕾教授簡直是頭頑固的驢子。」這句話真是聽得我目瞪口呆，不敢相信有人竟敢如此批評我，何況還是當著我的面複述給

我聽。「那妳怎麼說？」我問。「噢，」這位學生說：「我告訴她：『是啊，我也這麼認為。』」

這下更是聽得我說不出話來，不是因為我臉皮薄——我才不是那種人——而是因為學生對我的看法和我對自己的認知——包括我對工作的態度、我想傳遞的觀念——根本南轅北轍。我承認，我習慣在別人企圖掩蓋事實的時候直截了當說出真相，也知道有些學生認為我刁鑽強悍（其中一人甚至有個五歲兒子喊我「兇婆子教授」）。可是天哪，有人罵我是「頑固的驢子」嗎？不可能吧。我自認站在教室裡的我總是對學生寬宏大量，因為我是在幫助他們不要重蹈我的覆轍，提醒大家將某種人生經歷視為獨特、珍貴、有限的片段。

做好準備，更上層樓

從很多方面來看，教室裡的情況和你們將來成為主管以後可能遭遇的狀況並無二致。不論是參加一支球隊、領導一項計劃、扶養一個家庭、創辦一家公司，你們所處的環境以及周遭人士都會對你們的工作品質、行為舉止，還有你們本人寄以厚望。當然，我竭誠奉勸各位努力實現這些期望——打個比方說，就是做好了準備才走進教室，然後端端正正地坐好。我也鼓勵各位認清這些期望的本質，那代表一種恩寵。能被賦予崇高的標準、得到領導他人的機會，是一種榮幸，所以你們應當以感激的心情珍惜每一個實現這些期望的機會。

不過，我建議你們還要更上層樓。

找到屬於自己的「一刻鐘機會」，也就是能讓自己發揮巨大影響力的那一刻，不管是教書、寫作、組織公司、管理企業、訓練球員，或聆聽意見都要這麼做，把它當做滿足崇高期望——享受恩寵——的工具。領導人應先完成別人對自己的高度要求，再將這種要求回贈給別

人，鼓勵他們奮發向上，達到目標，獲得成就，讓他們向自己證明個人的能力。這樣你們才能幫助別人了解凡事都有消失的一天，認清每一次投球、每一節課程、每一項計劃、每一個機會都彌足珍貴。

讓別人也活在當下。

第十一章

勇於授權，激發員工創造力

採取恐嚇或控制手段，就能讓別人有最好的表現嗎？

授權與同理，反而能讓員工樂意為你賣命。

講者簡介

巴特勒（Timothy Butler）教授

巴特勒教授是哈佛商學院生涯發展計劃主持人，也是以生涯評估及主管培訓為核心業務的鷹隼合夥公司（Peregrine Partners）創辦人。

身為臨床心理博士的他擁有近二十年的相關資歷，輔導對象除了商學院學生和校友，還包括私人客戶及企業。他的研究主題是探討商界人士如何獲得滿足與成就。

巴特勒教授雖然是位不苟言笑、性格穩重的老師，但在敘述個人工作時，卻熱情洋溢且具說服力。對於一位奉獻畢生精力協助他人物色理想職業的人來說，流露這樣的熱情似乎是天經地義。

黛安娜垂頭喪氣坐在我辦公室對我說，她有種飄乎不定的失落感，不知道她一度熱愛的工作究竟適不適合她。

她本來受雇於一家生產消費性產品的知名公司，負責行銷某個會讓人聯想到家族名稱的品牌。剛上班那幾星期，她仔細研讀銷售數字

統計資料，以便為該項產品擬定年度銷售計劃。她注意到公司針對某些消費團體所做的產品宣傳效果不夠好，於是心想：可不可以換個方式替這產品找到新的定位，吸引更大的購買群？靈光乍現的她認為自己應該有能力提升產品的銷售成績。

她仔細評估自己的構想，研究相關數字、顧客資料和競爭對手，結果發現所有分析都支持她的想法。為了讓傳播媒體接受新的品牌形象，她不眠不休地窩在辦公室裡構思新的行銷手法。儘管加班十分累人，她還是愈做愈有勁，一想到計劃大有可為便精神煥發。在那短短幾星期裡，她有生以來第一次對工作如此投入，因為心情亢奮、滿懷希望而神采奕奕。

當她走進老闆的辦公室準備商討她的構想時，老闆已將她的報告放在桌上的資料夾裡，還胸有成竹地等她坐好了才發表意見。

老闆說，他知道她為這份報告費了很多心血，只可惜她沒把實際狀況搞清楚。這個產品一向很暢銷，而且能有這樣的成績也並非僥倖得來，難道她不了解新的促銷計劃可能給公司製造風險嗎？她只要負責做好市場研究，留意現有計劃的細節就夠了。最重要的是，她不能擅自更動公司原有的計劃，以免把這艘二十年來始終維持正確航向的大船轉錯了方位。

聽了老闆的指責，她非常洩氣，不到幾個星期——也就是她來找我諮商以後——就離職了。

黛安娜辭職對公司有什麼損失？恐怕沒人知道。可以肯定的是，那家公司絕對不會提出這種問題。不過，當她告訴我這故事的時候，我倒是看出她渾身散發著十足的活力，擁有不可多得的領導天分，能

促進企業的發展與成長，所以她的老闆顯然喪失了一個留住人才的好機會。

把恐嚇當做管理工具

我是心理學家兼生涯規劃諮商師，過去二十年來輔導過數以千計的客戶。許多案主發現他們從事的工作違背原有志趣，由於受到金錢、權位或家人意見的蠱惑選錯了職業，希望我能協助他們回歸正途。有些類似黛安娜的個案則是為了別的理由來見我：他們雖然挑對了最適合自己的行業、公司和部門，但最重要的第四項條件，也就是工作滿意度——包括對老闆本身，以及老闆看待權力、冒險、授權的態度是否滿意——卻不合乎個人要求。在工作缺乏自主性的情況下，許多人也跟黛安娜一樣失去了往日的工作熱忱。

當你們做了員工，就會認同黛安娜的感受。但我希望當你們成為領導人以後，無論是現在或將來，都要考慮別人的處境。假設你是黛安娜的主管，你會希望公司善用她的長才嗎？應該如何發掘才能，讓才能得到充分賞識？又該如何激發黛安娜的工作熱忱，讓她不斷保持活力？要回答這些問題，就必須做個重大的轉變，那就是重視屬下的生涯發展，把這件事擺在你的個人目標之前。

身為主管的你有責任提升組織的生產力，也擁有不可動搖的實質權力：只要任用員工和解雇員工，你的決定就會波及他們和家人的經濟安危。你也可能仿照權勢階級的做法，訴諸「恐嚇」手段督促員工完成自己的工作，無論是直接剝奪屬下工作機會，或在公開場合羞辱幕僚，都能讓他們唯命是從，完成你交代的任務。我就認識許多這樣的主管，把恐嚇當做管理工具，貫穿各種組織及各個階層。

