
深入淡出

Walk Softly and
Carry a Big Idea

(美)琼斯(Jones • D) 著

蔡英杰 魏一民 王君慧 译

电子工业出版社

译者序

《深入浅出》是具有国际声望的思想家和作家唐·琼斯所著的一本畅销书。他通过讲故事的方式讲述了一个公司经理应该如何对待生活和工作。在翻译此书的过程中，我为故事情节和一些至理名言所深深打动，我曾多次有身临其境的感觉，也曾经为一些动人的场景而热泪盈眶。我们在日常生活和工作中常常遇到书中提到的问题，比如：如何处理好家庭和工作的关系？如何处理好与上级的关系？如何用亲和的艺术调整好与下属的关系，从而充分发挥他们的工作积极性？工作怎样才能做到事半功倍？如何从纷乱烦杂中理清思路、有的放矢、目标远大？对于这些问题，此书的作者并不是一味地讲大道理，而是从情节入手，用引人入胜的手法引导读者去接受他的理念。他通过神秘的清洁工传授了七条经验，提供了启迪主人寻求生活和工作意义的钥匙。这些经验对我们都极有参考价值，非常值得一试。

此书的翻译得到了钟悦兵，蔡晓鸥、明建新、廖志刚、王小凌、蔡红莉等同志的大力帮助，在此一并表示感谢。由于我们翻译水平有限，如有不足敬请指正。

译者

2003年7月20日

前言

故事写的是你和我，写我们在工作和家庭中面对的个人与职业的巨大挑战。在工作中，我们面临着首先管理和领导自己，然后管理和领导他人的挑战，在家庭中，我们面临着为我们所爱的人贡献自我的挑战。这是一个关于两者如何平衡的故事，是一个关于用亲和艺术改变环境的故事。它讲述了一个人从杂乱走向清晰、从孤独走向外向、从害怕走向勇敢并最终找到意义的故事。故事是关于“复制品公司”和“吊钩主题公园公司”的，它还通过一个孩子的眼睛去看待和想像海盗；同时也让我们自身的另一面帮助引导我们。最后，通过故事，我们能挖掘自身独有的才能和智慧，为我们与之工作、领导和热爱的人们造福。

本书最初是为一个互动式课堂而编写的模拟教程。为了给世界顶级的圣路易斯波音领导中心讲授如何迎接管理与领导的挑战课程。我们最终将其出书是因为此教程得到了该国际公司雇员普遍一致的好评。一些雇员说：“我不爱看书，但我拿起它来就放不下。”另一些人则说：“这说的简直就是我自己，因为我也像斯科特一样受到工作和生活中许多问题的困扰。”另外还有工作 20 年的“老兵”们(从事商业工作的男人和妇女、工程师、科学家、经理)告诉我说，上课前预习的那个夜晚，他们在屋子里掉泪了，他们在故事中看到了自己、职业和家庭之间的关系。对这本书的解读是一种印象深刻的课堂感受。最终，怪异而聪明的清洁工埃里克与斯科特共享的有益经验就像一盏盏明灯，使每一位读者都深深感到，这些经验对工作与生活同样重要。这七盏指路明灯唤醒读者从一种全新的视角来看待他们的工作和生活经历；寻找出能够并且将来会从自身找到的积极答案。在这些答案中蕴含着具有崇高目标、平衡、热情和积极意义的工作及生活道路。

作者简介

唐·琼斯是一位在国际上受到尊敬的思想家、演说家、企业家和作家。他的洞察力、思想以及所设计的令人折服的富有创造力的互动式学习方案，已经帮助全球数百家公司和十多万雇员运用朴素的道理和清晰的思路推动着他们自己、团队和公司茁壮成长。

他常常被人们誉为当今世界上最富有创意的商业学习体验方案设计师之一。

1988 年，唐·琼斯创立了“体验它公司”(Experience it Inc.，www.Experienceitonline.com)。他认为，我们正处在教育的鼎盛时期，该公司将致力于引领我们改变学习和体验的方式。他所设计的为全球所公认的课程和体验方案，经实践证明效果显著。他及其团队的工作始终是那样令人鼓舞和令人吃惊。这种工作方式确保了参与者在学习中真情投入，从而得到实用且意义深远的学习效果，而不是让参与者被动地接受毫无生命力的信息。

与唐·琼斯和“体验它公司”合作的客户是在寻求一个可靠的伙伴，这个伙伴能够帮助他们创造难忘的、富有影响力的、启发式的学习。这种学习能够转变态度，增加技艺和知识，改变文化，让雇员追求有价值的具体目标。从纽约到旧金山，从东京到芝加哥，从伊斯坦布尔到多伦多，“体验它公司”在世界各地都有自己的客户和合作伙伴。他的学习方案被翻译成多种语言。

为了改造您的团队、部门、国内或国际组织，如需合作和面谈，请致电“体验它公司”了解详情，或访问公司网站，了解网站为公司和会议提供的包括该书课程在内的课程和特定服务的详情。

第一部分

迷茫与困惑

以上帝的名义，请歇息片刻，停下你的工作，看看你的周围

——利奥·托尔斯泰

第 I 章 湖滨

“我们的期盼得到回应并不是在我们得到想要得到的东西时，而是在我们去力争实现可能实现的目标时。”

——莫里斯·奥尔德莱

蔚蓝的天空与地平线连成白色。四月的晚霞在浩瀚的、闪闪发光的湖面上架起一座彩桥。斯科特站在湖边，两脚立定，身体靠着浮动的码头，他的心随着湖水每一次温柔的拍打而上下起伏。此时此刻，在这种优美的节奏里，他几乎丧失了意识，他想勇敢地跨过那闪光的彩桥到达他梦见的地方。但他没有这么做，有某种东西在阻止他这么做。也许是小船吸引了他的目光，它们正驶出灰桥湾。夜间比赛的彩色大三角帆船迎着风浪，像秋天跳舞的落叶一样，时而浮出水面，时而随风跳荡。

斯科特举家迁至多伦多湖滨社区刚过10个月，他接受现在的复制品公司的职位已有12个月。18个月前，他就自认为有能力担任富有挑战性的经理工作。而当他得到了这个职位时，他却不清楚是否需要它。

他猛地转过身来，好像突然发现自己做了不该做的事。此时岸边已没有一丝风。他往回走上码头，朝着红白色的救生站走去。这个救生站是过去的居民、湖滨人千

方百计保护下来的路标。他跳到沙地上，朝北慢慢地走上宽阔的木板路，径直往家走去。他的思绪很乱，外界鲜艳的色彩抚慰不了他内心的沮丧。他知道：如同水面上的风一样，他周围的一切都是平静和美好的，但他的大脑却在孕育着一场风暴。

“吉姆！我都跟你说过一千遍了，湖滨上根本没有海盗。”

“但是爸爸，我今天又看见他们了，他们在救生站附近埋了一些宝贝。我听到他们说……”，他的声音减弱了，并开始结巴起来，然后他的思路就被打断了，几乎忘记了想要说的话。他的眼角流露出一点点期待的目光。这点目光太弱，大人如果不注意是看不到的，现在斯科特当然看不到。即使是一个六岁的孩子，那种场景也已经在他成长的记忆中储存和放大：湖滨上有海盗，他们是可怕的大家伙，长着长长且卷曲的黑头发，带着眼罩。那个最大的海盗，左耳后有一块伤疤，肩膀上立着一只鹦鹉。那只鹦鹉叫着，两眼紧盯着藏在板凳后偷听海盗讲故事的吉姆。海盗们在讲有多少人被送到戴维·琼斯关押室，在讲他们在多伦多湖滨下面藏了多少战利品。

尽管吉姆只有六岁，他有时也知道这些谈话实际上并不关系到有没有海盗的问题，它们只关系到今天晚上呆在这所房子里是愉快还是难过。吉姆知道，今天晚上该难过了。他的身后是喊叫声。他能听到这些话，有时也能听懂爸爸对妈妈或者妈妈对爸爸吼叫的话。但大多数话他听不懂。

“看住上帝的份上，斯科特，他只是个6岁的孩子。”

多数情况下，这些许是压低嗓门说的，就好像嗓子里装了消声器。他们不想让这些坏字眼钻进吉姆的耳朵。吉姆思想开小差了……

吉姆应该做算术作业，算术自测书上老师每天布置的30道题他只做了6道。弗兰克的儿子都做了24道题了！

吉姆想着自己漂到了一个更安全的地方，远离喊叫，远离他们在多伦多的新家。他去了很远很远的地方，到了一个生活着许多海盗朋友和敌人，充满了战争的世界。那儿埋藏着许多宝贝等着他去发现。这是一个神奇的、有趣的、充满快乐的，有拿不完的巧克力金币的世界。这时，一个数字灌进了他的耳朵。

“24！”

这令人沮丧的数字甚至闯入了他的海盗梦境，与黑头发的海盗打仗越来越不可能了。

吉姆走出厨房上楼去了。

“在复制品公司压力很大。萨布林娜，我得离开那里！”

“你才刚刚开始。你早就想成为一位经理。你不能放弃。”

斯科特将车开进了停车场。他的头很疼。他在上午喝咖啡之前总是头疼。睡眠不足，压力太大。最近好像什么都不顺。他原以为迁居多伦多将解决所有问题，他终于可以离家近一些了。他想，这样可以减轻家里的压力，最终他会得到进入公司管理层的机会。这是新阶梯的第一个台阶，将为他的伟大前程打开大门，让他充分运用以前学到的规划和金融技能。所有这一切的到来好像只是短短几个月前的事，为什么现在看上去正在崩溃？

他消耗在工作上的时间越来越多。他不只是一直在伏案工作，而且这段时间以来他每周总得投入 55~60 小时的时间。一开始，这只是为了熟悉工作的权宜之计。他原打算理出头绪后再将工作时间减少到每周 45 小时左右。但他一直未能适应过来，工作时间却在持续增加。

一段时间内，他和萨布林娜还能接受这种时间安排。他俩谈过此事，萨布林娜

认为斯科特在新的职位上应该有一个好的开头。萨布林娜很了不起，斯科特知道她准备并愿意边工作边承担更多的家庭负担，以便让他找到一条获得成功的路。他们的打算是让萨布林娜在家呆几年看孩子，但斯科特很清楚他需要在管理层有一个更加可靠的立足点，这样才能靠一个人的薪水支付多伦多的房价和日常生活。他们以前从未这么想过，两人原都打算让萨布林娜一直工作到退休。但现在事情有了变化，他俩不久前商定要第二个孩子并希望这次是个女孩，如果经济条件允许，萨布林娜将在家呆几年照看他。

但是自迁到多伦多以来，萨布林娜和斯科特的压力非常大。两个人都没有真正准备好迎接迁居所带来的挑战。斯科特不仅在办公室投入了大量时间，回到家还得做办公室的事。他从没有离开过工作，每次在夜晚收拾办公桌时，总要随身带一个厚厚的文件夹回家。他几乎从不打开它，但却总要把它带回家。他没有必要打开它，因为文件夹中凌乱的文件已经存放在他那同样凌乱的大脑里了。他在吃饭时，在给他和他的邻居称之为草坪的一小块绿地浇水时，以及在听萨布林娜说话时，大脑中总是浮现和跳动着文件夹中的内容。他知道他再也不能在不受这些东西干扰的情况下与吉姆一块玩了。

他现在要伪装自己，他相信吉姆和萨布林娜看不出来。他假装很投入地与儿子玩耍，假装很在意吉姆选择什么颜色画他的画，假装喜欢吉姆总是不理他的建议的样子(实际上这让他很担心)。他假装注意到了吉姆刚理了发，“当然，我注意到了，头理得真不错。”斯科特并不是不愿意做这些事，他当然愿意，但他似乎忘记了如何做这些事。现在他只知道如何激动，最近这段时间他真正学会的只有如何发脾气。

斯科特砰地关上车门，向复制品公司的后门走去。这是一个暗黑的入口，有一扇旧铁门。门上用红色喷漆写有字母“R”，门内是一条水泥走廊。它原来肯定是到处都看得到的那种库房。他不喜欢走前门，虽然前门整洁并装饰一新，但主要是供客户走的。斯科特不愿走，前门离他的办公桌太远，一路上还得跟同事打招呼，会

影响他去处理成堆等待他去处理的工作。难道这些人就没有事可做?他感到纳闷。有的时候,在与他的同事交谈时,他会留意在他开始向最终成功的阶梯攀登时可能面临的竞争有多强。他看不出有任何真正的竞争对手。他知道,公司正倚重他这个团队来实现公司的转型。这让他心中感到一丝安慰。

斯科特像赛车手一样选择最佳捷径拐过了两个弯。他每天都走着车与办公桌之间直线距离最短的一条路,而且不必减速。这是他每天的第一个乐趣,这小小的游戏意味着提高效率。有时偶尔会有人挡道,他不得不绕过他们。这会让斯科特不高兴,因为这样会使他偏离方向。他会超越他们,然后重新回到原来的路线上,但那种感觉已大不相同了。

直线的完美吸引着斯科特。它不光表现出从这里到那里的效率,尽管效率肯定是直线具有吸引力的重要原因。直线还有某些给人以安慰的东西,一根笔直的细线那种朴素的完美能够使他躲避实际生活投向他的不可回避的曲线。斯科特喜欢计划,坐在整洁的大办公桌后面,将噪声关在门外。他喜欢计算从这里到那里的最快路径。为了使他和项目取得进展,他会非常细心地规划出谁、什么、何时、何地、为什么和如何做。他会花很长时间来考虑每一种选择、每一个角度,每一种潜在的不大可能发生的问题。但最终他会策划出一个完美的方案,至少当时看来是完美的方案——最最笔直的路线。他常常感到他的整个生命是一系列直线,从这里走向完美的直线,虽然这种完美总是那么不可捉摸和遥不可及。

第2章 长长的直线

“捷径很少是长久的”

——马尔科姆·福布斯

阳光刚刚投进斯科特办公宅的窗口。今天他几乎是第一个来到办公室。运输部的蒙迪来得最早，他总是来得最早斯科特想。当他选择最近的路走过门口向办公桌走去时，他觉得这条从他的车到他的办公桌的线路也许是有史以来最直的。没有人挡他的路或让他绕行。他知道蒙迪已经进大楼了，因为他看到了蒙迪的车停在外面，但幸运的是蒙迪没有看到斯科特。从关车门到坐在办公桌前他用了不到两分钟，精确地说用了1分52秒。他等秒针指到12时才关上车门，因此很好计算。他的脸上露出一丝笑意。他知道每天早晨玩这种游戏有点可笑，但这种自我放任是被允许的。他觉得很令人鼓舞，今天将是伟大的一天，斯科特心想。

几分钟后，他就开始为今天上午第一个会议的细节忙碌起来。对于他和公司来讲，这可能是一个非常令人激动的项目的第一次会议。当然，“令人激动”始终有两方面的含义。今天上午将与他一起工作的经营与生产部的秦经理曾经对他说过，汉语中对“危机”的解释可以不严谨地解释为“骑在危险风头上的机会”。斯科特喜欢这种说法。他认为从某种意义上讲，公司也是这样，尽管其他人也许不这么看公司眼下的选择。他认为从某些角度讲，他的职业选择也是这样。他准备抓住机会推动改革，但他知道这样做也有危险的一面。有的时候，也许是不可避免的，危险的风头可能会吹向他。他对此已有所准备，如果危险的风头影响他的项目或试图阻碍他的职业选择，他甚至准备好了许多直线式的解决办法。

斯科特在工作时几乎总是感觉良好。最近以来，自他开始担任新的经理职务后，每当他离开办公桌时间过长时，似乎总会有一种紧张情绪影响他工作以外的生活。

长长的周末是最糟糕的事。他和萨布林娜现在都能感觉到他什么时候会焦躁、忧愁和准备回去迎接他所承担的挑战。从某种意义上说，工作本身——做事、坐在办公桌旁、签字、做计划，做完每天上午等着他做的工作安排——能给他很大的满足。有时在他心情特别好的时候，他会觉得没有什么他做不了的事情。

斯科特很快意识到，导致他做这项工作并且比其他高层人员高出一筹的本事是他专心做事的能力。他那详尽的计划和具体的财务考虑深得老板赏识。

罗列长长的工作安排表是他的强项。他用它们就像其他人用手机、呼机、商务通一样。他不太在乎“效率技术”——他对它们的称呼。他也不是不用它们，他的手机和呼机始终是开着的，也试过商务通，但最后放弃了。他觉得对他来说最令他满意和实用的还是那手写的工作安排表，其中列出了一件件“要做的事”。每件“要做的事”前有一个手写的方框。每件等待反馈的“要做的事”前画个圆圈，每项完成的工作前画两道直线作为标记，这已经成为斯科特的一大嗜好。在开始一天的工作之前，他需要一杯最浓的咖啡，需要走车子与办公桌之间最近的直线距离，需要尽可能快地在他的清单上打上尽可能多的完成标记。对于斯科特来讲，这种在“要做的事”前的完成标记是他工作的成果，是他正在做事、在创造价值的标识。斯科特觉得，就像一个木匠能够看着他做好的柜子满意地舒出一口气那样，就像一个住宅建筑师能够交给房主钥匙并看到他们眼中露出的喜悦一样，当一位经理看着他用辛勤汗水完成的工作任务时，他会感到自豪。他向四周扫了一眼，看看是否有人进办公室，然后快速地打开抽屉，抽出厚厚一叠纸。他像看小人书一样翻看着它们，此时此刻他陶醉了，每一页都是长长的完成标记，那是他完成的任务和他创造的价值。

斯科特感觉到了一丝凉爽的微风，就如同在湖滨的感受。他以为那是翻那些纸张引起的空气流动。突然间，他听到背后有动静，他有点惊慌，想尽快将那叠纸塞进抽屉。但因为动作太快失去了准心，那些纸张散落到地板上，铺成了纸“地毯”，从办公桌延伸到门口。斯科特顿时感到有点尴尬。他抬起头来，看到一个结实的灰头发男子，嘴上留着的小胡子让他想起塔特国王。那人站在门口，手里拿着垃圾袋，

眼睛注视着“地毯”。他穿件宽松的外套，外套因穿的时间过久显得皱皱巴巴。斯科特看出他是个清洁工，这使他略感放心，他假装无所谓地弯下腰捡那些纸张。

当斯科特弯腰拾起第一张有完成标记的纸张时，那人平静地问：“需要帮忙吗？如果您愿意，我可以帮您扔掉它们。”

“不用了，谢谢你。”斯科特停顿了一下，接着说：“这些是我必须保留的重要文件。不过，你可以帮我清理一下我的废纸篓。”

“当然，愿意效劳。”他从斯科特身旁走过，动手将废纸篓里的东西装入他的垃圾袋。

“我以前从未见过你，对吗？”斯科特问。

“哦，我是刚来的。我叫埃里克。”他的大手往脏裤腿上使劲蹭了一下，便向斯科特伸了过来。

埃里克的举止让斯科特感到不快。他看不惯埃里克站住那里说话的样子。他也说不出他的举止到底哪儿不对，只是有一种说不出的不舒服感。斯科特站起来伸出了手，但在与埃里克握手时眼睛仍然盯着地板上的纸张。斯科特握着他的手时心想，他决不会这么冒失地与他的上司——海事部行政副总裁鲍勃·拉班克握手。但这种想法只是瞬间的事儿。他要计算的事太多了，他总在计算如何“从这里到达始终遥远的那里”，他不再想为别的事伤神。他没有注意埃里克手握到一半便放下了，还没等他抬头，埃里克已经走了。就这样离开是无礼的举止，这也许就是为什么他仍然是个清洁工的原因，斯科特心想。他继续收拾那堆纸张，将它们整齐地码放在办公桌底层带锁的抽屉里。

斯科特不知道与埃里克的初次接触究竟是怎么回事。肯定有什么事，但他一时想不出来。这种模糊的感觉一整天都在他的大脑中萦绕，时而浮现，时而下沉。

昨天晚上，斯科特与儿子相处得不错。谢天谢地，吉姆没有提起在湖滨的海盗，因此斯科特有时间与他一起做算术自测题。算术自测题是吉姆的一年级老师每天用来测验学生的。斯科特喜欢这种常规做法，老师说这样做会有进步，并期待每个学生都能取得进步。吉姆的成绩明显处于全班四分之三的学生后。实际上，在 20 个学生中，吉姆一般在第 16 名的位置。这始终是斯科特的心病。萨布林娜偶尔也会担心，但多数情况下她都会提醒斯科特说吉姆的语言表达能力令人吃惊，他在自我表达方面比同班同学高出一筹。她认为这说明他们根本不必担心，吉姆是聪明的，会以他自己的速度学习，只要他感到他自己的速度够快就行了。斯科特心想，这自然好，但学校里其他的孩子总是让你感到速度处于平均水平或超出平均水平。不需超出太多，他记得，只需要超出一点就行了。

他拿出一张纸，写了一些算术题， $2+2$ ， $3+2$ ， $5+4$ 等，题下面画上线，留出空间让吉姆写得数。他给吉姆一分钟时间看他最多能算完多少道题，然后他来纠错。斯科特觉得进展挺顺利。他俩一起坐在厨房餐桌的高凳上，而萨布林娜则在那里准备第二天的午餐。为了改改花样，他们一边做题，一边播放着斯科特喜爱的歌手简·阿登的歌曲。一切都是那么平和与愉快。前三次吉姆算出结果的时间过长，他很少能在纸上写出五个结果。结果一般都对，但有时将 6 写成 9，把 5 写成 2。斯科特给它们打上对勾，用有点担心的表情看着萨布林娜。老师曾告诉他们在计算的初级阶段出现这种情况是正常的。

斯科特也曾有过轻微口吃的毛病，直到成年时才治好。如今在数学和表达方面，斯科特比他认识的任何人都更加出色。他为能够确保数字和表达的细节不出任何差错而自豪。他并不比别人强很多——尽管他想那样——但绝对保证不会令人失望或在同事面前丢面子。因此，看到吉姆把数字写倒了，斯科特常常会想到坐在他旁边这个像他一样有着棕色卷发、温柔的棕色大眼睛的小男孩上课时又被嘲笑的情景。

在他们一起做最后两组 5 道算术自测题时，斯科特开始出加数前后颠倒的题， $5+1$ ， $1+5$ ， $5+2$ ， $2+5$ ……。这次吉姆做对了 8 道题。他不由得大喊了一声“解放啦！”，那种发自内心的喊声让斯科特都快掉泪了。那种快乐，那种外露的表情也直接写在

他母亲脸上。萨布林娜喜欢决不受压抑的自然生活，这也是俩人初次见面后再未分手的原因。与斯科特不同，吉姆在表达和理解他的感受方面从未出现过问题。即使当吉姆还是个刚会走路学着说话的孩子时，当斯科特问：“吉姆，是不是觉得很好玩？”之类的问题时，小吉姆从一开始就能一字不落地回答说，“好玩，就是有点难受。”吉姆在不断提高对自我感受的表达能力，其表达的准确性有时让客人们吃惊，也使斯科特惊奇不已，因为他对自己的感受还从未做过精确的描述。

那是一个美妙的夜晚，一个自搬到多伦多湖滨以来以及自从担任复制品公司职务以来为数不多的几个夜晚之一。斯科特知道这种夜晚太少了，不过一旦他能够摆脱办公桌上成堆的文件并把工作安排都打上完成标记后，他会把这些弥补回来。

他坐在办公椅里，一只脚有节奏地碰撞着办公桌，大脑陷入深思。他的一个高级雇员杰希莫名其妙的离职确实让他很苦恼，他接管这个团队时，人人都说杰希是他团队中最有能力的人，但她不愿意听人摆布。斯科特认为他们只说对了一半。前一任经理管得太松。尽管杰希取得过一些不俗的成绩，但她糟糕的办事程序只是侥幸得以成功。斯科特知道她以前未被驯服过。她是一匹野马，如果你依赖于她，就不能用她比赛。她不能接受他费了很大劲提供的具体指令和规定，她未能保持前一年的业绩水平。在未打招呼的情况下，杰希跳槽到了另一家公司。我们没法支付那么高的薪水，斯科特想，如果只想着支票，那可以走人。不过她的出走使团队中的另两位成员很不安，他们喜欢并且尊重杰希。

斯科特走出办公室，对他的行政助理乔安妮说：“鲍勃今天召集了一个跨部门会议，我不能不参加，那是个计划会议。”实际上，他一直盼着开这个会。这可能是他跳出他的市场营销部、在更大的范围内为公司做事并在此过程中引起人们注意的一次机会。“告诉玛莉，让她面试接替杰希的新雇员。告诉她我需要的是能在水上行走的人。”斯科特开着玩笑走出门厅。面试从来不是斯科特想花费大量时间做的事。他觉得那纯粹是场游戏。你问愚蠢的问题，然后对方说谎，双方都装作很满意。双方都在浪费时间。斯科特觉得委托他的职员做这种决定也体现出他对职员的信任。

斯科特走进会议室，坐在了主持人座位的对面。这样他的视线可以直接看到主持会议的鲍勃，能让他在不明显转动脑袋的情况下迅速地看到屋内每个人的反应。这种判读对斯科特极为重要。他把这比做水手在风中吐口水查看风向。他很少对一种看法做出迅速反应。他从没有对任何事立即做出积极的反应，也并不是不想这样做，他只是认为在没有充分的预想和计划的情况下决不能做任何事。他有时会因在会上提一个问题而感到紧张，他确信没有人能看出他内心的紧张。但是，他能感觉到他与周围的其他人之间有某种隔阂，这种隔阂每一天每一分钟都存在。它就像酸痛的后背，虽然你周围的人注意不到，却使你很烦恼，因为你本来应该走得更快，姿势更优美。

其他人开始鱼贯而入，紧随斯科特之后的是财务和营业管理部的斯文，然后是秦经理。俩人聊得很热乎，坐下时简单地与他打了招呼，便又继续着他们的交谈。质检部门的玛利亚踩着舞步走进来挨着斯科特坐下并向他问好。他俩说了会儿话，都是些与工作无关的话题。总的来讲，斯科特对质检部门的人有些看法，倒不是对玛利亚个人，主要因为他觉得质检作为公司的一个独立机构没有必要存在。如果质量是内定的，而且每一个阶段进行检查，那么当产品摆到她的部门时，她和她那不断增加的专家队伍将起不到任何作用。他真不知道他们有什么用。他们说着话，斯科特思想就开小差了，他想像着这个部门是一个机场雷达探测器，经过设计、开发、组装的公司产品要经过这个探测器。当这些产品刚要起飞时，身着印有“质保”字样的、超级妇女装束的玛利亚突然来到跟前说，“对不起，我们发现了问题。这艘船的桅杆有轻微的裂纹，回去吧。”斯科特心里说，好你个玛利亚，真是及时的质保啊；你不给我们钱建造更好的系统，自己却花了公司上千万美元建立起质保帝国，听说你还雇用了许多外来顾问！

“那是我认为我们应该做的事。斯科特你同意吗？”玛利亚的最后一话打断了他的梦幻，他很快从那个超级妇女装束的想像中苏醒过来，脱口说道：

“是的，只要对集团有好处就行。”他认为这种回答不管有什么含义都能保护自己。

“太好了，感谢你的支持。”

什么支持？斯科特茫然。他注意到在他做白日梦的时候，其他人已进入会议室。

电脑部的雅各布和工程部的加米拉已经坐好。鲍勃和蒙迪边进门边谈着什么，斯科特猜得到他们在谈上周出现的运输问题。两人同意会后再谈。鲍勃坐在斯科特对面的主持席上时，首先遇到的是斯科特的目光。斯科特点了点头并打开了他的工作议程表。他带来了今天和昨天的工作安排表。他喜欢将它们打开放着，展示注有完成标记的满满一页的清单。

鲍勃宣布开会并开始讲公司将不得不进行的改革。当他使用“危机”一词但又解释说这一次不是危机时，斯科特感到意外。在斯科特看来，非被迫性地否认某一事物无异于默认。他想起了秦经理对“危机”的解释——骑在危险风头上的机会，他看到了秦经理在听鲍勃说这话时那种会心的眼神。鲍勃对与会者说，他们是由他亲自挑选的一个跨部门团队，旨在承担公司以前从未承担过的、最富挑战的项目。他们有机会赢得斯皮尔博格公司招标的“吊钩”海盗主题公园的设计和开发业务。尽管复制品公司未做过主题公园业务，但它曾为许多大型国际展览会提供过复制品。他们此前从未为主题公园的某一部分或观光景点提供过完整的一揽子产品和服务。鲍勃认为，这次是他们做到这一点的机会。斯科特在记事本上写了一句话，并自信地在它下面划上一道：复制品公司有必需的技艺和才能，但是要让这种潜能被客户认可，需要发挥跨部门团队才能。

雅各布要提问题，但立刻被鲍勃委婉地拒绝了。很明显，他在允许提问前还想再强调几点。雅各布有一种被驳回的感觉，脸上有点挂不住。斯科特看到了，他没有记在本上，而是记在了心里。他知道，鲍勃对雅各布下一个问题或建议的反应将决定后者在提出看法和建议方面是否有影响力。自己在前一个职位时，就是在会议之初失去了信任以后，就再也没有翻过身来。至令他对此仍记忆犹新。他知道这不公平，但却不时地发生在某些人身上。

鲍勃强调，复制品公司海事部的变革已迫在眉睫，任何人如果看不到这一点就是问题、而不是解决的办法。“尽管我们的产品质量是卓越的，但我们正在远离追求新意的市场。”玛利亚坐直了身子。他们必须向其他细分市场扩展，这不仅仅是为了振兴，更是为了生存。这话让斯科特吃惊，并不是因为此话本身，而是因为此话给人们带来了新的紧迫感。全球的竞争者在国际市场上的竞争正在白热化。支撑复制品公司的产品设计、开发、销售的设施已不再领先。许多其他的公司已经赶上并超过了这个传统的领先者。品牌正在受到损害，由于这种结果或这种原因，公司雇员们从未像现在这样不愉快。

鲍勃相信他们能够扭转船头。他在这条船上已经呆了很长时间，经历过数次风暴，这条船不会因为当前的预测而停止航行。斯科特对鲍勃老用大海做比喻已越来越厌烦，另几双眼睛也谨慎地流露出这种情绪。鲍勃受到普遍的尊重和爱戴，他是一个正派且很有能力的领导者。公司顺利和背运时，他都能善待职员，并帮助公司成为个世界领先的公司。人们都信任他，斯科特也信任他。不过如果斯科特再听到鲍勃提到暴风雨天气、晴朗的蓝天、船体、改变航线、清洁的甲板、指南针或北斗星之类的话时，他可能要晕船了。

股东要求得到更高的回报，而公司的市场份额正开始下降。鲍勃继续说，这不是灾难，但公司已到了一个路口，必须决定怎样航行。斯科特在座位上不舒服地扭动了一下身子，观察着周围人的反应。人们没有理会大海的比喻，都在认真思考。他们知道“吊钩”主题公园是一次难得的机会，可以使他们与长期愉快合作的客户的关系重新定位，开创一个新的未来。尽管“吊钩”主题公园招标公司了解复制品公司，但他们未必相信该公司有这种转型能力。许多竞争者会夸大他们在结合主题设计各个方面的经验。这是一个极佳的机遇，同时团队承受的压力将是巨大的。

斯科特料到雅各布会第一个提出问题。“鲍勃，为了支持这种尝试，公司是否准备投资 IT 的基础设施？”

鲍勃对此做了诚恳的回答，但却未做任何承诺。“雅各布，我们准备支持能够

获得这项业务并能够提供合格产品的标书。我看到了你新提交的需求单。但我不得不说，尽管你想得很周全，但它仍需从市场销售的角度进行更加实际的论证。”

雅各布还准备说点什么时，玛利亚插话了。“鲍勃，我们需要制定一套程序，以保证最终产品能够按时和按要求交货。我们不能再出现最近在运货时发生过的问题。”屋里所有人都明白她这话的意思。人们会马上想到雅各布的货运计算软件失灵以及蒙迪最近的运货问题。斯科特很欣赏玛利亚说此话的效率，但他此时想的是别人。蒙迪已在公司呆了很长时间，玛利亚或任何新问题都不可能取代他与上司的关系。令斯科特不解的是，本该对质保状况负责的人怎么能够敷衍“最近的失败”而不感到自责呢？难道运货时间不是她责任中的一部分？这就是斯科特最看不上质保角色的地方。这种角色给了她到处干涉的途径，到头来却不会因任何事受到指责。有职权却没有责任和义务，多美的工作！他心想，我不知道玛利亚的薪水是多少，如果她拿的和我一样多，我得重新找老板谈谈。

鲍勃点点头，慢慢地环视着屋内，看看大家对玛利亚的话有何反应。加米拉口吃地说话了。她有点紧张，尽管她在表达看法上有点困难，她仍然受人尊敬。她右手捏着桌边，有点口吃地说她的团队已经为那主题公园准备了一些图纸和创意思路，并说她将在下一次会议上与在座的团队人员商谈。每个人都愿意听这话。加米拉在做着她最擅长的工作。斯科特很尊重加米拉，他不明白她为什么这么紧张。加米拉与他不同，她的紧张能看出来。斯科特发现不仅她的思路比多数人清晰，而且她的团队还能将思路付诸实施，而不只是说说而已。加米拉这种紧张的声音影响了这个团体。

秦立即插话：“我们已开始考虑加米拉的图纸。明确地讲，尽管制作要求很高，但仍在公司的能力范围之内，虽然需要投入一些财力，但不会很多。我们能够实现大部分设想。”

“成本核算呢？”斯文问道。他的问题直截了当，没有想打断秦的意思。他俩的关系一直很好，这只是俩人的又一次谈话。会议当中他们谁也不玩政治，谁也不

想哗众取宠。

“在更加完整地确定要做的工作之前，我们没有任何把握。市场销售部门需要告诉我们能够支持的投资规模。”

他们看着斯科特，斯科特没有立即回答。他已练就了停一下想一想、从不用直接的情绪或过分的话语做出回应的本领。他用拿钢笔的动作镇定了一下。许多人会以为他很沉着，但实际上他的神经已高度紧张，他在努力为自己的第一次发言做准备。“我认为加米拉的计划有一些价值。像玛利亚一样，我也保证我们能够超出我们客户的预期，而且我想更直接地与客户探讨我们的系统——不只是市场销售，而是我们更大的系统——将如何为客户所用。我认为如果我们采取一种战略措施，将我们完整的系统介绍给客户，我们赢得这项业务的机会将更大。同样重要的是，”斯科特知道鲍勃爱听这话“我们要确保提供全球对我们过去业务所期待的高质量。”斯科特在吐出“同样重要的是”这几个字时，他不知道自己是否说得过分了。他想确保他们所做的任何事都经得起客户的审查，并且有可能的话，要经过他的审查。这对他是有意义的，他不知道这对其他人是否也有意义。

屋里的人沉寂了片刻。他们能听出斯科特这番话的意思，鲍勃也很清楚。斯科特想当头儿。他不想只当这个跨部门团队中的普通演员，他想领导这个团队，使他自己和公司向前跨出一步。斯科特认为这对公司来讲是一小步，但对他的生涯而言则是一大步。他真的很想负责，但不知道其他人是否同意他这么做，会不会对他是否准备好了提出质疑，他决定不首先打破这种沉默。他低着头，将钢笔插进记事本一边的笔套中。

鲍勃打破了沉默。“我同意。如果我们能将每个人力量组合到一起，我认为我们就能赢得这个项目并使公司这条船起航。大家有什么想法？”

蒙迪显然在发笑，这使斯科特有点迷惑甚至有些不快。更让他不解的是，蒙迪居然第一个回话。“我同意，鲍勃。我们为什么不让斯科特利用与客户的接触来指

引团队的新航向呢?我们可以根据他获得的详细情况开展工作。”

这使斯科特有些不安。他需要这个机会，而这个资历最老的蒙迪却觉得对他肩负起团队转型的责任感到很可笑。蒙迪正在给他套绳子，他和蒙迪同样清楚，他很可能最终吊死在这根绳上。

每个人似乎都同意这种看法，只有加米拉看上去最犹豫。她没有直接说什么，但在接下来的会议中，她对他的建议的反应是冷淡的。没有什么明显的反应，只是斯科特直视她时的一种感觉。对他的凝视，加米拉只是扫一眼便将脸转向别处，手下意识地摆弄着笔记本。斯科特相信那不是她那种本能的紧张，心里想着会后要问问她是怎么回事。

会议此后集中讨论了细节问题。讨论以推磨的形式进行，涉及主题公园的维护、材料成本、计算机投入的预期、安全及保险考虑等。至少在这个过渡时期，他们有一个愿意来带头干这件事。斯科特知道，只要他不把事情弄糟，他就有很大的机会以团队负责人的身份办好这件事。他知道，屋子里的许多人对于在他们还来不及考虑的情况下，斯科特就如此偶然、如此迅速地担当了这个角色既感到减轻了压力，同时又感到有些不高兴。对此他很理解。如果其他某个人得到了这个机会，他也会有同样的感觉。不过得到这个机会的是他。他同样理解的是，在他的黄色笔记本上填写的项目清单越来越长的同时。一想到他闪电般承担的责任时，他既激动又心里没底，也不打算今晚与萨布林娜谈论鲍勃和团队对他的充分信任。那样她会立即看透他的托辞，知道他又将更多的事情放进了自己的“盘子”，超出了自己的负荷，因为他就是这么个人。她会对他为什么要这样做大惑不解，因为他在现在投入的时间里几乎连“当天”的工作都做不完。“你承担工作总得有个限度，斯科特。吉姆怎么办?他在你心目中排在第几位?”

“嘿，斯科特，你走神了，伙计。”秦将他的思绪拉回到了会议中。斯科特有点不好意思，找借口说他正在考虑一些有趣的选择方案。但秦轻声对他说：“斯科特，没事儿，我们只是想知道下次会议何时开。”

“哦，我只是不知道下周或下下周我能否与我们客户的创意组会面。我想我们应听听他们怎么说，然后再开始我们的策划。”斯科特觉得脸有点红。他感到不好意思，脸从脖子根开始红起，一直红到整个脖子和下巴。

“同意。”斯文说，“在此期间也许加米拉、秦和我可以关注一下初步概念并整理出个大纲。”

人家都转向斯科特。斯科特注意到了，镇静地说“这是个好主意。”蒙迪的嘴稍稍地朝上翻着。斯科特相信他是被眼前的这一幕迷惑了。斯科特心想，他以前可能看过上百场这样的戏，但从未看过我当主角演的戏。与会者走出大门时，他自言自语地说：终于办成了。等他出来时，加米拉早已不见踪影，因此他将与她会面的事写在了工作安排表里。

斯科特的工作清单很长，他也意识到了，但是他年轻，有用不完的劲。萨布林娜会理解的，因为她和我一致认为刚换公司会有一段时间需要耗费全部精力。

斯科特回到他的办公室，坐到椅子上，慢慢地来回摇摆着，两眼茫然地盯着墙壁，不知道从哪里着手。这么长一个清单，要取悦这么多人，有这么多事要做，他感到担子很重。不知怎么的，他想起了他在拾起地上那堆保存良好的工作安排表时站在他身旁的那个清洁工。他突然意识到了为什么他对那个人的到来和握手而感到不安。他现在明白了，埃里克比他更自信。

斯科特工作到很晚。当他给萨布林娜打电话时，她对他担任新角色表示祝贺。她知道这对他是一个绝好的机会。但斯科特听出了她话中的空虚，这在对他第一次找到工作的祝贺中是没有的。两个人都感觉到了，但谁都不想提及。它就好比在走在甲板上不结实的木板上，你可以听到木板的吱吱响声和呻吟，你可以感到它的下陷和倾斜，但是承认它，直接看着它就意味着必须加固它。你没有那种能力，因此你学会往别处看，回避问题。你会变得擅长此道——暂时将东西藏起来，不让自己和他人看到。

斯科特听到了走廊的沙沙声，埃里克出现在门口。这让斯科特吓了一跳，他好像是从地底下冒出来的。斯科特装出没有受惊吓的样子。

“你好，斯科特。”

“你好，埃里克。”斯科特为能记住他的名字感到自豪，同时也很诧异。他像往常一样不假思索地说，“过得还好吗？”

埃里克走进斯科特的办公室，将扫把靠在门框上，坐在斯科特对面的椅子上。“谢谢惦记，斯科特，我很好。你怎么样？”

斯科特对此有些吃惊。他是问了埃里克过得怎样，但他没有时间也不真想得到他的答复或与他对话。现在已经快 9 点 30 分了。他没有功夫与这位公司清洁工长聊。“埃里克，其实我很忙，在我离开办公室之前我还有一大堆工作要做。”斯科特以为这样就能结束对话了。

埃里克稳稳地坐在椅子上。“斯科特，为什么你总有这么多事？”

斯科特看他舒服地坐在那里心里就憋气，但看到话匣子已经打开，他也就不想再次无礼地对待埃里克了。他已经毁了一个晚上，吉姆早已睡觉，萨布林娜可能也已经睡着了，再多呆五分钟又何妨？他心想。斯科特放下手中的文件，背靠座椅，盯着埃里克看了一会儿。他那被弄皱的外套洗得格外干净。斯科特想，他年龄大概有 50 岁，但看上去更年轻一些。他坐在那里的样子让人觉得他在这个世界上没有任何烦恼。这使斯科特在瞬间感到一丝嫉妒。