認識「恐嚇」和「控制」兩者的關係，是了解主管行為動機的要件。「控制」是指要求職權較低者調整個人行為服從職權較高者的旨意，而且往往需要運用某種微妙甚至委婉的手法。這個詞的意思有褒有貶——例如「他控制了情況」，或「他是個控制狂」——而且總是夾帶制裁的威脅，並以恐嚇為輔，不容許他人擁有多元的願景或意志。

我想請問各位：你們真正了解人類的工作動機嗎？採取恐嚇或控制手段，就能讓別人發揮最好的工作表現嗎？別人之所以勤奮工作，是因為他們擔心得到劣等考績、被點到名卻說不出答案、地位在某個同事之下，或讓某個長輩身分的權威人物失望嗎？羞恥心是最大的工作動力嗎？

發憤圖強的動機是否來自個人欲望？當員工熱愛正在進行的工作，這份工作也觸發了他們內在的一股無形能量，是否會做得更好？當發現在職場也能發揮創意，是否會全力投入工作？當工作的創意和熱忱未被發掘，公司是否會損失一些重要資產？

大家請先不要急著找答案，這問題很複雜，許多備受尊敬的企業主管也向我證明了恐嚇及羞辱員工確實可以帶來不可小覷的影響力。

他們指出，管理階層若不採取鐵腕作風，企業就會發生經營不善的後果，當不受駕馭的員工鑄下代價高昂的錯誤，公司還會浪費龐大的資源和商機。

放棄控制手段，犧牲部分個人權力，莫把恐嚇當做管理工具。

揚棄控制手段

話說回來，若想成為善用員工所有才華的領導人，我還是建議各位務必揚棄控制手段，犧牲部分個人權力，莫把恐嚇當做管理工具。如果有個像黛安娜的員工擁有實際可行的構想，一定要停止操縱她、干涉她。她自有一套處事方針、溝通技巧、跟企業夥伴和顧客交涉的方式，以及管理個人部屬、運用公司開銷的訣竅。充分授權的意思不是要求別人執行你的命令，而是容許別人實踐他們的想法，照著他們的願景處理事務。

一旦獲得授權，這個人就要開始面對新的工作狀況，可以享受個人的成果，把工作視為一種創造活動，從日常工作中持續肯定自我。於是她會變得更加進取，覺得她在職場的生存價值提高了，願意竭盡所能投注大量精力從事更重要的工作，你的事業也會因此得到改善和擴充，因為你不再控制她，她也不是在主管的威逼之下完成工作，而是受到光明願景的驅使。

弔詭的是，當你不再把恐嚇當做管理工具，可能又會擔心這麼做的後果。那些後果似乎代價太高，不值得冒險，尤其是對早已名利雙收、不許員工「惡搞」的老企業來說。你怎麼知道事情會朝好的方向進展？員工說不定沒有才能或缺乏判斷力，他們可能高估了自己的能力或成就動機，也可能缺少願景或不肯從長計議。要是他們誤判了形勢怎麼辦？那你就必須給老闆一個交代——他的判斷說不定還是對的。黛安娜的主管在商界待了很久，想必是個見多識廣的企業家，也是善用公司資源的領導人。他否決員工建議，採取操控手段，可能正是在維護公司最大的利益，好讓公司持續獲得利潤。

你必須依靠直覺

你能信任黛安娜或者像她一樣的員工嗎？你怎麼知道對方值得信賴？

放棄控制手段、做到充分授權、讓員工發展個人生涯，其實就是接受多元化，也就是讓自己認真體會別人的感受。我們往往以為「多元化」就是容納不同的種族、宗教、性別、國籍或性別態度，但我指的是另外一種意思：遇到想法和經驗跟你不一樣的人，要徹底而多面了解對方的世界觀。尊重這種多樣性，意味著揚棄控制手段，允許別人依照個人意志接掌一小部分（或更重要）的業務。

不過，為了鼓勵多元化，使組織蒙受其利，你還必須依賴直覺而不是分析去面對領導人的一大挑戰，那就是發自肺腑了解員工，將心比心和員工搏感情。此處將心比心的意思，並非不求回報照顧員工，而是要能「體會員工內心感受」。你必須了解每位員工具有哪些特殊才能，知道他們對公司能有哪方面的貢獻，激發他們更強烈的奉獻精神。優秀的主管能夠看透員工，不但對他們瞭如指掌，還能為他們尋求挑戰，刺激和引導他們發揮個人才情為組織效命，同時又能增強員工的自我價值感。換句話說，就是讓員工可以盡情拓展個人生涯。

歷史上曾有許多人用不同的態度探討這個問題，馬克斯認為資本主義基本上是一種分化制度，刻意不讓員工了解工作的意義，而工作意義正是促使每位員工熱情投入工作的原因。馬克斯之所以有此看法，是因為許多主管（他們都是「生產工具擁有者」寵愛的臣子）反對交出控制權，資本主義本來就無法讓員工從工作崗位獲得實質的成長。他的論點正確嗎？答案恐怕只有曾在某些組織裡有過實戰經驗的人才解得開。

我相信很多主管都有能力打造衷心感謝員工熱忱奉獻的高生產力組織，也相信這些主管必能革除馬克斯看到的黑暗面，而不用戴著溫

和仁慈的假面具，搜尋更陰險狡猾的控制及恐嚇手段逼著員工流血流汗。

發自肺腑了解員工，將心比心和員工搏感情。

你們都能接受這種挑戰嗎？先判斷自己究竟想做個什麼樣的領導人，再下定決心放棄部分個人權力，對員工充分授權，善用同理心為員工著想，就能讓員工找到工作的意義和熱忱。

員工也會樂意為你們賣命。

第十二章

女兒教會我的事

別忽視你的影響力。請思考兩個問題：
別人怎麼看你？當別人和你相處時，又怎樣看自己？

講者簡介

狄隆（Thomas J. Delong）教授

狄隆教授在楊百翰大學完成學士及碩士學業，也是普渡大學工業管理博士，現任組織行為學教授，專研人力資本，尤其是專業服務公司的人力資本研究。

受聘於哈佛商學院以前，曾任摩根士丹利證券公司總經理及開發長，負責為公司擬定人力、全球化及改革策略。除了在哈佛教書，也在世界各地指導主管訓練課程。

性喜沈思、個性冷靜、有話直說的他為學生提供了多項人才管理與培育的獨到見解。

女兒凱瑟琳在十一歲那年夏天，曾經要求我騎摩托車載她前往拉希摩山（Mount Rushmore，位於南達科塔州，山壁上刻有美國四位總統的巨大頭像）一遊。

我舉棋不定，因為那時我們家在猶他州，對一個年紀這麼小的孩子來說，那將是一趟漫長的旅途：從猶他州路經懷俄明州再到南達科

塔州，往返距離長達一千八百英里（約二千九百公里），何況我得放下好幾天的工作，而我的工作一點也不輕鬆。由於在大學裡負責行政，我天天忙著管系務、做研究、執教鞭，勞心又勞力。當教授的人永遠有做不完的事，老覺得還有文章要寫，還有課程要開。但我女兒堅持非去不可，滿心期待一睹那些紀念雕像的風采，還向我保證她有耐力完成這趟旅行。

我答應成行的原因之一，是想開開女兒的眼界，讓她在父親陪伴之下適當地接觸不同的人物和經驗。我們待在當地那幾天，正逢史特吉斯鎮摩托車大賽（Sturgis Motorcycle Rally）。這座靠近拉希摩山的小鎮每年都有成千上萬名騎士聚集在此，參加一年一度、全球規模最大的摩托車比賽。現場可以看到各種景象：有騎單車的老奶奶、所有成員都穿同款黑色皮衣的家庭、已有數十年參賽經驗的老先生，大家都不約而同地湧入史特吉斯鎮慶祝他們熱愛的一場盛會。比賽活動長達一週，中途不間斷。附近還有塊場地搭了十來個帳棚，整天都有人跑去刺青。

改變別人的生活

一路上，凱瑟琳看到每樣事物都要追根究底，問了一堆稀奇古怪的問題。不過，最令我訝異的還是她在拉希摩山提出的疑問。當時我們和其他遊客站在山下，仰望著華盛頓、傑弗遜、羅斯福和林肯總統的巨大雕像。

「爸，這些人是怎麼當上國家元首的呀？」凱瑟琳問。

我用肯定的語氣答道，他們都很勇敢，曾經冒險犯難努力幫助別人，最重要的是，他們改變了別人的生活。

「你會改變別人的生活嗎？」她又問。

聽到這個簡單的問題，我當場愣在那兒，一時之間竟無法輕易說出肯定的答案。我會改變別人的生活嗎？怎麼改，用哪些方式？在千里迢迢奔向歸途的路上，我們經過了黃石公園及大提頓國家公園

（Grand Tetons）崎嶇的山脈和茂密的森林，那段時間我也一直在思考女兒的問題。

凱瑟琳的問題改變了這趟旅行的意義，我的生活也起了一些變化，不得不想清楚我希望做哪些改變、應該採取何種做法。

我打定主意要為周遭的人創造改變的機會，讓他們願意從事冒險、嘗試新的作為、積極影響他人和組織。我想透過以身作則的方式，讓他們能夠把握機會改造自己的生活，也希望藉著我的人際互動、言行舉止、指導別人認識自我的方式，協助這些人獲得成長、增強自信、更有能力達到個人目標。

領導力包括了啟發、鼓勵別人，以及為他人創造機會的能力。

不過，除了了解我希望以何種方式影響別人，也必須思索我該採取哪些行動、如何為這些行動做準備，所以我還需要再問自己兩個更難的問題，此後我也常拿這兩個問題來試探一些希望善用個人時間與才華從正面影響別人的學生和主管。（學生們的反應通常是一臉錯愕地瞪著我；主管們則是坐在椅子上不安地晃動。）

第一個問題是：別人怎麼看你？

第二個問題比較複雜：當別人跟你相處的時候，他們怎麼看自己？

正面影響力無處不在

要了解你在特定時間對別人說了些什麼並不重要，重要的是當你和他們說話時，他們會洩漏什麼樣的心事？他們有哪些想法與感受？因為與你發生互動而對自己產生了哪些不一樣的看法？

找個具體例子，回想一下平時你跟別人進行短暫互動的情形。這互動可能發生在你上班途中、你正忙著思考該去辦公室完成哪些事情、你向高級主管提出重要口頭報告、你停下車來買杯咖啡的時候。比方說，你從賣咖啡的女士（就是每天早上你都會見到的那位）手上接過紙杯，付了錢就離開，腦子裡還一直在逐項條列你準備完成的差事。

想像一下那位賣咖啡的女士對你有何觀感。你是面帶微笑、態度友善地向她道謝？還是悶不吭聲接過杯子，正眼都不瞧她一下？你認為站在櫃檯後面的她覺得自己值得感謝，還是不被重視？

在生活裡，處處存在對別人發揮正面影響力的機會，從家庭到職場都不例外。以辦公室為例，當一名資淺員工日夜加班完成專

在生活裡，處處存在對別人發揮正面影響力的機會，從家庭到職場都不例外。

案，然後請你提供意見時，他是懷著活力、自信和成就感結束談話，認為他從你的專業意見學到了東西？還是被你冷淡的反應搞得灰心喪志？當你辛苦工作了一天，拖著疲憊的身子回到家時，你太太對你和她自己有什麼感受？你進門的第一句話會讓她覺得她得到了你的關心、感激和重視，還是唐突得讓她感到自尊心受損？

你是如何改變了別人的生活？

在互動中改變他人

身為領導人的我們都身懷改善他人生活、幫助他們用比較正面的態度看待自己的巨大影響力，這可不是馬馬虎虎、匆匆忙忙瞄一眼我在前面提出來的一大串問題就能辦到，必須採取嚴謹而有系統的方法。

先在一大張紙上列出身邊所有人的姓名，包括家人、同事、朋友，愈多愈好。花一個月時間在這份名單裡記下你跟每個人互動了多少時間，以及互動的方式。

留意那些互動模式。例如你老是忽略某位朋友，直到他打了三次電話給你才想起了他；每天午休時間都跟同樣一小批同事共進午餐；常對辦公室接待員說些不中聽的話；在家吃晚餐時多半心不在焉，腦子裡老想著某封重要電子郵件是否傳進了信箱。

這套方法是我陪著凱瑟琳完成拉希摩山之旅後，歷時多年才琢磨出來的，後來也應用到各種情況。我在摩根士丹利證券公司擔任開發長時，曾負責擬定人力資源發展策略，有一回還請來一位非常資深、擔任某大部門主管的總經理試做這項練習。

過了四週以後，他一臉震驚地拿著自己的日誌來找我，原來他發現他在公司裡大都只跟五分之一的同仁打交道。他總是毫不吝惜地讚美表現優異的員工，絞盡腦汁改進考績不佳者的表現，卻忽略了其他五分之四的員工，但他們才是天天協助部門運轉、經常熬夜加班、全力為工作付出的人。為了創造一個績效卓越的部門，他在無意之間透露了那些員工都不重要，在他眼中一文不值的訊息。

這練習讓他看到了自己的盲點，為了尋求改善，他改變工作方式，把時間平均分攤給所有員工，儘量給他們稱讚，幫他們打氣，並

鼓勵大家再接再厲，完成他們自以為達不到的目標。這麼做終於為公司帶來些許轉變，過去他卻從未想過他也可以在這方面用心經營。

改寫自己的成功定義

要能全神貫注、煞費功夫地檢討你對別人可能造成哪些影響，比你想像中難得多，因為這違背了我們對高成就者的認知。我們這些高成就者總是對締造輝煌功業、追求個人成就習以為常，雖然每天接觸許多人，但總是擦肩而過，錯過了解他人生活、改善他人表現的機會，只去注意最能凸顯個人成就的東西，例如獎牌、名譽、學位、薪水、頭銜——也就是可以拿來炫耀和強調個人表現、證明自己永遠是成功者的象徵物。於是我們沈醉在個人的目標和計劃裡，渴望獲得外界肯定，卻因此變得目光短淺。