“唉，事情很复杂。”斯科特边说边瞧着埃里克的脸，希望看到他不真想听任何解释的表情。

“说来听听。”埃里克眼睛盯着他说。

斯科特开始聊起来。他说他要管理他的团队，这就够他忙了，现在又要负责一

个跨部门的团队。一开始他在观察埃里克是否有被弄糊涂或感到厌倦的表情，可是随着埃里克不住地点头和偶尔的认可，他发现自己话越说越多。他不停地说着，好像在飞机上与坐在自己旁边的乘客聊天一样。埃里克耐心地听着，偶尔插一句“那听起来很有挑战性”或“那你如何处理这事”之类的话。斯科特试图有节制地说话，但他的话就像冲开水坝的洪水一发而不可收。他以前从未与任何人谈论他的工作。过了很长时间斯科特才控制住了自己。

“听着，关于我的工作，你知道的已经太多了，我不想用它来烦扰你。”斯科特又补充说，“不过，还是得谢谢你提起这事。”斯科特觉得他真得谢谢埃里克的提问。

“没事，斯科特，我对什么都好奇。你赶快回家吧。”埃里克边说边站了起来，拿起扫把，慢慢地清理斯科特的废纸篓。

“谢谢，埃里克。我这就走。”

埃里克刚走出他的办公室进入走廊。斯科特就发现了纸篓里有一张纸。“埃里克，”斯科特走出门喊道，“你忘收拾这张纸了。”斯科特从纸篓里抽出那张卷起来的纸团向四周张望。埃里克已经不见了。

斯科特看着那纸，它不像是他扔进纸篓的那种。这纸的手感不一样，颜色有点旧，像是黄色羊皮纸。他展开那张纸，当他看到上面的字时，脊梁骨里升起一股寒意。

欢迎您到管理学校来。您的经历将成为您的老师。我将成为您的向导。请注意。

斯科特将目光从纸上移向空荡的小隔间，又移向走廊的两边。办公区没人。他想这肯定是谁开的玩笑。他低头看了看表，自己简直不敢相信与埃里克聊天竟然用了20分钟。他从办公室门后拿下夹克衫，胡乱穿上后出了门，眼睛扫视着两边，埃

里克已无踪影。斯科特把纸揉成一团塞进夹克衫口袋。办公区一片寂静，他快步走出后门向自己的车子走去，一股凉爽的微风向他吹来。

第3章 想象这个。。。。。

“如果我接受你现在的样子，我会使你倒退；但如果我按你有能力成为的那样要求你，我会帮你成功。”

——马尔科姆·福布斯

四月第三个星期的第一天，斯科特走进了“梦想成真公司”的办公室，该公司是获得巨大成功的，有创意的主题公园公司，负责“吊钩”项目招标。他朝上看了看，走了进去。椽子上悬挂着三维字母，每个字母都在内走廊的层顶天篷周围来回摇摆着，只是偶尔——好像是碰巧——组成他们想要表达的词组；想像这个.....。每几个点排成一行相互追逐，直到画出一个想像的圆圈并在它们想拖曳的文字前会合。斯科特立刻感觉到与自己公司的不同。

“.....见玛莉·比纳科蒂，”斯科特很少说自己的名字。接待员是一个年轻的黑人男子，戴着一副看上去在妇女时装专卖店里买的眼镜。他请斯科特再说一遍名字。“斯科特.....”，他同答，但这一次又把姓给省略了。当他终于说清楚后，接待员将他引到一个红色环形沙发前。沙发有一个入口，并且很大，里面已经坐了四个人，相互有一定间隔，不必相互对话。作为坐在这个冷漠家具中的第五人他就像那几个紧张的来宾一样，并没有拉近圆沙发中的社交空间。当一位年轻妇女走到他跟前问他是否需要咖啡或其他饮料时，斯科特很高兴地要了咖啡。他甚至想为自己和他的新朋友要一点淡糖浆，但他没那么做。他失去了那个机会，就像太多次失去机会一样。他还没学会做冲动的事。因此他只能等待，四个男人加一个女人(其他人都比斯科特年轻)坐在可笑的红色圆沙发里相互间不说一句话。斯科特心想，这就是创意，真可笑。他看着忐忑不安的四位，不知道他们是否也觉得圆形天地里的他们属于另一类。

斯科特已经等了很长时间。他开始不耐烦起来。为了这次会见，他直接坐飞

机到加利福尼亚。如果玛莉·比纳科蒂这么对待她，他真想起身就走，坐上第一趟回家的航班，并祝其他几个人走运，哪怕给他一百万次机会，他也不会做出这种选择。但是，现在这个项目对他太有吸引力了。

过去的几周，斯科特的日子非常难过。自那次会议指定他领导跨部门团队后，他仍未取得什么大的进展。回想起那次会议，他觉得蒙迪脸上的讥笑似乎开始放大和更加夸张。关于那次会议，他甚至做了一个梦：正当他扮演着领导该项目的角色，正当他控制着局面，正当他在延伸着从这儿到那儿的直线时，蒙迪出现了。梦中的蒙迪穿戴得像个小丑，全身化妆，戴着一个肥大发亮的红鼻子，做着耍猴的动作，好像斯科特就是个猴子。斯科特讲话时，蒙迪在向他和其他人扔球。为什么没有人看到蒙迪在玩把戏？斯科特在梦中生自己的气。但是斯科特说得越多，小丑蒙迪的滑稽动作就越夸张，甚至坐到了斯科特的大腿上玩弄他的头发。斯科特在努力说服他，其他人则继续开会，好像什么事都没有发生一样。

一想起这个梦，斯科特就会出一身冷汗。我为什么不能像其他人一样对这些事一躲了之，斯科特心想。经历了这么多年并且到了我这个岁数，一次客户会面怎么还会让我这么紧张？他陷入到自责之中，没有注意到玛莉正朝他走来。

对于承担这个项目，萨布林娜一直不能理解。他俩真正面对这个问题的那个夜晚过得很不愉快。她承认今年是极富挑战的一年，但这一年已经很具有挑战性了。他没有必要再承担这个新项目的领导责任。他为什么不能成为这个团队中的另一种角色，她问他。他给不出合理的答复。一开始他说这对公司很重要，这个团队需要他的指导，如果他不挺身而出，谁来干？然而对萨布林娜来说，他的这些理由是空洞的，斯科特自己听着也空洞。这是一种自负吗？为什么他不断地增加超负荷的工作量？而从另一方面看，他总能设法完成。

“但那是以什么为代价？”萨布林娜问。

“你说‘以什么为代价’是什么意思？”斯科特反驳说，“你知道这是我担任

这个职务要付出的代价。当然，它需要我和我们做出某些牺牲。那就是代价的一部分，我想我们都能理解。”

“我们做了牺牲，斯科特。我们都理解为了做好这个过渡，将需要一些牺牲。但现在已经过了 10 个月，我们非但没有安顿下来，你反而比以前承担的更多。这样对我们有什么好处？”

吉姆走进厨房，每天他们都要在这间屋子里渡过许多时光。他坐到靠窗户的一把很大的彩色扶手椅上，瘦小的身体与扶手椅形成了鲜明的对比，显得比真正的他更小。他面有倦色，走起路来也不那么利索。

“他发烧了，”萨布林娜提醒说，“吉姆，你觉得好点吗？”

“我根本就没发烧，我明天不想落课。”吉姆回答说。

与孩提时的斯科特不同，吉姆每次不得不停天课的时候都很不情愿。斯科特在学校表现很好但不管出什么原因，只要遇上不能上学的日子，他总是高兴的。对斯科特来讲，上学不是一种伟大的经历，它只是从这儿到那儿的必要条件，一种可以忍受也可以没有的东西。他很高兴他那段已经结束。吉姆就不同了，他喜欢学校，尽管小小的年纪，他会热衷于与老师的谈话，他把每一天当成一次探险。是的，他每一天都有新的发现。

斯科特走过去抱起吉姆，坐在大椅子的软垫上后，将吉姆放在大腿上。他用手摸了摸吉姆柔软的棕发盖着的额头，孩子的体温很高。“嘿，年轻人，你烧得不轻啊。”吉姆在他的大腿上扭动着，假装要离开它，其实是想让爸爸拦住他别让他下来。斯科特并未觉察，他早就在想不久将与“梦想成真公司”会面的事了。他让吉姆溜下地，儿子挣脱斯科特后顺势躺到了地毯上。

“咱们玩游戏好吗？”斯科特说。他为自己想着工作而自责。萨布林娜也看出他刚才走神了。吉姆爬了起来去取棋盘。

“别跑，一会你又该咳嗽了，你的体温会升高的。走着去，别累着了。”萨布林娜喊着。

吉姆拿来了斯科特去年圣诞节给他买的“连城”游戏盘。它有一个木底座、四个白色的‘X’和五个黑色的‘O’，可以将它们放在划好的方格子里。吉姆喜欢玩这个游戏，斯科特平时也愿意跟吉姆一起玩。吉姆将他的‘X’放到中间格子里，他早就知道这个格子可以给他最多的选择。斯科特将他的‘O’放在远离四个角的格子里。他想让吉姆赢。他们玩了六盘。每人轮着先走棋。吉姆赢了五盘，每次斯科特都装出失望的样子。但是，斯科特知道这种游戏失去了点什么，到底失上了什么自己也说不清，反正去年圣诞节他们第一次玩它时的感觉没有了。在大部分时间里，总是这个有才气的棕发男孩催着他下‘X’子或‘O’子，他躺在地板上，嘴里说着“行行”并冲吉姆笑笑，脑子里却在想着工作。斯科特的心思不在那里。

他感到羞愧，因为他知道，即使全家人在厨房呆在一起，在大部分时间里，实际上只有母子两个人的心在厨房。而这并没有减轻工作对他的困扰，只是让他感到又增添了一分压力。

“嘿，您是斯科特吗？”玛莉站在圆沙发外头。她个头很高，斯科特觉得可能有5英尺11英寸。她年轻漂亮，她让他想到某个人但又想不起是谁，也许是他梦见的人。嗯，很可能。不管怎么说她的风采很像她，有一种不开口说话就能给人极深印象的气质，她比屋子里的任何东西都耀眼。

“是的。我想您就是玛莉。”斯科特因长期等待产生的怨气消失了，似乎完全消失了。

“是的。很抱歉，让您久等了。我出去赴一个约会，路上堵车了。我真的盼望与您见面。我从我的同事那里知道不少你们公司的事。”

斯科特记得她是新来这家公司的。她是最近从一家有竞争力的公司挖来的，据说她的业绩很突出。对斯科特来说，她似乎过于年轻，还不到做得这么好的时候。

他很想知道她是如何做的。他盼望着进一步了解她和她的团队。

玛莉带他参观办公楼，其建筑风格给人印象很深。她非常清楚她的新公司的实力，她没有故作谦虚。这是这个星球上最富创造性和创新精神、最富有挑战性的工作场所，它正吸引着最优秀的人才。她没有用这些字眼，但给人留下的却是这种印象。斯科特很乐意跟着玛莉走走看看，他也很喜欢玛莉对工作和公司表现出的活力和热情。他知道在复制品公司没有人能表现出同样的热情和能量。为什么呢？他知道鲍勃很早以前是这样的，至少他听说他曾经是这样的。但这种活力已经消失。复制品公司是一个很大的实体，它负有重大责任。当斯科特看着玛莉像在为她搭建的表演舞台上跳舞一样轻盈地穿梭于公司各个部门的时候，他已经感受到了肩上的压力。也许随着业务的老化和火花的熄灭，她的这种活力和情感也会随之改变。也许这是刚开始时激情所带来的动力，随着时间的推移，它将被维持公司正常运转的流程和程序所取代。他相信是这样的。

参观完后，斯科特与玛莉及她的两个同事坐了下来。当他给他们名片时，没有一个人给他递名片，这使他遇到点麻烦，因为他看不出他们谁领导谁。他估计玛莉是负责人，但在交谈期间他又不很确信。他们讨论了标书要求的细节以及与满足其预期值有关的内容。这是一个要求很高的项目，它将需要复制品公司内部通力合作以及与梦想成真公司的合作。

他一页页地记着要点和应做的事情。很显然，玛莉对复制品公司的产品质量印象很好，她对复制品公司的创新能力印象之深刻甚至超过了斯科特。斯科特对玛莉给予他的公司如此高的评价感到吃惊，因为他自己到目前为止还没有这种感觉。但他也感觉出他们对复制品公司是否有能力实现从制作单一仿制品到创造、设计完整主题的转型表示怀疑。斯科特认为这很自然。他边写边形成了自己的看法，他认为梦想成真公司要的是新思路和新途径。但到会面结束时，他感到自己当时真是头脑发热，他的公司离接近梦想成真公司的要求还差十万八千里，他知道他要让自己和公司失望了。

我这是给自己上了个什么套啊?会面结束时，斯科特一边与玛莉握手一边这么想。“祝您今天愉快，玛莉。我将根据我们会谈的要点研究我的团队的工作进程，以确保我们的设计方案满足您的需求。”

在斯科特走出办公大楼前结实的橡木门之前，他脱口说道：“出于好奇我想问一下，梦想成真公司已经经营多长时间了？”

“到现在已有 24 年了，斯科特，复制品公司呢？”

“差不多。”斯科特觉得有点泄气。他坐进出租车赶往机场。他思绪万千，脑子里演绎着会谈的全过程，大脑在不断地与消极念头抗争着。斯科特想，“梦想成真公司赞赏我们提供复制品的能力，他们相信我们公司，他们认为我们是有创造性的。他们交际上需要我们证明我们能够实现向总体主题设计的转型，我们的许多竞争对手可能已实现了这种转型。”既然从表面看这并不是一个不好的开头，我干嘛对这次会谈那么悲观呢?斯科特突然感到很疲惫，无精打彩的坐在出租车里打着盹，做着乱七八糟的梦。

第4章 被套住了

“步调不一致的行动者不可能有效地行动；没有信心的行动者不可能步调一致地行动；而不受共同看法、共同爱好、共同利益约束的人，不可能有信心地行动。”

——埃德蒙·伯克

在回家的班机上，斯科特心情忧虑，他时而睡着，时而又被讨厌的梦惊醒。醒着的时候他辗转反侧，忧虑着他和他的跨部门团队将如何完成这个项目，忧虑着团队对现在由他承担的以及不久将由他们承担的所有这些工作做何反应。他看不出他的团队成员有多少创造能力，他也不认为他们有竞争所需要的资本。斯科特同样清楚，公司不能给他任何他需要或想要的东西。他担心复制品公司根本没有能力为“吊钩”主题公园做超常的、互动的和完整的设计，甚至根本无法中标。

当他打盹时，他梦见了海盗；梦见了猛扑过来想要中标的竞争者；梦见了他的公司需要的有创新能力的人物；甚至梦见了吉姆所说的在湖滨见到的海盗。他看着恃强凌弱的海盗一个接着一个地走入他的梦境，掠夺和抢劫他所剩无几的东西。他觉得自己就像被放逐到了一个孤岛，几乎没有足够的资源完成手头的任务。

经过在多伦多机场入境处长时间的和恼人的等待之后，斯科特终于在周二傍晚回到了家。当他走进家门时，吉姆迎面跑来抱住他的两条腿，他抱得那么紧，险些把斯科特绊倒。“爸爸，爸爸，我星期四要踢我的第一场足球比赛了！”他还从未感受到吉姆和萨布林娜像今天这样如此热情地迎接他。没有什么能与它相比，他珍惜这短暂的时刻儿子给予的浓烈的和充分表达的爱。

“斯科特，比赛在周四下午六点开始，你能赶上吗？”萨布林娜先看了斯科特一眼，然后示意他看看吉姆。

吉姆依旧紧紧搂着爸爸的大腿，两只脚站在爸爸的大皮鞋上。斯科特两脚载着

小吉姆费劲地走进厨房，然后将吉姆抱起来放在柜台上。“你的第一次足球赛，当然要去。”他想了片刻说，“我能赶上。”斯科特心想，他得按时回家，至少那天晚上要按时回家。

萨布林娜走过来，从后面抱住了斯科特。她抱得很紧，脸颊紧贴他穿着皮夹克的后背上，什么话也没说。斯科特能够感觉到她累了并且很高兴他回到家中。吉姆也加入了进来，三个人以吉姆称之为“家庭拥抱”的方式搂在一起。“亲爱的，你回来太好了，”萨布林娜说，“你知道的，我们很想你。”

“我也很想念你们。”他又开始回想起在飞机上那令人不安的梦。

“会谈进行得怎样？”斯科特在会后赶往机场之前没有时间打电话，但萨布林娜知道他不太愿意谈及此事。

“会谈本身进行得不错。那是个很有趣的公司，其活力超出了我的想像。不过我担心，从创新和技术可能性上讲，我们不具备那种能力。我们可能没有那种能力或资源来把握我们正在试图实现的转型。我认为我们无法说服他们相信我们有做这项工作的能力。”

“你认为你能让他们相信吗？”萨布林娜总是能够切中要点。

“实际上……”他犹豫了一下，两眼看着坐在高柜台上几乎与他齐眉高的漂亮儿子，看到了在梦想成真公司曾经看到的某种东西。他不知道应怎样准确地称呼这种东西，但这让斯科特感到更加厌烦。“不，我认为不能。”

第二天是星期三，上午斯科特早早地进了办公室。他的车子与办公桌之间的那条线是再笔直不过的了，没有人挡他的道，整条路都是他的。他坐在办公室后看了看钟，刚刚5点。两个小时以后才会有人来，大多数人三个小时之后才能来办公。

斯科特用了几个小时仔细核对 he 了解到的情况，哪些该写进给跨部门团队的报

告中?哪些应由他的团队来做?哪些最终得由他自己来做?他看了看那长长的工作安排表,又在当天与里克谈工作表现上做了标记,这项工作他只准备了一半。他关上门,这样当人们进来工作时,他就有时间在与任何人打交道之前完成他的筹划。他工作着,但心情却越来越坏。一般情况下,当他坐下来打起精神时,面对眼前的工作他会感觉好一些,但这次不同。他越想得细,就越感到他当初的想法太离谱,越感到他们公司距离实现向新未来的急转弯是多么遥远。他越从逻辑和后果角度考虑细节问题,额头上冒出的汗就越多,他要做的就越多。他想,每天没有足够的时间工作,公司也没有足够的能力或资源来应付这事,而他们却在期待着他来负责这事。

他打开上锁的抽屉,拿出他为与里克谈话准备了一半的业绩审查表。这将是一次困难的谈话。里克明显不如团队的其他人表现好。在文件上面放着的是埃里克消失的那天夜里斯科特发现的那张皱巴巴的羊皮纸。那是他在埃里克造访的第二天从上衣口袋掏出来放进抽屉的。他原打算问问乔安尼这事,但给忘了,过段时间他准备查查是谁在玩这种恶作剧。

斯科特用半个小时准备了与里克的谈话要点。他一直对自己的这种准备感觉良好,即使在他知道这种准备不会很愉快的时候,也是如此。事实上,在处理不愉快的事情时,有所准备会使斯科特感觉更好一些。

他抬起头看看时钟,已快9点半了。他已专心致志地工作了4个半钟头,而自己觉得才过了20分钟。当他站起来向门口走去时,他自己都感到惊讶,时间怎么过得这么快!“乔安尼,明天上午请你召集团队开个会。”

“好的,斯科特。您来得很早,上午过得可好?”

由于过分专注于工作,他没有听到她的提问。他接着说,“谢谢,乔安尼。你现在能将这个复印一下发给团队的每一个人吗?”斯科特最不愿意看到本可以提前看的材料被拿到会议上去念。为了确保打有把握之仗,他总是努力地工作着。他认

为这是一个优秀经理的必备品质。这是他为团队必做的工作，斯科特不清楚别人是否赏识这一点。其实，没有人认可这一点，但他却乐此不疲。他觉得如果他不这么做，那么别人肯定会另有微辞。

快到吃午饭的时候了，斯科特需要伸展一下，呼吸点新鲜空气。萨布林娜给他准备了盒饭，他很快地穿上衣服，将盒饭搭在肩上。“乔安尼，我大概过 45 分钟回来，出去呼吸点新鲜空气。”

“一会儿见，斯科特。好好地散散步。你开那个会还需要准备什么吗？”

“不需要了，一切准备就绪。”斯科特很喜欢说这句话。这不仅仅因为自负，还因为他很高兴自己不必依赖于别人，可以通过自己的努力告诉别人该怎么做。他认为这才是一个优秀经理应做的事。

乔安尼从她的办公桌抬起头来，看着斯科特走出门。

他能够出来沿湖滨散步的次数并不多，但他喜欢散步。复制品公司和他的家在湖滨的两头。他的家在湖滨的西头，在新开发区，那里曾经是英式赛马场。赛马场的拆毁为开发商提供了过去 20 年里在多伦多市区建造最大的新住宅群的机会。这也为他和他的家庭在较老的传统湖滨社区提供了一套新的住宅。在湖滨的东头，复制品公司 26 年前接管了多伦多的水净化厂。该建筑在当时是很了不起的，它将艺术与功能很好地融为一体，在城市规划中是很少有的。但此后除了大门之外，内部未进行过修缮。大门还是鲍勃为了客户才维修的。原建筑已年久失修，基本失去了吸引力。

但它却为雇员们提供了可在午间散步的好去处。斯科特从他家沿着木板路走到单位只需 25 分钟，不过他很少这样做。为了节省时间，他宁愿开 5~10 分钟的车到单位。他觉得自己是幸运的，因为他的绝大部分邻居得用 45 分钟穿梭于城市之

间，忍受交通堵塞的煎熬。

今天他需要出来走走。即将来临的谈话、装得过满的大脑和等着他做的工作逼着他走出了办公室。水面和天空异常美丽，远处的天边不时地组合起参差不齐的片片白云。湖滨上游人很少。与仲夏时期不同，四月下旬的多伦多湖滨地区对城市 90% 的人没有多大吸引力。但此时的湖滨对湖滨居民却很有诱惑，因为他们可以在人很少的情况下，漫步在由装点着蓝色水面和天空的美丽木板路上，感受着夏季来临前的温暖，感受鸟儿和孩子的欢笑，感受大自然的宁静。漫步时，他碰上几个熟人，但未打招呼。当他吸入清爽的空气、脸颊上感受到清风吹拂时，他奇怪自己为什么不经常来这儿。他暗自向自己保证：明年等我做完眼前的项目，适应了新的工作后，我每天都要到这里来。

他在卢堤救生站停了下来，爬上了码头。当他背靠码头的板条白墙坐下来时，风嘎然而止。码头沿着他腿伸出的方向延伸。他从背上取下饭盒，打开饭盒，拿出三明治和饮料，然后打开他随身带着的文件。他坐在那里，一遍又一遍地看他准备的长长工作日程表，温暖的阳光渗透了略带凉意的春风。他坐在那里修改着工作日程表。

“进来，里克。我很高兴我们终于可以谈谈了。”此前两人曾两次推迟这次谈话，他俩谁也不乐意最终促成这次对话。

里克没有搭话，只是问：“嘿，斯科特，在加利福尼亚的会谈进行得怎么样？”斯科特的整个团队都对加利福尼亚会谈很敏感，他们都清楚，公司正在努力实现的转变将迫使他们在规划上做 180 度的大转弯，但他们还未从斯科特那里得到任何消息。

“会谈得很不错，里克。”斯科特立刻转了话题，他不想只向一个雇员传达信息，这是斯科特的一个原则。他要留到明天的会议上讲，他将就等待着他们的机会

对他们做一次激励演说。他很需要为此做一番准备，因为他不想把自己对该项目的忧虑传染给他们。

“里克，我要跟你谈谈你最近的表现。”斯科特觉得没有必要遮遮掩掩浪费时间。“我很担心你不能像团队的其他人一样同步工作，关于你的统计数据表明了这一点。你的市场营销项目统计显示，你的产品没有达到我们需要的数量。”斯科特看着手中的单子并在上面做着标记。

里克沉默了片刻后便开口说话，但斯科特认为那都是辩解。谈话中，斯科特证明了自己的现点，列举了一系列事实，让里克无话可说。里克老想转移话题，但斯科特明确了自己的态度，要求里克改进自身的弱点。“里克，如果你在这些方面能够改进，我们就能够增强团队的力量。我希望从现在开始六个月后，我俩再进行一次不同于这次的谈话，我相信会有那一天。”

里克对业绩审查结果不满，斯科特也不愿意把审查结果告诉他。但这是经理必须做的一项工作。斯科特想，我承担这份工作时就知道会有这种事。

斯科特的团队成员陆续地进了屋子。他们看上去好象是刚开完一个会而不是来赴会的。这让斯科特警觉起来，他们会在一起商量什么，他心里纳闷。这让他想起他原打算说说但却忘记了的一个话题，他感到现在是说说的时候了。他将精心准备的有关与梦想成真公司会谈的陈述暂时搁在了一边。

“很高兴见到大家。我的日常工作非常忙，现在还要顾及鲍勃的提议，这真叫火烧眉毛。不过我今天还是想跟你们说几件事。”

斯科特拿出他的讲话提纲，尽管要说的第一项内容不在其中。“首先，我发现我们用在相互聊天上的时间太多。”他接着说，“请不要错误理解我的意思，我赞成有益的交流。但我多次看到有人站在别人的隔间周围聊天。我还发现我们有些工作落在了后面，我们没有聊天的时间。”

每个人都沉默不语。约翰看着里克。里克看着地面。托比两眼看着斯科特，他是接替杰希工作的新雇员，斯科特还没来得及坐下来与托比正式谈话，不过下周前后要找他谈。萨拉刚想说什么时，埃玛第一个打破了沉默。“斯科特，我认为您过于敏感了。我没看到任何人过分地浪费时间，我会做好自己的。……”

没等她把话说完，斯科特就打断了她。“请不要误解我的意思。我说的不是‘过分’，我说的是不应该浪费时间。在小事上注意与否结果有很大的不同，埃玛。”斯科特心想这也是对新雇员的一次讲课。“在我做到你们现在的位置时，我已认识到了这一点。把那么多浪费的几分钟加起来真能办大事。因此，我请大家注意，我不要求更多的，仅此而已。”斯科特确信这种要求是合理的。

“第二件事，”斯科特这时回到了正题，“我与梦想成真公司进行了会谈。我认为我们能够赢得这个项目。我们能够帮助公司实现从我们传统的业务向总体综合主题设计的转变。”他指着将在会议结束时分发的文件说，“在未来六个月左右的时间里，我需要你们大家做出150%的努力搞定这件事。在公司的跨部门团队中，我们是打先锋的。鲍勃要求我们确保我们的内部加工和产品符合客户的需求。我们在公司里是打先锋的。”

此后，斯科特回答了许多问题。整个会议充满了焦虑的情绪。斯科特此时需要的是多一点热情。他走进梦想成真公司时感受到的那种企业精神到哪里去了？他看着他的团队，在回答他们提出的问题时就已经对他们感到失望了。他用准备好的资料解答着他们的问题。会议大大超出了他的计划用时，他焦急地时而看看时间，时而看看他的工作安排表，最后会议总算结束了。他知道没有人喜欢超出规定时间过长的会议。

斯科特感到精疲力竭，他拖着两腿回到办公室，关上门，坐进他的办公椅。他不仅很累，还很难过和生气。这个公司的公司精神到底在哪里？没有一个人像他为原来的老板和导师阿伯·拉罗斯工作时那样，站出来为他分担任何工作。精明强干的人在哪里？主动精神在哪里？每个人都想走出校门就有一个稳定的职业，但谁也不

想为它工作。

第二天是星期四，情况变得更糟。里克递交了辞职书，并提出给公司四周的考虑时间，如果需要，时间可以延长。斯科特感到意外，他很快地回答说，两周就够了。他希望自己当时不要那么快就给答复，但他想也许里克离开是件好事，也许他很快离开会比用消极态度影响其他人会更好些。斯科特问他：“你的新职位要求你具体什么时间报到了吗？”。里克的回答刺痛了斯科特，但他尽量不去想其中的含义。

“我还没有找到另一份工作。我与——特里西亚商量的辞职的事。我们俩一致认为对我和我的家庭来说，现在辞职是最明智的选择。”里克在提妻子的名字“特里西亚”时稍稍犹豫了一下，因为他知道斯科不会知道她的名字。

这一天剩下的时间里，斯科特都在忙乱中：设法寻找顶替里克的人；立即与充其量只是中等技术水平的新雇员托比谈话。他走进团队人员工作区时，根本没有注意到周围长时间的寂静——团队对他那番集中精力工作的讲话的过敏反应。他工作到很晚，努力完成着他那不断增加的工作量。

当所有人都离开后，他关上了门，一屁股坐进办公椅。他以前从没有这种茫然的感觉，他不知道能做或应该做什么。因此他做着他一直在做的事，他不假思索地开始为自己，为他的团队的每一个成员、为跨部门团队罗列着更多的待做工作清单。但在此过程中，他的脑子越来越糊涂，越来越不清晰。他呆滞地坐了一会儿，眼睛看着散落在桌子上的大量文件。

听到敲门声，斯科特惊了一下。门慢慢地开了，一股微风吹了进来，埃里克探进他的脑袋。

“我来清理一下垃圾，我的朋友。”

斯科特想都没想，从桌子底下拿出废纸篓递给了埃里克。埃里克将废纸篓清理完后交还给他。埃里克出门时问他几点了。

斯科特将纸篓放回原处时发现里面有团纸，与上次的一样。他伸手拿起纸团，没有回答埃里克的问题。他看着那张纸，研究着上面的草体字，但看不明白是什么意思。

“埃里克！”斯科特喊道。这次他想叫住埃里克，弄明白这是开的什么玩笑。他站起来，跑到门口。他看到后门正在关上，环绕他的办公室又是一片寂静。埃里克为什么要问现在几点？他自问。为什么他问了又不等我的回话？他只要看这里的时钟就可以知道啊。他看了看身后墙上的时钟，若有所思。

坏了！已经八点了。他看了看表，“我错过了吉姆的足球球赛！”他感到内心有一种剧烈的痛楚。他知道他越过了他不想越过的界线。他已经将自己推进一种他自己都不知道如何摆脱的境地。

他回到办公室坐了下来，那团羊皮纸仍在手中捏着。他把它平铺在办公桌上，用温潮的右手掌抚平羊皮纸上的褶子。这下斯科特看清了，第一次看懂了上面的字。

管理经验之一

亲和是金

商业不光涉及数字，

生活也不光涉及事实。

亲和的艺术创造坚实的数字。

伟大的经理首先管理自己。

经理的未来要通过他人实现。

你将通过智慧或经历去认知它。

那是你的选择。

那天夜里，斯科特很晚才上床睡觉，萨布林娜早已熟睡。海盗又一次进入他的梦境。他梦见自己是一艘船的船长，正在全力寻找和保护一堆宝物。因为没有财力让每个船员专心工作或让他们满意，他的船员逃的逃，造反的造反，有的船员被遗弃在荒岛上。身为船长的斯科特不知道怎样做才能控制住他的船员。斯科特在入睡之前，眼前浮现出这天晚上吉姆在家迎接他的一幕，他一遍遍地回味着，直到进入梦乡。

斯科特回家时吉姆还没睡。他知道吉姆一定是参加比赛太激动了才没有睡，否则萨布林娜会让他上床，早早地就把他哄着了。吉姆依然是那么热情地迎接着爸爸。“爸爸，爸爸，我踢了我的第一场比赛。”他边说边跑向爸爸。

萨布林娜很生气，不用说话斯科特也能感觉得到，这也怪不得她。“我知道，吉姆。我没能按时下班，我真的很想去看你比赛。”斯科特说话时没有看萨布林娜，而是盯着面前这个小男孩。

“没关系的，爸爸。”吉姆眼睛看着地面，声音低沉地说，“今天我没有进球得分。”

这话让斯科特嗓子哽咽，眼里噙满泪水。他两手抓住儿子，从没有像现在这样紧紧地搂着儿子。

“没有关系，儿子，”他的声音渐渐变弱，“我也没有得分。”

第二部分

通向希望之旅

“我们都象只有一只翅膀的天使，只有互相帮助我们才能飞翔。”

——鲁西亚诺·德克雷森佐

第 5 章 地平线

“你们当中唯一真正愉快的人，是那些已经寻找并发现如何服务的人。”

——莫里斯·阿尔德雷

斯科特被房子的震颤声吵醒。一开始他以为自己在做梦，但后来感到房子真的在震动。萨布林娜还在熟睡，斯科特爬起来走到窗边。楼下，一些工人正开始为一排新住宅挖着地基。这排住宅将拔地而起，遮住他们看湖滨的视野。

他打开通向小阳台的门走到阳台，俯看着萨摩韦尔奥林匹克游泳馆。游泳馆是一个地上建筑，包括三个标准的奥林匹克游泳池和一个跳水池。他听说，由于潮湿沙土经过一段时间后会破坏建在地表以下的游泳池，这个游泳馆就建在地表以上。他从阳台可以看到游泳池的一角以及另一个池子里比游泳池平面高出很多的跳台。越过跳台，他可以看到湖水与蓝天融为一体的地平线。游泳馆的右边是一个儿童游乐场、公园和树木。游泳馆的左边是围绕尖沙嘴的空旷的湖滨，尖沙嘴的后面是航海俱乐部。

能够持久的景色才是最美的，他想。建筑商用了很长时间才卖出了昂贵的公寓

大楼期房，这些大楼正对湖滨，将挡住邻居的视野。看来这公寓楼是卖出去了，湖滨的景色是看不到了。但他希望透过树梢和萨摩韦尔游泳馆看到的湖水仍能保持完整。斯科特和萨布林娜都愿意看到很远的地方，斯科特坐在轿车后面时都要伸长脖子，以确保自己能看得很远。他需要距离、时间和地平线带来的远景。但他已经失去了这种长远看问题的观点，工作的紧迫性和工作负担逼得他只能顾及眼前，他这么安慰着自己。

“乔安尼，请您给加米拉打电话，让她方便时尽快到我的办公室面谈。”斯科特走过乔安尼办公桌时对她说，她今天上午比他早到让他感到意外，也有某种程度的内疚。斯科特觉得，作为经理，应该比他的职员工作更长的时间。

“早上好，斯科特。”乔安尼用幽默的口吻说。斯科特没有听出其中的幽默，继续走他的路。

“谢谢，乔安尼。”他走进办公室，关上了门。他坐下来，拿出昨天晚上带回家的工作文件后，打开了底层抽屉的锁，从里面抽出两张羊皮纸。他把它们平放在桌面上，反复看着上面的内容，但怎么也想不明白。别人为什么要对他玩这种把戏？这对他们有什么好处？也许他的团队想传达给他一个信息。“注意！”他读着，注意什么？他们是如何让清洁工干这事的？乔安尼敲门走了进来，斯科特像没事似地把纸折起来，塞回抽屉并将抽屉锁上。

“加米拉的助理卡特林娜说她这两个星期没空，下下星期也许可以。斯科特，那来得及吗？如果不行，卡特林娜说这周她可以与你会面。”

乔安尼知道肯定来不及。斯科特从没有让她预约过超出一周的会面。加米拉知道这个跨部门的项目是个优先项目，推迟两周是他无法接受的。斯科特受到了冷落，他现在知道出了问题。这也进一步加强了斯科特在那次会议上感受到的加米拉的那种冷淡情绪。她想派她的助手来更让斯科特受不了。“不行，那样来不及，乔安尼。我亲自给她打电话。”他面有愠色。他希望乔安尼知道这是冲着加米拉而不是冲着

她的，但他无法控制自己。

乔安尼并不在意。她接着说，“斯科特，梦想成真公司项目的资源计划准备就绪了吗？如果没有，我可以帮你准备，然后我们再一起审查。”她没有这方面的经历，只是有兴趣。俩人都清楚这一点。她被雇用是因为她是一个好助理，但她一直想介入项目领域并参与计划细节。这方面是由斯科特负责的，如果她能贡献力量那自然很好，但决不是在她所指的这个层面上，他知道她以前从未做过此类工作。

“谢谢，乔安尼。还是由我来做，下周头几天我就能准备好。另外，我还要听取别的部门对此提出的意见，这最好由我来协调。等我列出大纲后，再让你看一下，看是否漏掉了什么。”他想这是他最委婉的话了。她是一个很好的团队成员，一个不错的助理，但在提升她做刚才提到的工作之前，她必须在许多方面提高自己。

“但我认为我能够做，”她停顿了一下，“做得很好。”乔安尼对自己的能力这么肯定是斯科特没有想到的。她一动不动，眼睛看着斯科特。

“我相信你能做好，乔安尼。只是你目前的工作负担已经很重，我认为你应该保证做好那些事情，高水准地完成任务。然后我们才能看看分派你做什么项目。”

乔安尼点了点头。她起身离开办公室时，斯科特决定问她一个原来不想问的问题。他以一种不经意的口气说，“你见过埃里克吗？那个清洁工？”他整理着文件，表现出无所谓的样子。

乔安尼转过身来。斯科特知道她有点不高兴，但她的不快马上就会过去，她不是个计较的人。“你再说一遍那人的名字？”她问道。

“埃里克，他是个夜间清洁工。我工作到很晚的时候见过他几次。”

“斯科特，你听我说，我们没有夜间清洁工。我们有办公楼服务组，他们都是白天来，在我们离开时进入办公室。周末我想他们也会来。这里晚上除了保安外没

有别人。你肯定他是清洁工吗?会不会是修理工或做其他事情的人?”

“哦，有可能。可能是修理工。我只是出于好奇，那家伙挺有意思。”斯科不想再追问下去了，他不停地将桌上的文件来回挪动着。

乔安尼知道，在她回答斯科特的问题时，他的心思根本没有放在与她的谈话上。她很生气。

修理工可不清理废纸篓，斯科特心想，不由地打了个冷颤。

斯科特拨通了加米拉的电话。

“斯科特，您好，”卡特林娜知道是他打来的电话。我知道我们将合作搞‘吊钩’项目。”斯科特很觉意外。加米拉到底想干什么?如果他想与一个行政助理合作，他会选择乔安尼，但他现在是要与设计与工程团队的负责人合作。

“我们要看看这个项目进展如何，加米拉在吗?”

卡特林娜停顿了片刻后回答说：“好的，斯科特。如果您想与她通话，我去叫她。”

“谢谢。”

大约一分钟后，卡特林娜拿起电话说，“斯科特，她还得过几分钟才能接电话。让她给您打电话可以吗?”