我們每得到一種成就，視野便隨之窄化，只瞧見下一次的勝利。這學期獲得優等考績，馬上盤算下學期要如何擠進系主任名單；拿到第一年紅利，就想著明年可以賺進多少鈔票；升上副總裁以後，又想知道何時才能擁有私人專屬辦公室。追求成功的習性使我們上癮，永遠貪得無厭，不斷想要證明自己的身價。

可是這麼一來，就把個人的專業成就跟領導能力混為一談了。只在意自己的事業與成就，會使人錯失許多從小處發揮正面影響力的好機會，而這些機會俯拾即

每得到一種成就，視野便隨之窄化，只瞧見下一次的勝利。追求成功的習性使我們上癮。

是。於是我們愈來愈不容易發現改善他人生活的機會，也很難把那些機會——它們帶給我們的好處往往是無形的——看得比個人企圖心重

要。領導力跟企圖心（或完成目標的決心）略有不同，領導力包括了啟發、鼓勵別人，以及為他人創造機會的能力。

改寫自己的成功定義，就能成為不在乎個人名利的領導人。各位可以從現在開始修正評斷個人成就的方法，想想看要怎麼樣影響別人、改變周遭人士、讓他們有能力改善自己的生活，而不要只想到應該如何替履歷表錦上添花。拒絕靠各種成就哄抬個人身價，樂於做個謙卑為懷的領導人。

我騎機車帶著凱瑟琳遠遊的目的，原是為了開開她的眼界，最後卻在她的影響之下，把一趟短期旅行延伸為一場終生之旅。

Part 4

建立原則



第十三章

人生好比賽車

這是一場長程競賽，其中有太多因素影響成敗。
你，擁有哪些強項？

講者簡介

賴林（Henry B. Reiling）教授

賴林教授於一九七六年加入哈佛商學院財務金融系教席。

會計、財務，以及企管法律案件都是他專攻的學術領域，由此可見他受過多種學科訓練。畢業於西北大學，也是哈佛MBA及哥倫比亞大學法學博士，目前研究重心放在家族企業交棒給下一代時所要面對的複雜難題。教授課程包括財務及稅務課程，並參與商學院必修的領導倫理學與決策學課程規劃設計。

說話略帶肯塔基鄉音的他上課時總是引經據典，雖然他開的選修科目教材最繁重，依然是商學院最受歡迎的熱門課程。

我先招供一件事。為了公平、公開起見，我得向各位報告，過去這幾年來，哈佛商學院曾經多次針對學生做了些研究，目的是在探討哪些因素跟學生未來的成就有所關聯。

我們檢視學生修習的課程、學業成績，以及包括身高在內的其他變數，結果不幸發現，學生的在校成績跟未來成就似乎毫無瓜葛。短

期來看，有點牽連；長期而言，完全無關。

這並非商學院才有的現象，翻開二十世紀偉人名冊，就發現許多領導人的學業表現也不甚理想。例如英國首相邱吉爾中學時代就是成績平平，拉丁文被當了兩次，還因此被擋在大學門外；美國總統甘迺迪就讀哈佛大學頭兩年，成績都得「C」；帶領通用汽車成為二十世紀汽車業龍頭的企業天才史隆（Alfred Sloan）在麻省理工學院唸書時，人文必修科成績一律拿「D」；小羅斯福總統雖然設法通過了律師資格考試，當年在哥倫比亞大學法學院卻畢不了業。

從這些例子可以獲得兩項重要結論：第一，一定要用前瞻的眼光來看短時間的學業成敗。人生總會經歷許多環節與關卡，在哈佛這樣的高等學府求知深造的學生，無論成績名列前茅還是敬陪末座，都得面對剩下那三分之二的比賽。遙遙領先者——例如每科成績都拿A的人——往往在長途競賽中愈跑愈沒勁兒，反而被早先落後的人迎頭趕上。第二，不管目前（或五年、十五年後）你們跑了多遠的路，都應該想想除了天資以外，還有哪些因素能夠帶來成功，也要了解怎麼樣才能將這些因素結合在一起。

特曼個案

這也是學術界致力探討了幾十年的課題，最著名的研究始於一九二一年，認知心理學家特曼（Lewis Terman）就從那年開始追蹤研究一千五百名智商高於一百三十五的學童——後來被稱為「特曼個案」。這些學童日後不但學業表現優異，收入也高於一般人，所以特曼下了個結論：先天智力是預測未來成就的重要指標。不過，若干後續追蹤研究卻提出更有趣的觀點。成就最高和最低的「特曼個案」——兩者之

間成就差異極大——智商幾乎等高，但成就較高的那群人多了兩項特質：具備高度的自信和毅力——或某種「熱情」。

商界人士一致認為執行細節很重要，所以會從枝微末節處考慮各種情況。因此，若想找出真正的成功因素，似乎還需要採取更深入的方法尋求答案，而不只是搬出天資、自信、毅力這些因素來解釋。

曾有人說，聰明人靠經驗學習，但真正聰明的人借用別人的經驗來學習。我比各位年長許多，也看過不少別人的經驗，包括我教過的商學院研究生在內，所以我願意跟你們談談其他幾個成功要素，還有這些因素如何共同發揮作用。

學生的在校成績跟未來成就似乎毫無瓜葛。短期來看，有點牽連；長期而言，完全無關。

贏得賽車的五個關鍵

我雖然不是賽車迷，卻認為一個人的成功因素跟一輛跑車在印第安那波里斯五百英里賽車（Indianapolis 500）、蒙地卡羅長程賽車（Monte Carlo Grand Prix），或全美拼裝跑車大賽（NASCAR，全名為National Association for Stock Car Auto Racing）的跑道上奪魁的原因類似。參加任何一項比賽，擁有馬力最強的引擎——相當於人的頭腦——並不表示你就贏定了，還得具備精準的駕駛技術、靈敏的煞車裝置、穩定的避震系統、可以一路衝到終點的大油箱、一流的判斷能力，再加上一批優秀的維修人員。光靠一、兩項個別因素——例如考高分的能力——無法讓你抵達終線。人生好比賽車，需要巧妙整合多項條件才能換來真正的成功。依我看，在所有條件當中，下列五項最重要。

第一項條件是化解挫折的能力。前面提到的那些偉人都能設法度過學業上的挫折，不屈不撓繳出「漂亮的成績單」。你們也必須放寬心胸面對挫折，處理生活裡的各種不如意。一輩子難免會碰到讓人沮喪甚至痛苦的遭遇，例如你服務的公司被別家公司接收，忽然不需要兩位財務副總裁了，你只好捲鋪蓋走路。