“可以。”他挂上了电话。

斯科特很生气。在那次会议上，他第一次注意到加米拉的冷淡反应，现在她又想推迟与他会面，还让她的行政助理跟他打交道。她以为自己是谁?是女王?他决定今天就与加米拉接触，这是他工作日程的重中之重，他不允许任何事情阻碍他做这

件事。

他等着电话，边想边做点别的事，但却做不下去，两眼直盯着电话机。时间一分钟一分钟地过去了，这让他越发对加米拉不满意了。

“斯科特，加米拉在一号线。”乔安尼告诉他。

斯科特想说他再给她打回去，但他不能，因为他更急于与加米拉通话。

他拿起电话，背靠椅子，“加米拉，您好。”

“嘿，斯科特，您好。那天开完会我本想找您谈谈的，但我不得不赶去开另外一个会。您感觉这个项目如何？”

说得好听！斯科特心想。“还行，我认为如果很好地利用我们的资源，我们可以做出一番事业来，”他在撒谎，“您以为如何？”

“斯科特，实话跟您说，我不这么认为。我有些担心，尽管鲍勃支持这种转型，但我们的能力不足以进行市场竞争并且赢得这个项目。”

斯科特认为这是对他领导这个团队不满。“您认为我们做不成？”他以反问的语气说。

加米拉没有理会他的这种语气。“看看我们现在做的事和我们现在拥有的资源，我怀疑我们是否有赢得这个项目的创新能力和技术支持。”

斯科特认为她是对的，但他不愿意在工作中这么公开地表现出他自己的怀疑。他觉得身陷囹圄，他不能顺着她的话说，他要装着很自信，他不能坦诚。“我们会赢得这个合同的，加米拉。如果我们调动起每一个人，我们就能战胜所有竞争者。”

“斯科特，您这么认为我很高兴，这样对您是有益的。那么为了支持您和这个

项目团队，要我做些什么？”

斯科特很想与她交流一下所担心的问题，但他不能。在斯科特看来，作为他人的领导和管理者，当其他人表现出怀疑时，自己必须表现得有信心。他相信这也是给他这种管理机会的原因之一。

“我需要我们在一起制定计划，研究设计和工程将如何吸收和利用有关这个项目的客户资料。我可等不了两个星期。”

“我认为那确实是必须要做的事，斯科特。我很高兴您在考虑这个问题。我建议您和卡特林娜尽早会面。”

“我相信您不会把这项工作推卸给您的助手吧？”斯科特忍耐不住了，向加米拉施加着强大的压力。“这可是我们公司最重要的工作之一，我把我的全部时间都用在这上面了，我希望您也这样做。”

“斯科特，我很赞赏您那么做，我也支持您。但在这个事的初始阶段，卡特林娜足以与您的团队中的任何人合作，包括您在内。”她停顿了一下说：“她在您需要反馈的方面是很有能力的。如果需要，她会叫我介入的，这是她的职责。”

“那您的职责是什么？”斯科特几乎喊了起来，他本不想这样。

加米拉深吸一口气，好像已经预见到这种情况并且想好了如何应对似的。“我的职责是对雇用合适的人才做决策，分派给他们具有挑战性的工作，然后放手让他们干。”她对这种谈话很不满意并且明确地表示出不满，“我很遗憾您对卡特林娜的能力有不同看法。但您说了不算，派她去是我的决定，愿意不愿意与她会面由您决定。”

电话两头沉默了很长时间。斯科特很恼火。还是加米拉打破了沉默，但这次是用较平和的口气，“请听好，斯科特，第一次会面需要明确需求和确定进程。在这

方面卡特林娜比我做得更好。她将确定需要我们团队中的谁来做下一步工作。”

斯科特不说话。他感觉自己好像在听课。他第一次没有听出加米拉的话中有紧张或迟疑。“非常感谢您，加米拉。”斯科特的口气很明显：他不高兴。“我将让我的团队里的人尽快与卡特林娜联系。”他在说这话时，自己都不知道他能否指派别人做这件事。他的团队中没有这个层面的人，但他不愿意承认这一点。挂上电话后，他感到压力在加大，他的大脑理不出如何做这件事的清晰思路。

上午与加米拉通过电话后，他一直在伏案工作。当他从办公桌抬起头时，才意识到办公室的光线已暗淡下来，夜幕降临了。自与加米拉通话后，他就没停下手头的工作。让他与加米拉的行政助理来制定计划是根本不可能的事。如果派他团队的人与卡特林娜合作，那么为了确保不出错，他必须为那人安排好每一个步骤。加米拉让她的职员担当这么大的责任是不现实的。他以前见过太多这样的差劲助理，他们把工作压在职员身上，最终因结果不好而将职员一开了之。为了将这次会面的任务内容落实到文字并且明确会议进程的每个步骤，他一直工作到很晚。斯科特认为，好的管理应避免杂乱无章。

第6章 一团糟

“自己有能力是件好事，但真正有价值的能力是发现他人的能力。”

——埃尔伯特·哈伯德

星期一早上，斯科特没有开车上班，萨布林娜要开车带吉姆去医院检查。

“没问题，亲爱的，我步行上班。”斯科特说。他往窗外看了看五月初的清晨，除了有几片白云外，天空还算晴朗。“谢谢你，斯科特。不过你得带把伞，天好像要下雨。”

“不用，我没事。萨布林娜，再见！吉姆，再见。”他早就在盘算着如何将因走路多出的 15—20 分钟补回来。他这才发现为了抢回这点时间，情急之下竟忘了与他们吻别。

“再见，爸爸。”斯科特在人行道上都能听到儿子的声音，他转过身来，看到吉姆正在窗口向他挥手。他很想跑回楼上搂搂儿子，但他没有时间。他已经感觉到这一天其余的时间将会非常忙碌。

他刚走过滨湖大道和萨莫维尔游泳馆，天空就由阴转黑了。斯科特根本没有注意，只是加快了脚步，两条腿加快频率沿着木板路向东走去。起风了，湖面泛起的白色小浪花向湖滨冲刷过来。只有在有风的天气，湖面上才会产生这种浪花。几分钟后，当斯科特走过网球场和室外溜冰场时，一道闪电划破了云层，大雨倾盆而下，雨点打在地上怦怦作响，受惊的人们站在马路上不知所措。斯科特这才注意到下雨了。硕大的雨点打在身上有点疼，让他受惊不小。

大雨来得又急又猛，几乎遮住了湖面。斯科特向离溜冰场不远的冰淇淋店的天

蓬跑去。他在天蓬底下站了很长时间，大雨向他浇来，他身上越来越湿，也越来越冷。过了一会儿，他身后的店门打开了，主人让他进屋。这家冰淇淋店一般要到天气持续较热时才开门，店主一定是在清理或修理什么东西才开的门。能够暂避一时，斯科特当然高兴，他站在外头还未进门就感到了屋内的温暖。他走进门，谢了回到柜台后继续干活的驼背老人。

斯科特站在窗边，窗玻璃上画着一个冰淇淋雪人。他透过雪人的眼睛，向外看着外面潮冷的天气，看看木板路的东边，又看看西边。两边都没有人。他盯着水浪冲击湖滨，一浪高过一浪。他看着湖面上空的闪电，听着越来越近的雷声。他像孩提时那样数着闪电和雷鸣之间的间隔，好似在欣赏音乐。他看着无情的大风将树枝刮落在地，又将它们刮到岸边，让这些树枝沾在礁石上或浮在水面上随风漂荡。那些树枝就像失去了地球的引力一样毫无重量。看着周围变得越来越黑的阴冷天气，斯科特周身感到了小店的温暖与祥和，他已经很长时间没有这种感觉了。在有这种感觉同时，他也突然感到自己有些精疲力竭了。

斯科特感到自己不想沿着木板路向东走了，他不想再履行义务了；他觉得他无法履行他对自己的团队、对跨部门团队、对复制品公司的任何义务了。与此同时，他也不想向西走了，他不想担负一个合格的父亲和丈夫应承担的责任。他无法再忍受片刻的焦虑或错过足球赛留下的遗憾。我的生活乐趣在哪里？他被大大小小的义务淹没了。

在这被搅得昏天黑地的天气里，只有雪人的眼睛是固定的、凝重的，它们目视前方，既不看左也不看右。

风继续刮着，卷起阵阵尘土。雷雨笼罩着湖滨。树枝被刮断，树叶漫天飞舞，水和飞沙弥漫在空中，一切都在运动，在被撕裂、抛起、旋转。一片混沌，一些东西死亡了，而另一些斯科特看不到的东西却在诞生。

雷雨过去了，像它来得那么神秘和突然一样，它消失了，留下的是潮湿的天气、

撒满木板路的残枝断叶。一棵白桦树被闪电劈开，三分之一的树干被切割下来，躺在浸泡在水中的草坪上。斯科特走回家换了身衣服，坐出租车去了公司。

一坐到办公桌前，斯科特又紧张地忙碌起来。他知道重要的长远规划已在他嗡嗡作响的大脑中消失。他没办法看得更远，没有办法冷静地观察世界。他所到之处只有紧张和压力，一种不断积聚的压力。他的桌上满是草记在记事本上的信息和备忘录，满满一筐信件和包裹等着他处理。这些东西放在他的办公桌上，每一件都传达着信息。它们中间也许有辞职信，或者那种如果不答复将导致辞职的信件。斯科特打开电脑，上面有大量的电子邮件等待回复，每个邮件都要求立即答复。他的留言电话录音信息已满，他刚听清留言电话总数就挂了机。

突然，他的寻呼机响了，惊得他从椅子上跳了起来。他没有拿起寻呼机，只是用眼睛盯着它。他就像一个受炮弹惊吓的战争受害者一样，害怕最最微弱的声音。每一次轻微的敲门声就像是炸弹爆炸。每一条信息都可能包含着爆炸物。他知道这叫失去理性，但这只能让他情绪更坏。

一时间，他的大脑在嗡嗡作响，寻呼机在不停地鸣叫，成堆的文件和备忘录在准备向他进攻，他的身体僵硬了，他动弹不得。如果此时有人问他什么事，他甚至连话都说不出来。在他自己和他内心平静下来之前，他只是低头盯着寻呼机，对周围的现实漠然不知。他就这么站着呆了很长时间，他无法自拔。“好好想想吧。你到底在干些什么？”一个声音这样问道。另一个声音很快回答说：“你正在走向失败，斯科特，这就是你正在干的事。是失败。”这些声音一直萦绕在脑海里。他站在那里，两脚一动不动，身子就像在卢堤码头一样来回摇晃着，为自己都说不清的罪责而惩罚自己。

这个星期就这样过着，那些声音时有时无。他的器官在运动着，他坐，他站，他走，他说话，他回复电子邮件、信件、电话留言和寻呼机，他与别人会面，在认为必要的时候说一些听起来自信的话。他无法平静地思考，对一些问题，他或敷衍或回避或直接处理。他工作到很晚，但事情总也干不完。而在所有这些时间里，他

从未有一次感到他下面要做的事是一件该做的事。整整一周里，他没有一次觉得他刚做完的事会对任何人产生重要的积极影响。

不过这一周仍然这么过着。

“约翰，你能跟我说说新项目投标书的进展情况吗？”斯科特尽可能平静地说。

“好的，斯科特。我马上来。”约翰向埃玛递了个眼色，从办公桌上拿起文件夹跟着斯科特进了办公室。

“新的市场营销活动计划准备好了吗？”斯科特急需尽快做完这项计划。如果他不能提前做完例行工作，他怎么能够着手准备梦想成真公司标书呢？现在已经是五月的第二个星期了，已到了事情必须取得进展的时候。

“嗯，还没有，斯科特。”约翰的语气夹杂着不满，“我还需要整三周时间才能完成。”他怎么用这种腔调说话？斯科特自问。但不管怎么说，这不是他所需要的答复。约翰的话不仅有不满情绪，还表现出别的情绪。“我上周就交给你一个备忘录，你到现在也没有回复。”

斯科特的内心在呐喊：约翰啊约翰，我有这么多工作，你根本不知道，也根本不关心。他觉得自己已经不能自制，要发火了。但他还是控制住了自己，压住火气说：“约翰，最近我看备忘录是稍晚了一些。那备忘录写了些什么？”他很生气，但同时还要表现得很谦逊。他知道这次谈话他已经失去了主动，现在得看约翰的脸色了。

约翰打开他的文件夹。备忘录是打印的并且放在最上面，让人感觉他建立这种书面文件就是为这种遭遇准备的。像约翰预想的那样，斯科特背靠座椅，等待演出开始。

“上周二，我给你发了个电子邮件，题目是‘项目计划审查请示’，并将副本

发给团队的其他人，还发给了鲍勃。”该电子邮件还发给了鲍勃！这使斯科特大感不快，他为什么要这样做？约翰在跟他玩什么把戏？

约翰接着说，“我们的供应商，也就是你上月选择的供应商，”斯科特心想，原来这小子想把延误的责任推到我身上，“已经第三次推迟供货，我请求与他们解约并且重新选择供应商，这次可以简化程序。”他停了一会儿，抬头看看斯科特。他不管这样做对公司有什么影响，也不管对自己有什么影响。他只是看着斯科特，似乎在说“这是事实，怎么着？”约翰最后说，“我在文件上写了，如果我能立即得到答复，通过我们与供应商的关系，我可以用两周左右的时间完成这种转换。由于我未得到你的回复，我认为从现在开始大约需要三周时间。”

“约翰，这可不行了。我原来预计这项工作现在就该基本做完的，而你却告诉我还需三周时间。还有很多事情在等着我们做，我们必须先做好这件事。”斯科特控制不住自己，所有人都在给他设绊。约翰坐在那里盯着斯科特，他知道自己有理。斯科特说：“那你为什么不来找我？光发给我备忘录就是理由吗？”

“斯科特，你说过你的门关着的时候我们不要打搅你。那个门一个多星期都是关着的。乔安妮说你在做完案头工作之前不接受任何约见。”

斯科特停了一会儿说，“那好，如果有必要，你就换供应商吧。”

“这样做我们会需要一笔额外费用，斯科特，这你是知道的，是吧？”

斯科特失去了仅有的那点自制力，大声喊道：“是的，我太知道了。”斯科特今年的预算已经透支，但现在他别无选择。约翰起身离开了办公室。斯科特感到被彻底羞辱了一番，他感到就快要彻底崩溃了。他感到压力在增加，他看着工作安排表上的雷区和未爆炸的炮弹，找不到走出去的路。

他从办公桌后站起身来，抓起一叠文件塞进口袋，向门口走去。乔安妮感到奇怪，因为他知道下午他没有任何约会。“我刚想起来我在城里有个约会，”他对乔安

尼说，“我四点半左右回来，然后工作到晚上。我得把你明天上午将要处理的文件准备好。”

乔安尼有点不信他说的话。他走出门，钻进了他的车子，车子是白天修车铺修完后停在那儿的。他把车开了出去。45 分钟后，他仍在开车闲逛，向北上河谷大道，到 401 公路，然后往南开到滨湖大道，最后到了莱斯利大街南端的尖沙嘴。尖沙嘴接着一个环形道，偶尔来到这里的驾车者和周末的自行车爱好者可以沿着这个环形道行驶，直到远离多伦多城区，那里可以看到城市中的加拿大国家电视塔和天虹体育馆。斯科特在环形道约四分之三的地方停了下来。他走出车外，坐在发动机罩上回头看着多伦多城。尖沙嘴和城市之间是一个很宽的进水口。透过树林望去，你可以看到美丽和鲜为人知的多伦多景色。回过头来，可以看到安大略湖伸向一望无际的远方。斯科特以前从未见到过这种景色，也从未开车来过尖沙嘴。但今天他来得不是时候，他没有注意周围的任何事物，他看到的是一片混沌。

斯科特给家里打了个电话，告诉萨布林娜他在哪儿。萨布林娜并不感到意外，她觉得可能要发生什么事，不无担心地问：“亲爱的，你没什么事吧？”

“没有。”他的声音听起来比自己感觉的还自信，这几乎是他一贯的做法。“今天晚上我要回办公室，我希望再用几天时间就能摆脱困境。”斯科特知道他以前就说过这种话，用的字眼可能都一样。他每次说这话都是当真的，但从未兑现过。“我爱你，萨布林娜。”

“我也爱你，斯科特。你要注意身体。”萨布林娜说完便挂了电话。

斯科特回到办公室时，所有人都走光了。他坐了下来，按自己的方式开始着手堆在案头上的工作。他刚打起精神准备工作时，埃里克的脑袋探了进来，斯科特吓了一跳，“我没听到你走路的声音。”

“噢，对不起，斯科特。我只是来清理你的废纸篓的。”

“你是谁？”斯科特脱口问道，“你是不是总在我的纸篓里留那种皱巴巴的看不懂的纸条？”

埃里克笑了笑，慢慢坐到靠墙的椅子上。“那没关系的，斯科特。你需要一个向导，而我就是你创造出来的向导。”

斯科特盯着他，他也盯着斯科特，很得意地笑着。两人对视了一两分钟后，还是斯科特先发问。“创造？这是什么意思？我不需要向导啊！”

“不，斯科特，你需要，你急需一个向导，只是没有说出来而已。在每次错过足球赛的情况下……”

“你怎么知道的？”斯科特打断他问道，他有些不安和吃惊。“那只是一场比赛。”他理亏地加了一句。

“目前是一场，不过这只是吉姆足球比赛的百分之一，斯科特。”埃里克接着说，“你常接到辞职信，你每次都默然地走过你团队的办公室；你常常因担心得不到认可而出虚汗；对于分配下去的工作你总是不放心；你常常对萨布林娜发火和不耐烦。鉴于你的这些行为，你急需寻求一种看待世界的新方法。”他停顿了一下又说，“你已经到了生命中的重要时刻，为了改变世界，你首先需要改变自我和你的世界观。”

埃里克停了下来，长久地看着斯科特，注意着他的表情，然后说：“你所选择的现在这个层次的道路是成功的，但它不能把你引领到更高层次，它将给你和你周围的人带来痛苦。”

斯科特越听越糊涂。这个知道他生活隐私并且说三道四的收垃圾人到底是谁？最让他不解的是，埃里克所说的都是对的，正是斯科特对自己和其他人造成了痛苦。此时斯科特想到了吉姆、萨布林娜、里克，杰希、约翰、埃玛，以及仍与他共事的其他人。他又问道：“你说的是什么道路？”

“工作安排表、方框标记，X和O标记、数字、事实和数据等等，斯科特，你还可以添加更多的内容，把清单列得更长，然后一项一项地把它们打上标记，直到做完。这难道不是你今晚要做的事？”

“哦，这些是我工作的一部分，而且……”斯科特试图辩解，但埃里克打断了他并继续说道：

“还有，你走过你的团队时的样子。你真够可以的。你在经过他们时把他们视为桌子和椅子，把他们视为影响你追求完美、追求‘直线’的障碍。斯科特，我不想和你辩论，那不是我的事。不管你知道不知道，反正是你请我到这儿来的。我是这么看的，如果你还想抓着你那些垃圾不放，保留它就是了。我将去另一个办公室，就这么回事。”

斯科特退缩了。突然间他的努力崩溃了。他太累了，以至于无法辩解，无法理解任何东西，无法否认他正在经历的事情。他的身体卷曲在椅子上，像一根被秃鹫压弯的树枝。他不知道这人是谁，不知道这到底是怎么回事，但他知道这人说的是对的。听到真话是令人痛苦的，但斯科特已经太累了，以至于他无法辩解，他放弃了他一生中都在使用的所有理性抵抗。

“你很早就已经知道工作安排表可以无限制地加长，但你处理它们的能力是有限的。斯科特，你需要用一种新的方式来看待工作，这样你才能管得过来。你过去曾成功使用的手段已无法解决你现在面对的复杂性。而你寻求帮助的第一步就是请一个向导。因此，在你需要的时候，我来了。”

“我不记得我要求过，我什么时候要求的？”斯科特已经承认了眼前的现实，不管这个人是谁，此人就坐在他的面前，这次谈话正在发生。

“在码头上，斯科特，在你站在卢堤码头看着船只驶出灰桥湾的时候。那时你心里明白你应该寻找一种不同的看待世界的方法。你只是不知道如何寻找，你的第一步是意识到了这一点，斯科特，这是最要紧的一步。”

“我不明白，为什么会在那里？我怎么会在那里与你接触？”斯科特仍在努力寻求这当中的逻辑关系。

埃里克大笑起来。“咳，我可能也无法完全说清楚，我的朋友。也许是对比的缘故吧，事情有时就是这样发生的。”

“什么对比？”斯科特问。

“还记得那个在码头的夜晚吗？当时湖面的风很大。还记得那湖水吗？帆板竞相驶出灰桥湾，帆板的彩色三角帆上下起舞，生机盎然，大风将三角帆鼓起又抛向前去。在你的周围是活力、生命和美，那种无穷尽的美，斯科特。”埃里克停顿下来，好像看到了那种美，并且在以一种斯科特到现在仍未领悟的方式欣赏着那种美。“你能够看到它，斯科特，但你不能感受它。在你的心里，那只是一种遥远的回忆。你的内心可能仍记得你曾经感受到这种美。斯科特，当你发现你所看到的与你所感受到的之间产生距离时，这往往是第一阶段。这时你的痛苦会提醒你正在失去部分自我，失去很大一部分，斯科特。你现在还没有到下一个阶段，即看不到美的阶段，但已接近它的边缘。在这一阶段，你自己对有些痛苦没有感觉，但并非对所有痛苦麻木，这些还能感觉到的痛苦是无情的。这时要寻找一个向导会更加困难，不过仍有可能，只是更困难一些。”埃里克边说边低头梳理着头顶上纠缠在一起的灰白头发，好像他曾经见过滑进第二阶段的人似的。

过了一会儿，埃里克抬起头来说，“当然，如果一个人一辈子固执己见，你或我或任何人再说多少都没有用。我们都知道，有时一些我们一直信奉的东西会阻碍我们去体验真实的东西。斯科特，当你的桶满是垃圾时，不要再往里面扔垃圾了，把它们通通倒掉。”

他拿起斯科特那满满的废纸篓，将废纸倒进垃圾袋，然后把纸篓递给了他。斯科特低头看了一眼，纸篓里又有一张揉成团的羊皮纸。埃里克眨了眨眼，说：“不过里面要留一点。”

斯科特的大脑非常疲劳但仍在激烈地斗争着，他还是表达了自己的不解。“这简直令人难以置信。你根本就不存在，这里没有人听说过你。我向他们问起你的时候，他们都认为我神经不正常。”

“别问了，斯科特。你没有必要让别人来证明你自己的经历。这根本就是两码事。你没必要那么做，我受累的朋友。人们只能看到他们应该看到的东西。”

“为什么我应该见到你？”

“因为你已经受够了自找的痛苦。”

“什么痛苦？”

“你的痛苦来源于你的大脑对同样的‘亲和’问题一次又一次的撞击。这种痛苦是提醒你注意的警钟，斯科特。不要抛开现实，自己去体验正在经历的一切。如果你是个聪明人，你的经历将成为你的老师，斯科特。”