成功者遇到了挫折和困難，依然照常過日子，保持活力與彈性，彷彿路邊餐廳提供的耐用咖啡杯，掉在地上彈個幾下就沒事了。那杯子剛才說不定已從服務生的托盤上掉下來過，待會兒還有可能掉下來，但是再彈個幾下又完好如初。有時候，年紀輕輕便成就非凡——讀自己中意的學校，或以榮譽學生身分畢業——的人反而培養不出餐廳咖啡杯那種彈性。他們不知該如何甩掉失敗或挫折繼續勇往直前，而比較像漂亮的瓷茶杯，外表高雅、精緻又美觀，受到劇烈撞擊時卻異常脆弱，一砸就碎。

第二項條件是好運，我指的不是生來就擁有財富、地位或贏了彩券，因為我給「好運」下的定義跟一般人稍有不同。我認為，只要基因優良，受過高等教育（這兩樣東西各位都不缺），遇到幾個關心你們、也樂意提供高見的師長或朋友，又住在這個國家，生在現代而不是中古世紀，那麼你們的好運已經超過你們該有的了。（假設你們找到了打從心底敬重自己、願意長期忍受自己的終身伴侶，那更是好福氣。）一般人都以為，運氣好就能過得輕鬆如意，實則不然。只要問問英國女王或你最欣賞的運動員是否覺得人生毫無缺憾，他們大概會說「否」。沒有人會好命到事事皆順遂的地步，所以不能給「好運」下這樣的定義。運氣好只能說是沒有遇到噩運，比如離開人行道時沒被卡車撞著，或同樣悲劇沒有發生在親人身上。你們既然已經是地球上最幸運的人，運氣好的意思，就是跟著其他好運的同儕並肩從地面平坦的競技場上邁出第一步。

第三項條件是具有良好的領導特質。優秀的領導人有很多不同類型，出現在形形色色的場合中，所以我們很難定義何謂好的領導特質；思考「不好」的領導特質有哪些，要比思考「好」的領導特質有哪些來得容易。至於是什麼原因造就不出好的領導特質，最佳例子就是只對賺錢有興趣。卓越的領導人不是經濟動物，他們一定都把增加個人財富擺在優先順序的最後一位。拿破崙說過，人類願意「為了一小枚彩色勳章——意指「法國榮譽勳章」——不辭辛苦地長期奮戰」。帶兵打仗的將領不會在出征時這麼想：好極了，今天一定要多賺它幾百美元！他們是為了追求榮譽或保家衛國而戰。同樣道理，任何偉大的行為也不可能出自謀取更高報酬的欲望。為人父母者不會一面為子女冒著生命危險，一面想著子女會在他們的銀行帳戶裡存入多少養老金；消防員衝進失火大廈飛奔上樓，也不是因為他們想到滅火可以撈錢。偉大領導人的行為動機都來自關懷他人，或來自超越私利的重大使命。

第四項條件是公平觀念，就是一定要公平對待別人。我所謂的公平不是哲學上的解釋，而具有現實的含意。要做個成功的領導人，需要最優秀的人才為你效命。如果採取不公平或卑鄙的手段對待意見與自己相左的頂尖人才，他們就會棄你們而去，你只好找幾個二流人才來頂替他們的位置，那樣絕不會有好結果。如果希望組織達到高品質的工作表現，就必須以公平、禮讓的態度善待員工。

人生好比賽車，需要巧妙整合多項條件才能換來真正的成功。

得而復失的獎學金

要將以上四大成功因素逐一系列出固然容易，但可能很難想像四者同時運用在某個人身上會是何種景況。那個人應該如何採取行動、管理自我、面對困境？這就牽涉到第五項條件——判斷能力，以下讓我說個小故事給各位聽。

一九九三年哈佛舉行畢業典禮前不久，商學院有位學生被告知他獲得「貝克獎學金得主」（Baker Scholar）的榮銜，那表示他的成績在班上數一數二。這是很高的榮譽，履歷表上只要有了這項終生紀錄，就能打開許多出路。商學院有這麼多聰明勤奮的年輕人，所以擁有此項殊榮的人，不但證明他天資過人，也表示他非常努力，誰都不可能誤打誤撞僥倖成為「貝克獎學金得主」。

唯獨這位小伙子例外。事情是這樣的：哈佛每年都會稍事更動能夠取得此項榮譽的成績標準，而這名學生得到註冊組的通知後，卻發現他的分數未達當年標準，原來校方沒有經過核算，於是他再複算一次，結果總分還是不夠，所以他心想一定是學校算錯了。

大多數遇到相同情況的人，也就是因為別人犯了錯而撿到便宜的人，說不定就讓事情過去了。他們可能會想：管他的，獎是他們給的，他們都是一等一的評分高手和計分專家，如果他們因為數學不夠好或運算能力差而沒抓到這種錯，那可不關我的事。這位學生卻不這麼想，他親自打電話到註冊組，指出他在一夜之間發現的錯誤，既不誇張其事，也不大驚小怪。對他來說，他已經不再是「貝克獎學金得主」了。其他得主可以滿面春風帶著父母和商學院院長共進晚餐，這位成績單上少了一項榮譽紀錄的小伙子卻只能去見企管研究所所長。事情到此為止，直到畢業典禮當天才公諸於世。所長把這故事告訴應屆畢業生與現場來賓，說完以後，全班同學立刻站起來為這名年輕人熱烈鼓掌，掌聲不絕於耳。

由這故事大概可以斷定這位小伙子擁有極高的天資、自信和熱情。如果再深入推敲，又發現他也擁有我所提到的前四項成功條件。雖然他心裡一定很失望，卻能淡化自己的挫折感。從他能進研究所這件事來看，他也是個幸運者。追求財富應該不是他主要的努力動機，因為他放棄了一項重要的謀職資產，流露了公平競爭的高貴情操。看看全班同學一齊湧向他的場面，任何人必然都會留下深刻印象，他的前途也必定光明璀璨。

不過，那還不是我個人或參加畢業典禮的人為他喝采的原因。我們讚賞的是他做了明智的決定；在面對這樣一個棘手的情況時，還能

擁有成熟的個性和健全的觀念，便能在壓力之下做出正確的決定。

憑直覺勇敢地去他該做的事。他展現了不同於流俗的是非標準與人格風範，讓同窗看到一個最重要、也是主導和凝聚其他四項條件的成功要素：正確的判斷能力。我們不是在為一輛配備了堅固車身、強大引擎、靈敏煞車的跑車鼓掌，而是在為贏得車賽的駕駛叫好，他擁有成熟的個性和健全的觀念，能在壓力之下做出正確的決定。我們看到一個值得我們信賴和欣賞的人坐在方向盤前，如果他打電話向你求職，你可能願意助他一臂之力。如果你知道我們都很樂意和他共事，你也會願意擁有他這樣的同仁。如果他負責經管你的投資帳戶，你不會擔心他欺騙你。如果信任和欣賞就代表銀行資產，那麼他已經存了一大筆資金。

身為你們的教授，我當然關心你們的前途，但願各位都能功成名就。你們已經都有很好的天資，我也希望你們擁有自信（但不是傲慢）和熱情，更希望你們一輩子都能保持堅強、好運、無私和公平。