“你以前说过这话，”斯科特回答说，“在羊皮纸上，好像是说‘你将靠智慧或经历学习，那是你的选择’。这是什么意思？”

“斯科特，经历迟早会教育每一个人，这是肯定的，不管你想不想学。问题是这种学习是痛苦的，实际上经历会一次又一次地教训你，直到你真正接受了教训。有些人在快死时才回头看自己的一生，从中领悟到一些东西。有些人接受教训早一些，但为时已晚。另一些人也是为数不多的人，他们边干边接受教训。这些人感受到了足够的痛苦，想要学会一种不同的方法。”

“通过智慧？”斯科特问。

“是的，通过智慧。智慧来源于自己的现实经历。理解它，感受它，找出其中的意义，通过足够长时间的经历取得经验。”他停顿了一段时间后，接着说，“这并不是说你要躲避痛苦，恰恰相反。你要正视引起你痛苦的事情，勇敢地面对它们，

真诚地、不带成见地从中学习。只有有勇气接受经历带给你的教训，今天你才能避免让经历再一次地教训你。”

“我现在需要接受的教训是什么？”

“亲和是金。从个人和职业的角度上讲，你已经达到了你应该达到的发展层次。在这个层次上，你不能再用事实和数据这个‘透镜’来面对世界。这种‘透镜’已经起到了作用，并且仍在你的世界里占有一席之地。但如果仅用这种‘透镜’，它掩盖的东西要比通过它看到的東西多得多。你的‘透镜’必须改变。”

“改变成什么？”

“改变成能够使你的世界发生变化的东西。”埃里克站起身走向走廊，斯科特跟在后面，他知道这个清洁工瞬间就会消失。

“变成什么？”斯科特再次问道，希望在埃里克离开前得到答复。即使他还搞不懂这到底是怎么回事，他也需要听埃里克怎么说。

“改变成真实的东西。”埃里克头也不回地说。

“什么是真实的？”斯科特冲着墙喊。

“这就是你需要通过智慧和经历学习的东西。那是你的选择。”埃里克转过走廊尽头的隔间拐角，周围一片平静，没有脚步声，没有关门声，只有寂静和轻轻吹来的风。

斯科特回到他的办公室，从废纸篓里拿出那团纸，将它在办公桌上铺开，长时间地盯着上面的文字。

管理经验之二

你已经达到你生命中的转折点，为了改变世界，你必须首先改变你自己和你的
世界观

你此前一直信奉的、对世界的看法，将阻碍你体验真实的东西。

当你的垃圾桶装满垃圾时，倒掉所有垃圾。

第7章 自信心正在消失的经理

“智力与发明没有多大关系，发明在于意识的跳跃，或者称之为类似知觉的东西。你得到了答案，但却不知道怎样或者为什么会得到这种答案。所有伟大的发明都是这种模式”

——阿尔伯特·爱因斯坦

“斯科特，是玛莉·比纳科蒂的电话，您接吗？”乔安尼从办公桌打来电话说。

斯科特身子抖了一下，但又一想，跟这个客户通话有什么好紧张的。“可以，把电话接过来吧。”

“嘿。玛莉，”他的声音有点过于热情。

“您好，斯科特。我打电话是想了解你们的方案搞得怎么样了。我们期待着与您和您的团队审查这个方案。”她在电话里热情地说。

这就是为什么他感到紧张的地方。他知道自己没有玛莉那么高的热情，这使他感到紧张。他知道，不管怎么说，他都应该是复制品公司最热情的推广者。但他做不到，因为不管他装得多么理性，他都无法应对这个郑重的问题。

“玛莉，我们为此组成了一个专门的团队，”他本来想说“委员会”，但没说出口，“我们正在设法整合我们的职能部门，以便更好地满足你们的需求。”斯科特想尽量把话说得专业一些。

玛莉停顿了片刻，然后轻声地说：“那好，斯科特，我们期待着听你们提出的方案。您认为我们什么时候可以听你们的陈述？”

他从桌上杂乱的文件下面抽出一张纸，迅速地查看着上面的工作日程表，“一

个星期内我们会将程序安排发给你，如果可能，八月的第三周我们将做最后陈述。”这个时间比玛莉定的最后期限提前一个星期。他将自己和团队的最后期限提前，以示他们不需要玛莉给的那么多时间。他知道这有些冒险。他的团队只有三个月准备时间。他在说这话的时候都不知道他们到期是否能完成。

“太好了，斯科特。我将预留出你们在我们总部向我们的团队进行陈述的时间。我相信陈述会很精彩。我看过贵公司一些早期的海盗船作品，给我印象很深。”

她怎么会看到那些东西的？斯科特感到不解，她不可能通过网特网知道，但她却看过公司过去的产品模型或早期产品。“哦，那好啊。你是怎么看到那些东西的？”斯科特装作无所谓地问。

“前些天加米拉寄给我一些老产品的资料，那些东西真不错。”

加米拉！这玩的是什么把戏？她先是要派助手与我会面，现在她又直接与我的客户办公室打起了交道。她是想管这个项目吗？事情是不是仅此而已？斯科特生气了，他的脸开始发紫。“那很好，加米拉帮了不少忙”，他镇静地说。“如果你还需要什么，请直接给我打电话，我保证提供给您。”

他努力控制着自己的情绪，直到结束这次对话。刚挂上电话，他就拨了加米拉的电话。

“您好，斯科特，我是卡特林娜。您有什么事？”她的声音又使他想起玛莉的热情，这更让他烦躁不安。

“给我接你的头儿”，他没有时间或耐心与卡特林娜闲扯。

他得到的是加米拉的留言电话，这让他更加气恼。当听到允许留言的嘟嘟声时，他就像一匹出栏的赛马一样咆哮了起来，“加米拉，你到底要干什么？我刚与比纳科蒂通过电话。她说你已与她联系并发给了她产品资料，你这样干涉让我怎么与客户

打交道?我不赞成你派卡特林娜参加重要会面,我也不赞成你用这种办法破坏我与客户的关系。”他又嚷了一会儿,然后猛地挂上了电话。

他不愿意这么做,即使是在非常气愤的时候。但有时他必须让人们知道他不能被小看和被利用。

他坐在那里生闷气。过了几分钟他听到有人敲门,他突然意识到办公室外面的人可能听到了他打电话时的喊叫声。约翰站在门口。

“请进,约翰。”

“如果您现在没有时间,我们可以再找时间,”约翰说。“我刚才看到您的门是开着的。”

斯科特心想,你倒不如更诚实地说“听到”门是开着的。“没关系,我有时间.你有什么事?”斯科特问。

“我与新供应商签订了一个合同。货物近期可能贵一些,但我认为对我们这个项目和未来其他项目有利。我真正想跟你谈的事情是,我想多负一些责任。我想承担一些原来杰希的职责。我认为我具备这种能力。”

这将意味着对约翰的提拔。尽管他与杰希在同一个层次,但两人的收入是不同的。斯科特站起来走到门口关上了门。当他坐回椅子上时,他用自己都没有想到的耐心口吻说,“我感谢你,感谢你希望承担责任的愿望,今年对整个团队来讲是艰苦的一年,几乎所有人的业绩评估都低于良好。但团队中只有一个人的表现够提拔标准,那就是埃玛。”

约翰面无表情。斯科特认为此时正是激励约翰的好机会,便接着说,“约翰,我要求你充分发挥你的能力。你在有些方面有很大潜力,但在其他方面你需要很好地改进。这不光是你一个人的事,团队中的每一个人都在同一条船上。”斯科特尽

量把话说得策略一些，这是他拿手的地方。他暂时忘掉了加米拉，他把此前被压抑的焦虑都倾注到了教育和激励约翰上了，暂时忘却了自己的麻烦。斯科特是善于处理危机的，他能够用处理新危机的乐趣抹去前一个危机带来的巨大痛苦。

斯科特认为整个团队的问题在于每个成员都在某些方面滞后。斯科特在最初接管这项工作时，曾试着影响团队的每一个成员。他曾努力想使他们明白如果改进他们弱点，整个团队就有很大的机会。他安排讲课，别人却不屑一顾，从而导致讲课人受到了指责。他甚至提供了力所能及的为数不多的奖金。没有用，一切都不起作用。惟一让他认识到的是，这些人无法忍受他那种坚持不懈的改进尝试。只有埃玛对他的尝试做出了回应，在各方面做出了成绩。因此，除了她以外，他不会提拔团队中的任何人，哪怕是小小的提升。斯科特知道，那样的话就等于失去了对他们的控制。

“我已经准备好了，我有能力做那项工作，斯科特。”约翰辩解说，“我认为埃玛做这件事不比我强。”

斯科特又有了打电话前的那种挫折感。他不理解这种辩解，他不理解为什么没有人理解他重业绩而不重说教的努力。斯科特心想，约翰你别逼我，否则我把你扔出办公室。

约翰还想说什么，但斯科特不让他说。“约翰，过去的业绩是你未来能否成功的最好标志。这可不是我自己编造的，这是经过调查的。因此不要跟我说埃玛不行一类的话，她的表现比你好，而且一直比你好。”他从座椅上站起来，打开门示意约翰出去。约翰很不自在地坐了一会，最终还是走了出去，不住地摇着脑袋，眼睛盯着斯科特。

约翰走后，斯科特感到疲惫无力。他无力站立，无力支撑自己的重量，也无力再想任何事情。一时间，房屋好像在旋转，他感到胸部有些疼痛，一屁股坐到椅子上，身子向右边歪斜。这是不是心脏病？他说不准。他深吸一口气，想看看是不是

肌肉疼痛。他的肺部扩张时更感到疼痛。他确信那只是疼痛，不会有生命危险，只是压力太大而已。

当他坐在那里闭上双目做深呼吸的时候，他看到了自己的化身飞了出去，漂浮在本体的上方，看着自己坐在椅子上。那化身看着那个椅子上的人变得越来越小，每一点压力，每一次背叛，每一次争吵和摩擦，都会从他身上拿走点什么，直至什么都不剩，只留下空空的黑椅子和满桌文件。

什么都不顺。我得不到任何支持，所有人都在玩花样。我的团队成员总在要求我委派新任务，但他们还没有完成眼前的工作。公司正在朝着可能走不通的方向前进。我负责跨部门的团队，而这个团队不仅不向我报告，还忽视我的存在并且诋毁我。斯科特感到孤立、迷茫和害怕。我是一个自信心正在消失的经理，斯科特想。我到底怎么啦？

斯科特站起身，透过窗口看着灰色的停车场和更加灰暗的天气。他越想越觉得这是真的。当他与玛莉·比娜科蒂通话时，他不仅感到紧张，还感到内心的空虚。真正的热情与信心不足，形成了极大的反差。

斯科特知道他又得工作到很晚了，他找不到摆脱这种循环的办法。当然，他想工作到很晚还有另一个原因：他想看看“他”是否会出现。

他没等多长时间。最后一个雇员刚离开不久，斯科特就听到了走廊里的脚步声。埃里克直接走了进来并拿起斯科特的废纸篓。连话都没说。

“埃里克，今天怎么不打招呼了？”

“你好，斯科特。我只是想，因为我不存在的，我只需清理你的废纸篓，然后离开，以免影响你的逻辑思维。”

这话让斯科特笑了起来。他收住笑脸，又开始向埃里克发问了。“你是谁？你

怎么到这里来的?”

“斯科特，我认为我们以前已说过这事。如果你不想让我出现，那你今天晚上为什么还要在这里等我?你没必要同答这个问题，斯科特，我走就是了。正像我说的，如果你对我说的话存有疑义，你可以保留你的垃圾。”他将装满垃圾的桶放在地上转身要走。

“别走!”斯科特喊道，埃里克转过身来。斯科特控制住了自己的情绪，用较为平静的口气说，“请不要走。我不管你是谁，我需要帮助。”他的话透着无奈。

埃里克转过身，清理了废纸篓，将纸篓递给斯科特后便坐了下来。斯科特看到了那个纸团，他将纸篓放回靠近办公桌的地方，打算在埃里克走后再看那个纸团，他不愿意坏了他们之间已建立起来的规矩。

“我需要帮助，”斯科特又说了一遍，他想听埃里克说话。

“是的，你确实需要帮助，需要很多帮助，但不是从我这里得到，我的朋友。”

“你这是什么意思?这不是你到这里的原因吗?”斯科特感到不解。

埃里克没有回答这个问题。“打这场战争是不是很累，斯科特?”

“什么战争?你在说些什么?”

“你与世界的战争。你不相信任何人;不能依靠任何人;你放松不了自己，因为你要防范所有人;你不能与任何人交流你的担忧;你不能把真实的你暴露给任何人;你不能在任何人面前犯错误。你相信的人只有你自己，你不觉得这样很累吗?”

“唉，最近我连我自己都不相信了。我不知道我到底怎么了。我不认识我自己，我正在消失。”

一时间两人都没有说话。埃里克看着斯科特，似乎在揣摩他会说什么。最后还是埃里克不情愿地先开口了，“斯科特，如果你会消失，那也是最后一个消失的人。其他人早就先你之前消失了。”他停顿了一会儿说，“万事开头难啊。”

“我没想到会这么难，埃里克。我不能再这样下去了。”

“你必须做一件在你看来似乎是退步的事情，这是一件你早就该做并且应一直做下去的事情。”

“什么事情？”

“花一些时间了解你自己，了解你生活中的人们。停一停，看一看，听一听自己和他人的心声，斯科特。”

“怎么做？我什么时候有时间？我将做什么？它会有帮助吗？先从谁开始？”他脑子里已经列出一大堆问题，大脑马上开动起来。但另一种想法又抑制了这种兴奋，他觉得他生活中的人们不会认可他主动了解他们的做法。

埃里克似乎看出了斯科特的想法。他说，“斯科特，你决不能放弃你的权力和消失。除了你自己外，没有人能让你消失。你无法控制别人想干什么，但你始终能够选择自己将如何反应。”他像看透了斯科特的心思一样说：“没有人能剥夺你的这种选择，斯科特。”

“世界越来越复杂，那么多不同的压力把我向不同的方向推，我怎么知道什么是正确的反应？”

“那是我们下一课的内容，斯科特，我该走了。”埃里克起身走了出去。他的动作有些迟缓，站起来时好像受到背部疼痛的影响。埃里克继续说，“现在先走这一步。”

管理经验之三

停一停，看一看，听一听。

倾听你自己和他人。

你无法控制别人想做什么。

权力的获得或失去，

取决于你选择做何反应。

第8章 意义

“在音乐欣赏方面，人们的通病是对音乐过分崇拜，应该教会他们热爱音乐”

——伊格尔·斯特朗文斯基

斯科特星期一早早醒来，穿好了衣服。萨布林娜还在睡觉。他轻轻地亲吻了一下她的面颊，向上拉了拉被单，掖在她的颌下，揉搓着她的后背。她没有睁眼，只是咕哝了一声“我爱你”。

“我也爱你，亲爱的。”他从三楼往下走，到二楼时停了一下，与吉姆吻别。

斯科特穿得很厚，出门时还喝了一杯热咖啡。他朝着湖滨的卢堤救生站方向走去。在开始工作之前，他想用一点时间调整一下自己的心情，试着在路上停一停，看一看，听一听，看看路上发生的事情，哪怕在工作前只呆一会儿。现在是五月的第三周，距最后期限仅剩三个月时间，但是他决心选择一种截然不同的方法来迎接这一挑战。

这么早跑步的人寥寥无几，他们相遇时相互点头，但很少回头。萨布林娜非常喜爱的老式灯柱上的路灯依然亮着。淡蓝色的灯光不禁使斯科特想起了“圣艾格尼斯铁人”篮球队。在哈利法克斯上中学的几年中，自己曾是该队的队员。这个东海岸城市乃至新斯科舍全省的人都酷爱篮球。加拿大各地盛行曲棍球，但在哈利法克斯，会有一万名的内行球迷涌入梅特罗中心观看大学篮球比赛。这在加拿大其他地方连听都没听说过。斯科特就是个狂热的球迷。

“铁人”队的浅蓝色球衣和茶色球衣曾是他少年时代的辉煌。当他沿着木板路向东走去的时候，对这个教堂-联盟球队的记忆回荡在他的脑海中。那些年，他学到了很多。这些东西他很少谈起，但却深深地印在他的脑海里。不知什么原

因，尼克·莫拉什教练给这小小的教堂体育馆和一群孩子带来了活力。条件虽然一般，但他利用现有条件，凭借自己的热情、努力和对该项运动的热爱，创造出了一种对斯科特和其他人有着巨大意义的环境。

斯科特记得，在“铁人”队，人人都有自己的角色。不是每个人都必须做教练要求做的所有事，但每个人必须发挥自己的作用。帮助取得胜利的得分手是英雄，而可能在关键时刻上场的板凳队员也是英雄。训练、努力和比赛才是最重要的。每个人的努力都息息相关，胜利或失败属于整个球队。

身为“铁人”队的一员使人备感自豪。小小的教堂体育馆变成了练习、努力、专心致志、义务和团队精神的场所，偶尔还成为重大比赛的场地。“铁人”队开始吸引各地有天赋的孩子，他们来自城市周边，来自加拿大殉道圣人天主堂，来自城市的东西部。斯科特记得，他曾在那儿学到许多东西。而最让他难忘的是：尼克将最初没有什么实际意义的篮球带到了圣艾格尼斯教堂，他把篮球演绎成许多人努力追求的事业，其意义远远超出比赛本身。他怎么做到的？斯科特感到奇怪。我为什么不能为我的团队这样做？以前那么长时间我怎么没想到？现在怎么想到了？

斯科特走到救生站时，天仍然黑着。他走上浮起的码头，向尽头走去。码头两侧满是岩石和沙地，一直延伸至水中。他身后是救生站的白粉墙，上面插着红色旗杆——救生员就坐在那里观察水面。

清晨通常是一天中他最喜欢的时候。他总是先于别人来到室外，一天时光仿佛在无限延伸，充满着机会和希望。他在上小学时放暑假前就是这种感觉。那时他觉得有用不完的时间，他的注意力很敏锐，每分钟都过得很有意义，一切都很美好。他在码头上边走边想：孩提时他怎么从未直接从家走到学校或商店，然后径直回家？凡事总有微妙之处。路面不只是让人踩踏或行走的，他曾注意到它的厚度和质地，他曾探求着每一次新的体验。他坐在变形的木板上看着周围的一切，心想，也许正是这种质量创造了更多的时间，将有限变为无限。也许，集中注意力可以产生平静，平静让人感到无限的可能性，让人忘却行家对完美的习惯看法。专注和好奇让冒险

变成了探险。

清晨的空气总是清新的，寒意顺着喉咙浸入肺部深处，让人感到爽快。选择什么就会体验到什么，他自忖。他陶醉征黎明中，这是一种自到湖滨工作以来从未有过的感受。他意识到，长时间以来，他已失去了清晨的快乐，同时也失去了许多其他的快乐。

而现在，此时和那时的感受像将氧气送到每一个细胞的血液一样流过他的全身。无限美好的黎明，斑驳的沙地，清凉平静的水面，像铁轨一样排列直达水边的、历经沧桑的码头木板路……这眼前的美，正是他内心感受到的美的写照。

呆了一会儿后，斯科特从码头返回，向东走去，太阳将他的影子留在木板路上，那影子伴着他紧不慢地走到工作单位。

“乔安娜，有空到我办公室谈谈吗？”看到她比以往来得晚，斯科特问。斯科特知道，要在以前，对她的迟到，他绝对不会客气，而现在他仍有想那么做的冲动。

乔安娜坐下后，斯科特能看出她已准备好应付他对她迟到的惯常反应。“乔安娜，我发现你最近已多次迟到”，他开口说。她显然有点紧张。斯科特接着说，“我不知道出了什么问题，有什么我能帮忙的吗？”斯科特知道自己在说话，但觉得这话不像是自己说的。他感到自己有些装模作样，他努力控制着自己挖苦的口吻。

乔安娜僵直的背部放松下来。她在想着如何作答，仿佛是在岔路口考虑走哪条路。她终于回答说“谢谢，斯科特，我争取以后按时上班。我女儿希斯尔碰到点麻烦，最近她老生病，拉下了不少课。”

“真对不起，我能为你做点什么吗？”

她略带迟疑地看了他一会儿，然后说：“不，谢谢，会好起来的。”

“我本想和你谈谈关于你要求参与起草项目书的事。我想让你做这件事。”

他边说边紧张地转动着铅笔，“既然要照看希斯尔，你先不必考虑立即接手此项工作。我只想让你知道，我认为你能出色地完成这项工作。”

乔安娜向前探了一下身子，似乎是在努力捕捉她未听全的信息。当她确信自己没有听错后，便走出办公室。不久她又返回到办公室，不声不响地将方案放任他的桌上。乔安娜此时非常得意，她低头看着他说：“如有反馈意见，我可以马上修改。谢谢你。”