願偉大的成就屬於你們，預祝各位都能運用正確的判斷能力光明
正大地獲得這樣的成就。

第十四章

破除仇商迷思

企業醜聞排山倒海而來，
但是這回我不打算保持沈默。

講者簡介

諾瑞亞（Nitin Nohria）教授

諾瑞亞教授大學時代就讀孟買印度理工學院，之後前往麻省理工學院史隆管理學院攻讀博士，一九八八年畢業，旋即接受哈佛商學院延攬，目前擔任組織行為學教授兼商學院研究計劃召集人。

大家公認他是商學院最嚴格的老師，因為他會連續花十五分鐘丟一堆問題給某個學生。雖然他總是以高標準要求學生，但也時常鼓勵他們，讓他們產生堅定的自信心。

我年輕時代就立志從事管理工作，想用一生時間深入參與企業運作，了解哪些條件才能有效領導一個機構。這點得自我父親的遺傳，也是我最寶貴的遺產。

從我父親早年的生活，不太看得出來他日後會走入管理這一行，也不像會成為白領專業階級。父親在印度一個名叫達拉姆克特的小村子長大，離巴基斯坦邊境只數英里之遙。我祖父在他十歲那年就過世了，所以他常跟我提起童年和當時的生活情況，那種生活只能用貧窮

甚至原始來形容。他每天都要長途跋涉走到離家最近的學校，傍晚只藉一盞油燈的燈光徒步回家。

在這種環境之下，他小時候最實際的願望，就是長大以後在家鄉做個商人，經營小本生意。但我父親是位了不起的人，既聰明又有野心。他不但想辦法完成中學教育，還進大學讀工程。畢業之後，在飛利浦公司謀得一職。三十歲那年，也就是我出生前不久，又獲得前往英國曼徹斯特商學院留學的獎學金。

扮演好企業領導人的角色

我想，每個人跟父母的關係都不盡相同，而我跟父親的關係則是充滿了知性。從我很小的時候起，他就跟我無話不談，經常提到他工作的細節、遇到的挑戰，還有他如何應用個人技巧設法克服挑戰。

我親眼目睹父親為了扮演好企業領導人的角色所投入的心血和精力，也看到他戰戰兢兢、孜孜矻矻地磨練領導能力，在職場上盡情揮灑。於是我漸漸了解從事管理工作所能發揮的正面功效，而不只是深深影響了我父親和我們家的生活而已。父親主掌的那家公司不但是我們全家和其他員工的衣食父母，一些社區也因為他們銷售的產品與服務而受惠，所以那家公司為許多人創造了有形的價值。

我會跨入管理這一行，就是因為小時候對領導階層創造的價值、人類行為的複雜特性、職場工作的各項要求十分著迷。我訓練過企業主管，在研究所教過書，寫過幾本管理著作，也當過某些公司的董事，研究過政府、企業、醫療及學術機構實際遭遇的諸多管理疑難雜症。在處理每個問題時，我都抱著同樣的宗旨：為領導人找出解決之道。

雖然一直在哈佛執教鞭、領薪水，但我從不認為自己只是個「教授」或「學者」，這兩個名詞都帶有隔閡或被動的意味。我不光是「研究」管理科學，也不是被動地透過一面鏡子觀察這門學問的中立旁觀者，而是親身參與管理工作。管理是我的職志，也是我願懷著驕傲的心情終生奉獻的行業。

不過，這份職業卻因為一群企業主管在一九九一年的某些作為而沾上了污點。當時美國經濟開始走下坡，第二年就步入衰退，企業界紛紛面臨重大危機，報紙每

我願努力維持創新，將管理工作變成一項專業，持續擴大管理界在增進社會福祉方面的貢獻。

天的頭條新聞都在大肆報導聲譽卓著、根基穩固、實力堅強的公司蒙受巨額虧損的消息，美國企業界幾乎快被赤字淹沒了。

管理階層成為罪魁禍首

這次經濟衰退的情況有別於往昔，原因不是它來勢洶洶，遲遲不退（以前也發生過更長期、更嚴重的衰退現象），而是許多人都認為大企業正處於某個危機顛峰，高階管理者正是造成危機的罪魁禍首。媒體報導的焦點多半集中在公司龐大的虧損，以及快速激增的失業人口，還強調執行長的薪資高得離譜，某些高階主管如何趁著經濟衰退之便瘋狂進行併購和裁員，致使大眾對管理階層產生了一種刻板印象，認為他們都是冷面殺手，某些管理者——例如有「鏈鋸」之稱的鄧勒普（Al Dunlap，一九九四年五月接掌美國舒潔家用紙品公司經營大權，為使公司脫離財務困境，甫上任便裁減一萬一千名員工，因此得到「鏈鋸」的綽號。）——也在驟然之間成了家喻戶曉的人物。大家普遍認為企業領導人只會破壞員工和股東對他們的信任，要不是經濟現

況實在太糟，他們似乎還會態度積極、甚至興高采烈地彼此串通，將負面效應擴散出去。

這是一般人對管理階層認知的一大轉變。過去企業衰退的原因多半來自外在，也就是由某些無法控制的大規模事件鑄成，任何主管都無能為力，例如戰爭爆發、通貨膨脹、油價升高，都是誘發以往經濟衰退的因子，也是迫使企業勒緊褲帶的緣由，管理階層本身不是罪魁禍首。

那時我剛升任只比終身教授低一個職等的副教授，這是我學術生涯的關鍵時刻，必須展開大型研究計劃，才能展現學者魄力，而在一九九一年上演的一連串事件，正好提供了理想的研究題材。

就像醫療人員一樣，管理者也需要培養專長和技能、完成相當多的訓練和實習，還能長期對別人的生活發揮正面影響。

接下來那幾年，我對這份研究愈來愈投入，觀察了數十家岌岌可危的企業組織。眼看當時社會大眾對企業管理階層的信任日益崩解，我也愈來愈氣憤，因為那些雙手揮舞著鏈鋸的企業經營者不僅減損了個人的聲望，也貶低了整個行業和每位管理者的存在價值。看到管理階層染上這種惡劣的習氣，真是痛心疾首，料想其他企業經營者應該也這麼認為。然而我們這群人卻始終保持沈默，沒有挺身而出，公然抗議管理者的卑劣行徑，匡正我們所在的行業。十年後的今天，商業界還是存在著許多管理階層做法失當的例子，我們仍要面對同樣嚴重的挫折——也許可以說是更嚴重的企業領導信心危機。

我不斷自問：怎麼樣才能防止這個行業受到更大的傷害？怎麼樣才能阻止更多管理者做出不當的選擇？怎麼樣才能妥善解決現存問題？管理階層如何建立獲得集體贊同的道德基礎？這些成員如何挺身捍衛我們的專業，恢復這一行的正統和名譽？我們如何培養自己對同行的責任感，使之成為所有管理者的基本資產，讓任何人都不必擔心自己的專業蒙受損害？

是誰毀了管理者的形象？

我開始思考是什麼原因造成管理階層脫離管理紀律？他們要怎麼做才能享有備受大眾尊崇的地位？又該如何鼓勵同行改善個人作為？接著就想起了一件事：其他行業都有一套標準處事規範：醫生要宣讀「希波克拉底誓詞」（Hippocratic Oath，希波克拉底是古希臘醫生，被尊為「醫學之父」），律師也要向法院宣誓。我認為規範可以影響外界對某些行業的認知，使大眾了解專業人士的身分，從而創造社會價值理念。美國人對某種行業都有一些約定俗成的看法，例如我們都知道醫生「不會害人」，他們的工作是治療疾病。我八歲的女兒說她長大以後想當醫生，正是因為她知道醫生會用專業技能幫助別人，那是一份值得推崇的行業。

就像醫療人員一樣，管理者也需要培養專長和技能、完成相當多的訓練和實習，還能長期對別人的生活發揮正面影響。那為什麼大家一致認為醫生無私奉獻、能夠創造社會價值，而成功的企業管理者卻只有負面形象？

長期以來，企業界對社會的貢獻其實勝過其他行業，在創造工作、扶養家庭、促進經濟發展、完成科技突破等方面都締造了無與倫比的成就，然而社會大眾對管理界或管理階層的看法卻並非如此。

這使我有了一個念頭：管理界何不自創一套行事規範？這規範不是要羅列一些基本道德準則，或重複某些法律條文（例如「不得竊取員工財物」），而是舉出能夠激勵人心，促進尊重、學習、正直行為，內容直接明瞭，可供管理者擺在案頭，在需要獲得指引和鼓勵時拿出來參考的事項。我們何不準備一份聲明，說出管理者應有的使命，以及合乎最高標準的職能與職責？

企業醜聞排山倒海而來，不知何時才會劃上句點，大家也都能夠深切感受到所帶來的後遺症，但是這回我不打算保持沈默。只要手邊備有一套適當的指導原則，我們這群管理人士就可以展開修補瘡疤的任務，重拾大家不可或缺的活力和希望，贏回我們應得的信譽和信任。

管理誓詞

我是一名管理者，承接社會託付的一項重要資源——為人民創造龐大價值的私人企業。我發誓我將不負所託，也了解我的責任是帶領管理健全的私人企業促進公眾利益，並願意在此毫不保留地提出下列承諾：

我願持續努力提高我們公司創造的價值，不論這些價值是商品、服務、工作、或經濟報酬的形式，都要做到誠實無欺，永不變質。為了履行這項基本責任，我願竭盡所能為我們的顧客平衡多種甚至分歧的利益。

我願在形式上和精神上尊重約束我個人和公司行為的法律，使我本人的行為符合我在公開場合鼓吹的價值理念，隨時注意別人的操守，絕不容許個人利益超出公司利益。

我願向所有股東發布即時、明瞭、正確的資訊，並以公開透明的方式做決策，避免大家認為這些決策出自我個人的衝動或癖好。我願盡我所能保護弱勢者——例如投資散戶、臨時雇員，或一般顧客——的權益。

我願依據最新知識來下判斷，勇於承認「我不懂」，並在必要時刻向同事或外界人士徵求意見。若發現新證據，永遠保持謙卑，重新考慮我的決定和意見。

我願尊重管理先輩遺留下來的的方法與智慧，樂於將所學傳給我的晚輩或弟子。我願努力維持創新，將管理工作變成一項專業，持續擴大管理界在增進社會福祉方面的貢獻。

第十五章

記得你是誰

走出家門時，提醒自己明辨是非，別被他人牽著鼻子走。
要記得你是誰！

講者簡介

柯拉克（Kim B. Clark）教授

柯拉克教授於一九九五年至二〇〇五年榮任哈佛商學院院長，任職期間，不斷擴充商學院的科技設備、研究計劃及校舍建築，商學院的風貌雖然因此有了一些變化，但基本任務依然不變：以教育改造世界領導人。現為楊百翰大學愛達荷分校校長。

他與哈佛大學淵源極深，一路從學士、碩士讀到博士。自一九七八年起便擔任商學院教授，是位德高望重的管理學者和製造業管理專家。除了資歷豐富，更令人景仰的是他堅信領導人才養成教育十分重要。談吐斯文、聲調柔和的他總是以專注的眼神凝視聽眾，吸引台下的研究生或企業執行長洗耳恭聽。

母親逝世於一九九八年，父親也在兩年前的六月蒙主召喚。我深愛兩位老人家，所以思之甚篤。雖然很捨不得雙親離開，但我知道他們每天仍與我同在——他們對我的教誨和告誡依舊長留在我心中。那些

叮嚀至今仍持續指引我，我也願意和即將各奔前程的你們分享這些生活教訓。

你今天要出門當領袖

第一個告誡來自我母親。她是一位渾身散發熱情的女性，身高只有五呎（約一百五十公分）的她，用滿腔活力彌補了身高的不足。她有烏黑的頭髮，明亮的眼睛，還將無窮精力傾洩在兒女身上，給我們源源不絕的信任與母愛。母親兒時住在猶他州立大學附近，家裡出了幾個有學問的人：其中一位兄弟擔任大學校長，還有一位是著名醫生兼醫學教授，所以她對子女期望甚高，希望我們也為自己立下崇高的標準。

「小金！」每天早上我離開家時，她都會低下頭來盯著我的眼睛說：「你今天是要出門去當領袖的，千萬要明辨是非，可別讓人家牽著鼻子走，要記得你是誰唷！」母親每天都會囑咐我：你要記得所有為你努力工作、犧牲自我、讓你能過現在這種日子的人。走出家門後，不要忘了自己的責任、家人的名譽、爸媽的期望和夢想。也不要忘記你有光明的前途，美好的機會就在眼前，你可以讓世界變得更棒。

給自己定幾個高標準

對於一個每天一大早就要提著便當去上學的小學生來說，這些叮嚀實在太多，但的確是金玉良言。母親堅持我一定要給自己定幾個高標準——包括我該做什麼、怎麼做、為什麼做。而她不只是提供意見而已，還會非常熱心地幫助我付諸實行。

我讀幼稚園時，她就替我報名參加朗誦班。往後五年，她都開車送我到史都華太太工作室上課，每星期兩次。史都華太太是戲劇導演、表演指導師和發聲老師，常給我們一些字彙、短篇劇本、獨白詩、甚至莎士比亞十四行詩當教材。她要我們用心地把那些相當複雜的詞句背下來，再利用週末上台表演給大家看。

每天清晨，母親很早就把我從床上挖起來練習功課。在我排練的時候，她不會待在別的房間，而是坐在我面前聆聽和指導。（別忘了，當時我只有五歲。）有時候，我還半睡半醒，記不住要背的東西，表演得有氣無力，她就會打斷我說：「小金，你不夠努力，該做的事情就要好好做。」

除了對某些句子還有印象〔例如蘇格蘭詩人伯恩思（Robert Burns）寫的民謠：噢，我的愛彷彿一朵紅玫瑰，在六月天裡新鮮地綻

走出家門後，不要忘了自己的責任、家人的名譽、爸媽的期望和夢想。

放……〕，我早就忘了史都華太太當年要我們背的大部分詩句，但母親的教誨至今仍留在腦海裡。部分原因是它們一再重複，童年階段的我時時刻刻——真的是每分每秒——都會聽到同樣的教訓。