她显得矜持，坦诚。斯科特认为她举止非常得体。

乔安娜走时，他让她叫埃玛来。他一直迟迟未解决杰希走后留下的空缺问题。没有新雇员来填补这个空缺，他们每天都在为失去这种专业人才付出代价。

当天下班前，斯科特将杰希的大部分工作交给了埃玛负责。虽然这只是小小的升职，加薪也不多，但却对埃玛很有帮助。她非常清楚这次加薪正是她所期盼的。她一再表示感谢。她的业绩和经历是出众的，但她因加薪而激动的程度出乎斯科特的预料。

斯科特那天上午做出的决定比前五天的总和还多。这一天结束时，他感到工作安排终于有了进展。但他交给其他人的每一项新职责都给自己添加了一份义务。需要他亲自做的工作越来越多，以至于到了星期三，星期一清晨在码头的那段时光仿佛又成了遥远的记忆。为了节省时间，他再一次跑着走出家门。

到了星期四，他又埋头于成堆的文件之中。他越想放松，越想停一停，看一看，听一听，就越难以真正做到。压力没有减小反而增加了。

星期四斯科特将汽车开进车库时，已是晚上 7 点半了。厨房里的灯还亮着，当他从后门进屋时，看到吉姆已经坐在椅子上准备听故事了。斯科特已是疲惫不堪，连走路都拖着脚步。“爸爸，可以给我念一段故事吗？”吉姆嚷着。

“儿子，当然可以，先让我把外衣脱了。”斯科特吻了萨布林娜一下，但萨布林娜感到他动作僵硬。“亲爱的，对不起，回来晚了。又是约翰的事。”他俩说了一会儿话后，斯科特便坐到两把大椅子中的一把里，把吉姆抱到大腿上。吉姆手里拿着一本有关海盗的书。

“爸爸，我今天又在湖滨见到海盗了。”他微笑着把书递给了斯科特。

斯科特瞥了萨布林娜一眼，她也回了一眼。斯科特尽可能用温和的口气说：“吉姆，儿子，这本书是虚构的，湖滨哪有什么海盗。那都是假的，吉姆，那是你想像中的海盗。”萨布林娜不高兴地走出房间时，他又加了一句：“不过想像并不是一件坏事，古姆。”

斯科特开始念故事。吉姆只让爸爸念了一页就从他腿上溜下来，和萨布林娜上楼去了。还没等吉姆走上二楼，斯科特已经在椅子上缩成一团睡着了。

星期五的情形更糟。交乔安娜办的事被搞得一团糟，约翰对埃玛担负新职责不服，连埃玛自己也有点忘乎所以。沉默有时是很可怕的。到下班时，斯科特恨不得马上离开办公大楼。但他走不了，他不得不工作到晚上。

他刚想离开，埃里克走进了他的办公室。斯科特立即伸手拿起纸篓递给了他。俩人都没有吭声，斯科特也不知道该说什么。他在努力完成一些表面上看来有意义的工作，但总是没有什么进展。

埃里克感觉到了他的情绪。两人还没打招呼，埃里克已经把纸篓还给斯科特，纸篓里又有一团纸。“万事开头难嘛，斯科特。我早就跟你说过。”

“可是，我分派出去的工作越多，自己要做的事似乎就越多。不但要返工，还要呈交，解释，再答复，再解释。我已经试着倾听自己和别人的心声，但那只是在消磨我的时间。我经常一直到夜晚才能做完一天的工作。这不，我还在这儿。我不想干到很晚，但没办法。”

埃里克点点头，坐了下来，“我明白，以前我也这样。”

这是埃里克第一次向别人吐露自己的事情。

“有什么想问我的吗？”埃里克接着问。

斯科特今晚本来就想见到埃里克，尽管没有什么具体内容要谈。他坐在那里沉默了许久，眼睛盯着桌面，一页一页地翻弄着记录和工作安排表。埃里克只是坐在那里，饶有兴趣地看着这个把自己关在笼中的并不少见的怪人，就好像在盯着一半是人一半是机器的赫默·考渡拉特斯一样。

正是在翻看这些任务表中，更确切地说，是在观看数以百计未来需要处理的事情中，斯科特意识到了他需要知道什么。作为经理，如果要想摆脱纷繁复杂的工作，若要以积极的方式影响他人，必须懂得如何决策，如何做出正确的决策，必须学会在没有充分的信息和时间情况下，在情况错综复杂或与以往大不一样的情形下，做出决策。“我怎样才能从忙乱中理出头绪，率领自己、自己的团队和公司前进呢？”这正是他想问清洁工的问题。

当埃里克听到斯科特提问时，脸上掠过一丝微笑，仿佛一直在等他提这个问题。他立刻作答，说话充满自信。埃里克刚开口就让斯科特觉得他以前肯定也遇到过这种问题。斯科特感觉他以前曾经当过经理。

“当工作杂乱无章时，问自己这样一个问题你所做出的选择是否会使自己和他人感到有意义？”埃里克长久地看着斯科特，然后接着说：“如果是，就干下去；如果不是，就罢手。”

斯科特没有即刻做出反应，接着便是失望的表情。“听着，埃里克。我不知道你是否管过别人，让我的手下人员感到有意义？我可管不着。我只知道干活，仅此而已。这是我份内的事，但是.....”

“但是发现自己考虑工作的方法不奏效。”埃里克替他说完了下半句话。

“其实，我原本不想说这话的，但我的工作方法的确有问题。”斯科特等着听他说话，可在听完后又认为没有实用价值。“埃里克，我手下只有工作人员，半数 是工会成员，半数不是。他们不想走入我的办公室，让他们的经理(他指着自 己)点头哈腰地问：‘今天你们感到工作有意义吗?’他们肯定会笑掉大牙的。”

埃里克笑了起来，然后以一种斯科特以前从未听过的口吻——坚定、自信、亲切但略带遗憾甚或担忧的口吻——说：“他们每个人无一例外地都渴望感受到工作的意义，斯科特。他们做出的选择，从事的工作，投入的精力，付出的时间(即生命)，对他人、同事、老板、客户和家庭都有着重大意义。”这根本不像是一种声音，而是一种回音，一种无数生命无数次发出的声音的遥远并渐渐远去的回声。

“你不能理解每个人的需要是多么强烈，因此你不让手下的员工做出能够为自己增添意义、提高效率和业绩的选择。”

过了一会儿，斯科特想做点辩解，因为埃里克这番话比此前他讲过的任何话都更具刺激性。“我不是律师，我是一个经理，我得完成任务。我们得提出建议，招揽生意。我们要满足客户需求，同时还要管理人员，而这些人的许多工作计划并不总是对公司有利。这可不是一个理想的世界呀，埃里克!”

“说得对，斯科特。告诉你，我不想跟你争论。你可以坚持你的垃圾。但请你记住前面几条经验是怎么说的。”

斯科特从抽屉里抽出那几张纸，大声念到“请注意!”

“对，‘注意’，注意你的经历，斯科特。你会懂得对他人缺乏信任终将失信于人。选择不同的人生态度将导致截然不同的结果。你可以有另外一种结果，那是你的选择。”他停了一下又微笑着说：“我倒是建议你在你那个‘餐馆’尝一道‘新菜’，你原先的菜从未令人很满意过。”

“以前和现在都不令人满意，埃里克”。斯科特迟疑了一下，仿佛欲言又止。然后张开嘴，又停住了。

埃里克看着他，“不要紧，斯科特。我知道你想说什么，你不必说了。”

“不，我非要说。关于别人的需要，你说得对。我清楚自己在这方面是失败的，我需要在工作中再次找回意义。我应当相信自己能够改变现状，在工作中投入的精力终会给自己和他人带来意义。”他把目光从埃里克身上移开，转向摆在文件柜上玻璃罩里的海盗船，又转向摆在书桌一角的萨布林娜和吉姆的照片。“在家里，我不知道是从什么时候开始失去那种感觉的，但我知道已没有那种感觉了。”

埃里克伸了伸双腿说，“只有先自己找回意义，然后才能创造这么一种环境，让别人也找到自己的意义。”

斯科特的声音变了。它似乎已不再是一种声音，而是一种温柔、略带含糊的回音：“我懂了。”

管理经验之四

当你被乱七八糟的事包围着的时候，只问自己一个问题：

“你所做的选择对你自己和其他人有意义吗？”

如果有。请继续：如果没有，请停止。

人们需要感觉到他们正在从相对杂乱和孤立的层面向有序和合作的更高层面进步，并从那些活动的组合和变换中找到意义。

第三部分

胸怀大计，轻松前进！

“比站在世界最高处更崇高的抱负是弯下腰来将人类抬高一寸。”

——亨利·范·戴克

第9章 跳！

“生活要么是勇敢的冒险，要么什么也不是。”

——海伦·凯勒

斯科特又一次步行上班了。随着六月的到来，他感觉到早上的空气开始变暖。他现在每天坚持多给自己留出几分钟，今天他选择走皇后大道，而没有走木板路。两层楼的商店、书店、餐馆以及经过改造的老住宅与长长的湖滨和木板路融合在一起，使湖滨社区成为多伦多人夏日理想的去处。在周末，皇后大道东路从斯科特在伍德拜恩的家到复制品公司这一段路经常拥挤，因此大多数东区的本地居民要开车离开湖滨是一件很困难的事。但在早晨的这个时段，在他去上班的路上，只有为数不多的小车很自在地从湖滨向西开去。他很高兴自己是步行上班。

斯科特进了一家咖啡店，要了一杯咖啡后走了出来，然后突然转身又进了咖啡店。他买了第二杯咖啡，又额外将一块方糖和一袋伴侣塞进口袋，尽管自己也说不准是否需要它们。十分钟后，他将咖啡放到乔安尼的办公桌上，但他估计等她到这儿咖啡也凉了。他的估计一点儿没错。

乔安尼到办公室时已经快九点了，好像有些苦恼。当她看到咖啡时，斯科特解

释说他今天来得比较早，他觉得她可能喜欢喝咖啡。他看出了乔安尼脸上的忧虑，把她叫进了办公室。

他很庆幸自己先问了她最近的情况，他至少知道有什么事正在影响乔安尼。今天他不得不告诉乔安尼一些事，虽然这是他不愿意做的。乔安尼为梦想成真公司做资源计划，但这个计划充其量只是一般。他不得不投入许多时间修改它，与他自己做这项计划用的时间差不多。但是在乔安尼做的计划中，斯科特注意到一些让他吃惊的东西。她的财务审查部分做得相当不错，尽管这一部分在现阶段的资源计划中所占的比重不大。它的细节和结构做得非常好，超出了她现在这个层次的能力范围。斯科特知道她想负责整个计划，但根据他的判断，她目前还不具备这种能力。

乔安尼坐下后，斯科特关上了门。“出什么事了，乔安尼？你的小孩没事吧？”他真为自己没能记住她女儿的名字而后悔。他应该记住的，但它就是不往脑子里去。

“希斯尔不得不住院了。医生说她可能没事儿，但他们要让她住几天院做一些检查。”乔安尼哭了起来。

斯科特不知道该做什么，也不知道该说什么。他很想走过去用胳膊接住她，给她一些安慰，但他下意识地看了看关上的门，坐在那里没动。“很抱歉，乔安尼。我能为你做点什么？或者其他人能为你做点什么？你今天是不是休息一下？”他在说这话的时候，心里想着今天的工作以及如何补上她的空缺。他很快意识到他们无法做完她的工作，至少今天完不成。他还是坐着没动。

“不用了，斯科特，没关系的，谢谢你。我没事儿，只需给别人交待一下就行了。弗兰克在家陪着希斯尔，不过我下周要请一点假。那可能会对梦想成真公司项目计划有一点影响，我已经想好了怎样把时间弥补回来。”

乔安尼如此地伤心，使得斯科特无法转入对计划的讨论，现在不能，以后也难进行。“我们以后再谈这事，现在先不管它。”他想改变对梦想成真公司项目计划的评估，但他没有，也做不到。他不想告诉她实情。

当天下午，乔安尼将梦想成真公司文件夹放到他的办公桌上说，“斯科特，如果你愿意，我们可以谈谈这个计划。”

她主动提出进行讨论，这让斯科特很高兴，因为他迟早总得点破。“现在就行”，他放下手中的笔，拿起自己的记事本，上面记着有关该项目计划的要点。

他不知道如何开头，只好提了一个问题，“做这项综合计划你有什么感受？”

乔安尼直起腰来，看上去很有活力并且很专注地说：“我很喜欢做这些事情，我觉得自己做得不错。我发现有些事情做起来很困难，尤其是一开始要征求那么多人的意见。你对计划怎么看？”

问题提出来了。“我真的很赞赏你的主动性，乔安尼。我们可以采用此计划，不过要经过我和秦经理的审核。从计划中我看到了一些真正有积极意义的东西。你认为计划的哪部分最适合你？”

“财务部分，我很喜欢做。”

斯科特就像一个狂欢节上的魔术师一样，举起他的记事纸，纸上用大大的黑体字写着“财务清晰”。

“你知道大多数人要像你一样使复杂的数字变得易于理解和便于使用有多困难吗？”他边挥动着记事本边问。

乔安尼抬起眼眉说，“不知道，我只是把做这件事当成一种享受。”

“乔安尼，许多人做不了这事，”他对她说，“我认为对数字的理解是你真正的特长，我在考虑如何开发你的才智为我们的团队所用。”

乔安尼明显表现出高兴和些许意外。“那么，整个计划怎么样，斯科特？你们想怎么办？”

“我想最后由我来完成这项计划，但还需要做一些结构性的修改。我认为在现阶段，你还不适合管理这个项目，乔安尼。”

乔安尼感到很失望，她的眼睛看着窗外，表情没什么变化，但那种表情很不自然。斯科特料到了这一点，感到有些遗憾。

“我明白了。不管怎么说，谢谢你给我尝试的机会，”她站起身向门口走去。

在这走出门的短暂一刻，乔安尼会想些什么呢？斯科特不知道。如果她愿意，他本可以提供详细的反馈意见，但现在都没用了。有的时候，他真不想当这个经理。

日子一天一天、一周一周地过着，这期间既有高潮也有低潮。随着七月的到来，他感到八月的陈述已近在眼前。在斯科特开始努力推动自我和他的团队过程中，他每天都有新的感受。而最让他感到吃惊的要算埃玛了，他的超级明星并没有履行好她的新职责，他第一次得到对她工作表现的负面评价。这可不是他所认识的埃玛。他安排了与她交谈的时间，想谈谈如何帮助她。他知道埃玛有能力做好这项工作，但他不知道问题出在哪里。

他们在办公室谈了两个多小时。他本打算谈一个小时，但看来显然需要更长的谈话时间。在团队中，埃玛是最勇于向他提意见的人，这次她也没有放过这个机会。斯科特原以为这次谈话主要是针对她的，但谈话开始不久就很快地变成埃玛向斯科特提意见了。

“看得出来，你在努力使我们更加投入，我们都很理解这一点。但在做事和决策时，我们确实不知道中长期的方向是否正确，感觉只是在运作一个四个月的规划方案，而不是用一种战略眼光运作。”

这话有点让人受不了，不是因为它不着边际，恰恰是因为它是事实。他的投入和努力，人们并不感谢。他需要听真话，为什么他工作时间在不断递增，却仍未真正地改变面貌。埃玛讲话这么激动是不多见的，但她很坦率，他听到的也正是他近

来有所感悟的。他们就此问题以及团队到底需要什么的话题谈了很长时间。这之后，谈话才回到埃玛的问题上。

“埃玛，我对客户对你的负面评价感到意外，他们说你曾多次与他们争吵。你以前可不是这样的，有什么难言之隐吗？”

让斯科特感到意外的是，埃玛以一种非正常方式进行了辩解，但最后她还是让斯科特知道了缘由：她讨厌新的角色，她从未真正喜欢过这个角色。她觉得接受这项工作如同掉进陷阱里。新的职责要求她与客户密切接触，虽然她喜欢偶尔接触一下客户，但让她每天这样却是她不愿意的。她最终接受这个职务就是为了增加收入与提高在公司和团队中的威望，尽管她自己也不清楚这样做能否提高威望。

斯科特想起了他对约翰的反应——他对约翰不加薪也要承担杰希工作的意愿所表现出的愤怒。当他听埃玛说这话时，他为当时那种愤怒感到不安。埃玛走后，他给人力资源部打了电话，随后便向他们的办公室走去。他们不想见他，但是他不管，他们不听他说话他就不走。他知道他提的要求不符合正常手续。

斯科特每天都有意识地观察团队中发生的变化。他已指定约翰与卡特林娜联系。经过两次会面后，加米拉亲自登门与约翰商谈，这让斯科特吃惊。这也使得他对与卡特林娜会面所做的充满虚荣心的争辩显得极为愚蠢。看到约翰非常积极地与加米拉及她的团队一道工作，斯科特很是高兴。斯科特又来了精神，他每天都要从繁忙的工作中抽出一些时间了解更多情况，做一些远景规划。有时，斯科特能够看到一种新层次的秩序正从忙乱中出现；有的时候，他只能看到一片混乱。在这种时候，他总是想起埃里克，他开始想念埃里克了，他自己都感到吃惊。

斯科特在“注意”上下了很大功夫，他努力不断地推动自己和团队从孤立走向联合与合作，允许个人的努力和想法的表面杂乱形成自然的强有力的内在秩序。但有时按照这种思路做决策是很难的。随着情况变得越来越复杂，需要做的重要事情越来越多，要做出重大决策就更加困难。他有时想放弃这种尝试，重新扎进繁杂的

事务堆中去。他似乎天生就是干事的人，很愿意做那种核对的事情。但是他克制住了，上个月，他按照更高层次的秩序和合作要求连续做了不少决策。

其结果是，斯科特现在的压力增大了而不是减轻了。他工作的时间更长了，他几乎是全方位地透支着自己。他开始怀疑自己作出正确决策的能力，他甚至自问还想不想再在公司干下去。也许他已经到了救命绳的末端。正当斯科特打算放弃的时候，他的朋友走了进来，向他的废纸篓走去。

埃里克看上去老多了，他弯腰拿废纸篓时似乎很痛苦很疲劳。但当他坐下来说话时，还和以往一样。

“谢谢你来这儿。我想你已经感觉到我需要帮助。”斯科特说。他不再有必要向他人或自己解释埃里克的事情。他只是斯科特经历中的一部分，斯科特希望集中注意力。

埃里克微笑着点点头，放回纸篓后坐到了椅子上。

“我已经快受不了了。我真的尝试过，”斯科特停顿了一下，看着埃里克说，“你可能也看到了，我确实按照你留下的纸条上的内容去尝试过。”斯科特的眼睛扫了一眼纸篓，又看到了那个纸团，这给他带来了一丝安慰。“有的时候我觉得我肯定走上了正确轨道，因为我看到团队取得了一些进步。但我又时常感到我落后了，我甚至连自己的工作都干不好，更不要说管理别人了。”

“我知道你在尝试，斯科特。我很羡慕你。这需要巨大的勇气，尤其是在这个阶段。你必须跳入黑暗中，你以前没做过，所以你没有信心。我希望我能够帮助你，告诉你我可以毫不费力地把你从边缘领回来；我希望我能告诉你只要站在你所熟悉的地面上，就会平安无事，但是我不能。”埃里克沉默了，好像在回忆着什么。

“从某种角度讲，我们都站在那个悬崖边上，斯科特。我们的脚趾挨着黑暗的边缘。我们知道我们要么跳下去，要么达不到我们本应达到的顶点。”埃里克的眼

里含着泪水。斯科特看得出来，他正在回忆着什么。

“我的悬崖是什么？我必须跳进哪里？”斯科特问道。

“你的经历已经给了你答案，斯科特。”埃里克直起身来，右膝关节咯咯作响。他走出了门。周围一片宁静，只有微风吹来。

斯科特抽出纸篓里的那张纸。在常规标题下只写了一个字：“跳！”

跳进哪里？

管理经验之五

跳！

第 10 章 石堆

“我决心做敢想之事……我将做我决心要做的事。”

——赫尔曼·梅尔维尔

斯科特周末为萨布林娜安排了一个令她惊喜的野餐。他挑选了一篮子食物并安排萨布林娜的母亲陪着吉姆。他要在最后一刻告诉萨布林娜，给她一个惊喜。三周前，他错过了 6 月 4 日这个来复制品公司工作的周年纪念日。他想让萨布林娜明白，他深知过去一年里当他努力工作迎接挑战时她所做出的牺牲。他爱萨布林娜，他要把这种爱表达出来，他知道目前他只能做到这样。