走出山谷，騎上高原

不過，更重要的原因還是那些話都隱含特別的意義，母親表面上好像是在對我耳提面命，心裡頭其實是在肯定我的能力，對我充滿信心。為期二十週的朗誦課不但是我淬煉演說能力的工具，也是增強自信心的媒介。她要我「當領袖」的意思，不是叫我遵守所有的規定，而是希望我不要被其他孩子的意見左右，跑去做不符合自己個性和正

確觀念的事情。更重要的是，當母親說「記得你是誰」這句話時，意思就是：我相信你，希望你去追求光明的前程，把握眼前的機會，實現改造世界的願望。

第二個告誡來自我父親。我父母對許多事情的反應總是天差地別，背景和性格也很不一樣。父親既有智慧又好相處，是個溫和、冷靜、沈默、有耐心的領導人。他在布萊斯峽谷國家公園（Bryce Canyon，位於猶他州西南部，以奇岩著稱）谷底一座十分偏僻——至今仍是如此——的農場長大，後來成為家中第一個上大學的人。

我小時候住在華盛頓州史波肯市近郊，在成長的過程中，一直認為我父親是鄰居那些爸爸們的楷模。那時他擔任一家農牧雜誌社的廣告部經理，留著一頭又濃又捲、黑得發亮的頭髮，外表十分體面。然而年少時期的他可是個不折不扣的牛仔，常騎著馬兒巡視牧場、驅趕牛群、馴服馬匹，也嘗過天不亮就起床，幹一整天粗活的滋味。

當牛仔的經驗讓他得到多方面的磨練，所以他總是勤奮不懈地工作，十分重視教育，而且熱愛騎馬。雖然後來他離開牧場到外地求學，脫離了牛仔生活，但一生都以騎馬為樂，還因此悟出人生道理，給了我一個意境優美且含義深遠的忠告：要騎著馬兒上高原。

他了解大多數人都習慣待在環境比較安定的山谷裡，只注意眼前的瑣事，但我們不一定要騎著馬兒走入山谷，也可以爬上高原，那兒有燦爛耀眼的陽光，深邃蔚藍的天空，幾乎可以永無休止地奔馳下去。

他的意思是：人要高瞻遠矚，應當走出生活裡的山谷與陰影，進入一望無際的高原，然後沈浸在那兒的陽光裡，讓靈魂遨翔，讓風吹

拂頭髮，讓內心充滿偉大的夢想，讓生命、生活和蛻變的熱情恣意奔放。

我必須做個抉擇

這些都是父母在我幼年時期的諄諄教誨，我早就耳熟能詳、倒背如流，但我直到高中畢業那年才體會他們是如何以身作則教我為人處事的道理。

高三那年，我跟班上幾個朋友組了個搖滾樂團，大家非常認真地練習，在車庫裡度過相當美好的一段時光，後來居然還有人付錢請我們在週末登台演出。

我興奮極了。不過，雖然我非常熱中樂團活動，但身為家中長子的我也希望光宗耀祖，既是虔誠的教徒，又是用功的學生。當時我正忙著申請大學，還瞞著父母向哈佛遞出了申請表。由於家族裡從來沒有人進過哈佛大學，我並不認為自己有多大的勝算，但還是想試試看。於是我把一半時間分給「酷哥搖滾樂團」，另一半時間就專心追求家庭、宗教、學業目標，等於是腳踏兩條船。

當我們贏得風靡全市的「搖滾樂團演奏擂臺賽」時，大家都為之瘋狂，團員們眼裡閃著金光，幻想著我們說不定能成為明日的搖滾

巨星，但我卻開始坐立難安，因為我發現我不是踩在兩條平行線上，而是站在兩條逆向而行的馬路上：我幾乎快變成兩個人，不停地來回切換自我，就看我跟誰在一起。所以，我必須做個抉擇。

人要高瞻遠矚，應當走出生活裡的山谷與陰影，進入一望無際的高原。

正在考慮該選擇什麼樣的前途和角色，父母的話適時出現，幫助我找到方向。我想起了我是誰、來自何處，也想到了自己的未來，一點也不嚮往獲得唱片合約、留著長髮住在遊覽車上那種日子，於是決定退出樂團。團員都跌破了眼鏡，以為我大概腦筋短路，平白放棄了一個他們極為看好的成功機會。然而不管樂團再怎麼成功，我已經知道它不適合我。它不符合我的理想，也不符合我的志向及個性——那根本不是我。

我沒忘記自己是誰

那一次，父母的告誡幫助我重新拾回生活的重心和焦點，後來也曾多次遇到類似情況。我沒有忘記我是誰，以及我所懷抱的希望和夢想，也看到了我想去的那座高原。有時候，我仍然不太清楚自己應該追求什麼樣的生活，覺得前途一片茫然，但是父母之言始終是我最重要的判斷基礎。

今天，我的工作是在教育未來的領導人才，培養他們改造世界的能力。你們每個人身上都有這種能力，也都擁有自己的判斷基礎，那也許是父母的身教，也許是師長朋友的諍言，或是你們個人秉持的原則、信念或價值理念，但我希望你們也能牢記我父母說的話。無論你們將來會進哪個機構工作、處於哪一種環境，當周遭人士提出「我們可以相信誰？誰能讓我們產生信心？」這樣的問題時，但願答案就是「你們」。

你們即將踏上未來的旅途，此時此刻，我希望你們明白一件事：你們都身負重任。未來的世界將是動盪不安，充滿了危險和誘惑，其中又以商業界的變動力量最大，所以我們需要這樣的領導人：立志改

造社會；願意堅守最高標準的道德、榮譽和責任：不怕高瞻遠矚；對自己和別人懷有夢想、希望和信心。

你們就是提供此種領導風範的最佳人選，所以我想送給各位一句簡單的忠告：做明智、正確的選擇，找到可以為你們指引人生方向的基本原則及價值理念，然後忠於它，守住它。

記得你是誰，要騎著馬兒上高原。

Table of Contents

封面

推薦序 策略的人生

推薦序 挑戰人生，登峰造極

推薦序 我從不做生涯規劃

校友推薦 我在哈佛商學院的最後一堂課

前言 話說從頭

Part 1 開拓視野

第一章 體會生命最脆弱的一刻

第二章 有時，人生就像一場荒謬的考試

第三章 兩個真正的「我」

第四章 跳脫非黑即白的框框

Part 2 管理自我

第五章 容許下屬跟你作對

第六章 別去參加校友會

第七章 接受自己的不完美

第八章 打動人心的祕訣

Part 3 領導他人

第九章 員工，不只是一堆數字

第十章 你比自己想像的更有能力

第十一章 勇於授權，激發員工創造力

第十二章 女兒教會我的事

Part 4 建立原則

第十三章 人生好比賽車

第十四章 破除仇商迷思

第十五章 記得你是誰