萨布林娜对她母亲的到来很感意外，斯科特这时拿出了野餐篮。“斯科特，我们可以带吉姆一起去的。”不管什么事，她总是自动地把吉姆包括在内。

“萨布林娜，下次我们找机会再带古姆去，但今天就你和我。”吉姆喜欢与外婆呆在一起，他盼着父母亲早点离开，这样外婆就可以宠他了。

斯科特和萨布林娜来到湖滨，他们绕着通往灰桥湾帆板俱乐部的尖沙嘴漫步。他们手拉手、肩并肩地滑着弯曲的木板路走着，在走到弯路的中间时偶尔碰见很多石头堆。每个石头堆都是一块压一块地摞起来的。大约有 20~25 堆石头，堆堆都有 3—4 英尺高，由 6—10 块石头摞起来。它们并不是简单地叠加在一起，每一块石头都以一种不可思议的角度保持着相互间的平衡。每块石头都神奇地保持着与下面一块摆放奇特的石头的平衡。

他们走过石堆时，看到约有 10 个大学生跟着一个教授模样的人行走于石堆之间。斯科特和萨布林娜都认为这肯定是他们的课外作品。晴朗的天空衬托着闪闪发光的深蓝色湖面。

令人奇怪的是，斯科特和萨布林娜立刻想起了他们过去的约会，过去两个人单独呆在一起的时候。他们在拴着不少渔船的码头旁边坐了下来，铺上一块地毯，打开了野餐篮，摆放好食物。斯科特拿出一个小盒子交给萨布林娜。盒子里装着一张票据和一个渡浪形的宽边银手镯。斯科特把它交给萨布林娜，以此作为两个人为对方花费了一些时间的纪念。

整个下午，他们或坐着聊天，或躺在地毯上看着天空默默不语。在这几个小时里，他们的手握在一起的时间似乎比过去一年里手碰到一起的时间还长。他们无所不谈，谈到吉姆，谈到吉姆怎么长得这么快，谈到他们的父母，谈到邻居，谈到他们打算什么时候休假，谈到萨布林娜喜欢与吉姆呆在家里，谈到萨布林娜需要有自己的活动空间，谈到复制品公司。但总的来讲，这次野餐桌谈了什么并不重要，重要的是他们意识到需要更加经常地进行这种野餐，意识到这种相聚是世界上任何其他人都无法取代的。过了一会儿，他们整理了一下，准备回家。斯科特把萨布林娜拉进怀里，他们亲吻着。他长时间地搂着她，用只有他俩能听到的声音在她耳边说：“我再也不会像去年那样忽视我们的爱了，萨布林娜，我非常爱你。”

“没关系的，斯科特，今年你得努力工作，我理解你。”

但斯科特心里明白并非如此。他长时间地搂着她，发誓要把她和吉姆放在工作之前。他说这话时底气不足，因为他不知道如何保证履行自己的诺言。他想，如果找不到解决的办法，他会离开复制品公司。他把手插进萨布林娜的头发里，将脸贴在她的脸颊上说：“我爱你。”

他们往回走时，路过那些石头堆。这次只有一个人在那里，他在石堆里移动着，挪动着石头。斯科特问那个年龄与他相仿的人，是否知道这些石堆是谁垒的。那人边挪动着石头边说，“是我垒的。”

“这怎么可能呢？”斯科特诧异地问。

“哦，我有帮手。我爱人一开始帮了点忙，我们已在这里呆了大约六个小时了。”

斯科特和萨布林娜都很吃惊。那些大学生们观看这些作品的时候，他和他爱人肯定是躲起来了。每一堆石头都是一件精美的艺术作品。斯科特表现出了极大的兴趣。这些石块不可思议地摞在一起。几小时后它们就会被小孩或者小狗碰倒。

“你为什么要摞这些石头？”斯科特问。

“为了享受并欣赏它。”那人说，“我喜欢看它们的形状，喜欢看人们在看到它们时脸上的表情。”

那人告诉斯科特和萨布林娜如何从不同的角度看这些石堆，如何欣赏每块石头内在的平衡。他俩开始穿行于这些石堆的迷宫中，弯腰或弯曲着身子，靠近或拉远距离观看着这些石堆。他们玩得很开心，并且被这个人及其爱人创造的朴素但却动人心的短暂的美深深打动了。

斯科特以为这人肯定是一位艺术家并问他靠什么为生。

他同答说：“我是扫雪车司机。你想来试试吗？”

萨布林娜马上动起手来，她非常投入，陶醉在自己创造美的过程中。斯科特也试着干起来，他搬起中等大小的石块并试着平衡它们。一开始不成功。但过了一会儿，他很快放好了一块，接着是第二块、第三块。他最多只能摞三块。如果你的手有足够的感应，如果你能够耐心地倾听，你能听到处在真正怪异角度的石头说：“这正适合我。”它知道哪里适合于它，它会告诉你。斯科特和萨布林娜都喜欢摞石块。他们只摞了 15 分钟，但玩得很开心。摞起来的石堆是神奇的、暂时的和不能持久的，是完全没有用的，但却是绝对值得花时间的。

他们俩站起身来，斯科特拍打着萨布林娜身上的沙子。这时斯科特突然大喊起来，“就是它！”他猛地跳了起来，“这就是我所追求的，这就是我必须跳的方向。”他几乎喊叫着说，“谢天谢地！”

萨布林娜知道那可能是关于工作的事，但她不知道是怎么回事也不便追问。她为又一次听到他激动的声音而感到高兴。她拍打掉斯科特身上和裤腿上的沙子。回家的路上，斯科特的胳膊搭在萨布林娜的肩膀上，感觉就像一对最好的朋友刚刚在沙堆里一起玩。

当人力资源部最终妥协时，已是七月的第二个星期了。这种妥协真是来之不易。人力资源部发给斯科特一个备忘录，罗列了不同意他的想法的诸多理由，但表示在目前的特殊情况下，他们允许他这么做。埃玛离开他办公室那天，当他走进人力资源部的办公室时，他对能否按照自己的意愿办成这件事没有把握。他对他们说，如果他们不破例处理这件事，他将损失一名最好的雇员，但他们就是不听。他们说这不符合规定，不能破例并表示遗憾。

他站起身向门口走了几步，打算离开人力资源部办公室。但这时他想不起回到自己办公室该干什么，心想这就是他的工作，不管公司是否愿意，他都得做这件事。他又回到刚刚离开的椅子旁，脱掉夹克，坐了下来。“是的，我理解你们的看法。但我得表明我的看法。”他本不想那么激动，但那些话还是脱口而出：“我们应该共同想办法促成此事，否则我将找你们的头儿，跳过你们办这件事。如果你们的头也不想这么做，那我就直接找鲍勃，我一定得办成。这不是为我自己，这是为我所代表的某个人，我不能让这个女雇员降职，现在不能。复制品公司也不会这样做。”

那个人力资源部的的女雇员盯着斯科特，不为所动。这个人与她和其他人努力建立的制度格格不入。

“在这件事没有眉目之前我是不会走的，”斯科特追加了一句。

短时间的沉默之后，女雇员说：“那我在明天上午的会上提提此事。”

斯科特对她的答复不很满意，但决定暂时先这样。“谢谢你，明天我还会打电话找你。”他确实这样做了。第二天午饭前他给她打了电话，了解到她的同事与她的看法一样，认为那是不可能的。斯科特很生气，但这次没有表现出来，“我什么

时候能见你们的头儿?”

他进行了五次面谈，写了六个备忘录，还取消了与鲍勃的一次约会，但最终他把这件事做成了。他已经多年没感到这么快乐和自信了，他要告诉爱妻。当他收到人力资源部的信函后，他打电话给萨布林娜说，“埃玛的事情我办成了，已经得到批准。”萨布林娜为他工作取得进展并与她分享这种快乐而感到高兴。过去的一年里，这种时候太少了。

“乔安尼，”他大声喊道，“你能来一下吗?”她走进来并坐了下来。“乔安尼，为赢得梦想成真公司项目，我准备组成团队来做最终陈述。你已经负责审查陈述汇总资料的工作，但我想让你发挥更积极的作用。我想让你负责标书的财务部分，不光是审查这一部分，还要与公司各部门合作，以确保准确无误地根据客户的需求而不是我们的需求提供资料。你的工作是从客户而不光是我们公司的角度审查这些资料。这就意味着你要额外增加一些工作时间。”

斯科特知道希斯尔已经好了，医生说检查没问题。“你能做这件事吗?这意味着你可能成为我们陈述团队的一份子。”

乔安尼从未成为项目投标陈述团队中的一份子。她准备过材料，但从未担当过重要角色。斯科特看出她在犹豫，便接着说，“在这方面我需要你。在汇总和明晰各项预算方面你比我强，坦白地讲，比团队任何其他人都搞得更清楚。如果你做这项工作，我们将更强大。”

乔安尼想了一下说：“行。我们什么时候汇总?”斯科特知道她既紧张又激动。“谢谢你。”她说。

“不用谢，当你拿到包括我在内的人们交给你的杂乱材料时，你就不会谢我了。”他俩都笑了起来，但斯科特心里明白，除了她所负的其他责任外，她得非常努力地工作才能把这件事做好。

“太好了。我让所有人把手头资料发给你。你的第一稿完成后先让我看看。这些是客户的要求。”他把约有四英寸厚的一沓文件交给她，她点点头接了过来。“请你给埃玛打电话，让她尽快到我这儿来，最好是现在。”

埃玛进来时，斯科特热情地向她打着招呼，“你好，埃玛。”

“你好，斯科特。”自从她接任杰希的职务后，她的语调都变了。“埃玛，我有事要告诉你。人力资源部已同意让你担当原来的角色，现有工资等级不变。但有一个条件，你必须给被指定的其他人当正式顾问。”斯科特知道不管怎么说，这样可以正式确定她喜欢担当的角色，别人也可以经常请她出主意和介绍专业知识。

“你是说我可以做我原来的工作而不必.....”她的声音沙哑了。斯科特在听她说话时，心里明白新职位和负面反馈曾给她带来很大压力。他不想把这视为降级，他说，“是的，但是你将有一个新头衔，你要为团队提供帮助、建议和咨询，这关系到团队的能力，这也是你的职责的一部分。你的业绩审查包括对这方面的评估。”

“谁将承担我放弃的责任？”还没等斯科特回答，她就建议说，“我认为约翰能很好地担当这个角色，尽管他没我有经验。”

“我同意，埃玛。但在某些具体事务上，我想让你帮帮他。我想让你做他的顾问。我认为在有些方面他不需要指导，但在其他方面他还是需要的。我希望他能占用你很多时间。顾问的角色总是会遇到头痛的事的。”

埃玛哭了起来。她说这是她有生以来最好的一件事。她热爱她原来的工作，从没想过要升职，但她想将薪水增加到她应得的水平，得到人们对她的突出表现和额外贡献的认可。惟一可能的升职就是杰希的职位，因此，尽管她的心思不在那儿，她还是接受了升职。

“这些年我一直在非正式地做着这些事情，请相信我，我知道怎么做。但是，斯科特”，她看着他，眼睛仍然湿着，“以前从没有人公认过这一点，谢谢你。”

“别客气，埃玛。你是最优秀的，公司的每一个人都认可这一点。我们需要你做得最好。梦想成真公司标书正在汇总，我们还剩下四周的时间。乔安尼将与你联系，告诉你要做什么并就一些数据征求你的意见。我们需要赢得这个项目，我想让你下周准备好你的那部分。”他犹豫了一下，似乎在掂量下面的话要不要说，“埃玛，这话我从未跟别人说过，我担心我们也许不能赢得这个项目。我知道我们大家必须努力争取拿下它。”

埃玛看了斯科特好一会儿。“你知道我会不遗余力的，斯科特，从现在开始我将与你同进退。”她向他伸出手说，“让我们共同努力，斯科特。”斯科特握住了她的手。

埃玛离开后，斯科特走到窗前，他哭了。他走到门口并迅速地把门关上，又回到了窗前。他的一生中，没有什么比他刚才的两项决定更有意义了。成为一个经理的机会是难得的，正如埃里克说的那样，这项工作是做人的工作，他一辈子都要做人的工作。只有这样才能找到意义和目的。他知道这并不容易，还有很长的路要走，但这是他应该走的正道。

当约翰得知要让他担任新职务时，他欣然接受，流露出一种“我说得没错吧！”的表情。斯科特注意到了，他承认约翰是对的，也就没再计较什么。此前约翰曾与加米拉的小组多次会面，他问斯科特是否参加下一次会面。斯科特本想问问谁会参加，但还是决定不问了，“你看着办，约翰。如果你觉得我去能加重砝码，我会腾出时间参加。如果你认为自己能够处理，我相信你会提出我们的要求的。”

约翰看着斯科特，好像没有听懂斯科特的话。“好的，让我考虑一下，我一会儿再来。我认为你可能有必要参加。”

“你不要走。那方面你很在行，如果需要，给我打电话，我会去的。但是，约翰，我希望你在某些方面多听听埃玛的意见。”他看得出约翰有些抵触情绪，但斯科特不允许有这种情绪。“我认为，在有些方面你不需要帮助，但在其他方面，我

要求你在与客户打交道前听听埃玛的建议。她最擅长与人打交道，你会从她那儿学到很多东西。”

约翰似乎不大服气，他就是这样一个人。“约翰，现在我要求你在将这些材料发给客户之前，正式地征求埃玛的意见。如果这是你无法做到的事情，我们可以再谈。约翰，你应该摆正自己的位置，不断地与客户接触很适合于你的才能发挥，这一点我俩都清楚。”斯科特接着说，“但埃玛在把握战略方向和技巧方面确实有过人之处。如果你能将她的特长与你的技能结合起来，那么我肯定我们会做得很好。”

“这是对这项工作的一個要求吗，斯科特？”

约翰显然不愿意这么做。此前斯科特曾对这个问题考虑了很长时间。他不喜欢与约翰交谈但他更清楚地看到了他的才能。他知道约翰做起事来很投入，但如果没有他人的指点，他的能力将是很有局限的。“约翰，从你担当这个角色的第一天起，我就要求你做出高水平的业绩。如果我认为我们还付得起成长的时间，我不会强烈要求你这么做。至少在你担任此职的第一年里，你必须寻求埃玛的帮助。”

“我想你是知道的，我宁愿自己干。”

“是的，我理解，我也能想到。”

“那我什么时候开始？”约翰问。

“昨天。”两人都笑了起来。“与埃玛谈谈交接事宜，正式制定一个梦想成真公司项目的指导规程。目前我需要你与埃玛，以你们两人商定的任何方式进行合作。确定陈述角色。我已经让乔安尼担当一个陈述角色，但我希望你们能够精益求精，表现出你们在陈述小组中的实力。”

“我要进入陈述小组？”约翰吃惊地问。

“是的，你将是其中的一个重要成员。我想让我们的客户看到你和我是公司最

优秀的人。我不是总有时间跟着他们，我想让他们觉得找到我俩中的任何一个人，他们就能得到所需要的东西。”

约翰高兴地跳了起来。这方面他在行，每周 7 天天陪着客户都不会觉得累。“加米拉已经在那里做了一些铺垫，她很早就认识梦想成真公司的人，她很能干。我能否请她成为陈述小组的一员，斯科特？”

斯科特知道这种谈话要放在过去会是个什么样子，肯定与他现在的回答大不一样。“让我们赢得这个项目，约翰。如果你认为加米拉能够做出贡献，你可以邀请她。你只需在进行陈述前让我知道你认为应怎样安排角色就行了。”

约翰几乎是从办公室跑出来的。在客户办公室给他一个在前台中央表现自我的机会，就如同给演员一个舞台，他可以站在聚光灯下以各种方式引起现众的注意，而一旦他表演成功马上便可名声大噪。埃玛已不再需要掌声了，她接触客户的方式更加策略，只有在深思熟虑后和完全有把握的情况下才愿意见客户。而为了表现得像个明星，约翰可以不分白天黑夜地工作，你可以把他扔到舞台上，他能够很快适应并且表演得很好。埃玛的策略和约翰对策略的灵活应用和随机应变，是他们赢得项目所需要的。足够长时间地抑制约翰的虚荣心，让他利用埃玛的才华将是一种平衡艺术，不过斯科特心里明白少了哪一点都无法取胜。

一个星期后加米拉打来电话，她的声音显得很吃惊但很友好。“我不知道最近你和约翰干了些什么，但我们实在承受不了约翰的热情。他想让我加入陈述小组，与你的团队一同去加利福尼亚。那是你的意思吗？”

斯科特能听出话中的意思。他不知道埃里克这时会怎么想。“如果约翰邀请你，我确信他认为有你在那儿我们取胜把握更大。我个人是赞同的，加米拉。我觉得你的话总是深思熟虑和受人尊重。”

加米拉似乎有点紧张，“太好了，我认为我在那里的关系能帮上点忙。”

“好的，加米拉。我请约翰为我确定人选，然后我要与你们一起商量一下如何充分发挥你们的才能。我真盼着早一点做这件事。”

“我也是，斯科特。我们会赢的。”

当加米拉挂上电话时，他意识到了他刚才做了什么事。他在构思这个团队，不是“他的”团队，而是“这个”团队，他在其中起着重要的作用，乔安尼、埃玛、约翰、加米拉和他自己，每个人都恰如其分地发挥着个人的才能。刚才它还不像一个全明星阵容，但现在它已经是了。什么东西改变了？为了准备陈述，斯科特还有许多事要做，但他充满激情。

那天晚上他呆到很晚，就是为了见到埃里克。而这次当埃里克进办公室时。他显得很老，就好像斯科特几年没见他一样。他的白头发增加了许多，他的脸上添了新的皱纹，他走向纸篓的动作显得更加迟缓，他的身体显得更加虚弱。

“埃里克，你怎么了？”斯科特站起来向他走去，但这位老人没有让斯科特搀扶，他坐下下来。

“我没事。你以前没见过人是怎么老的吗？”他笑着说。

“我见过，但老得没有这么快，埃里克，”斯科特说。“你出什么事了？你为什么来这里？你是谁？”

埃里克伸直两腿，两臂交叉，开始用一种镇静和超脱的口吻说：“我花费了很长时间收集垃圾，各种垃圾。我用生命的大部分时间经营着一家私营垃圾公司。我从未在我的工作和生活中找到有意义的感觉，直到我行将就木之时。”埃里克看着斯科特的脸，想看看有什么反应，但他没有看到。“回顾所有这些被浪费的时间，我的所有努力没有做他人或自己值得做的事，我知道我本可以不那样的。我知道那是我自己的选择，这种经历一次又一次地提供了教训和痛苦的信号，但我却从不注意。我总是我行我素，结果总是重复同样的经历，害怕看清楚这种经历对我意味着

什么。”

“当我躺在那里并且知道所剩时日不多的时候，我才意识到我浪费了无数宝贵的时间。到这时我才明白我没有必要把时间都花在垃圾上。而我原以为我就是干那个的。我早就应该知道我应做人的工作。业务少了要素仍可称之为业务，但人可不行。我认识到，我的工作本应该是与他人交流，让自己和他人的工作有意义。我的一生本应该用宝贵的有限时间做一些值得做的事——用我自己和他人的时间寻求杂乱中的秩序和寻求与他人的交流。我的工作本应该是帮助他人和我自己寻求花费‘我们整个生命’的意义和目的。”

埃里克看着天花板。他在用一种带着遗憾的口气说这些话时不想正视斯科特的眼睛。“不要等你快要入土时才回头，不要以为自己在做什么有意义的事。如果你忘记自己管理的是人，你将失去你工作和生命的意义。”

斯科特这时才理解为什么人们会用“陷入沉默”这个词。这就是他当时的感受。尽管他坐在椅子上，那种气氛仍让他透不过气来，有要摔倒的感觉。这时说任何话都没有意义。埃里克和斯科特静静地坐了很长时间。

斯科特终于打破了沉默。“那你现在为什么到这儿来？你是不是有约会？”他犹豫了一下，没有抬头，手指天花板说，“与上天？”埃里克笑了起来。过了一会儿，两人都笑了起来。

两人收住了笑声后，埃里克回答说，“是的，不久后我将与它约会。”他看出了斯科特的担心。“不用担心，我还没准备好要走。上次我要去的时候，他们让我选择，我可以不带着我在世上得到的教训而离开人间，或者他们送我回来通过帮助别人不犯同样的错误而学到一些东西。我当时很累，我想放弃，因此我选择了离去。我太累了，以至于无法再次面对世界。但就在此时，我听到了你在码头上的召唤。当我看到你站在那里，我仿佛看到了我自己。一个美好的生命正在被浪费，它充斥着那么多的垃圾。我不能走，我告诉他们说我要见你。”

埃里克在说话，在变老。他不象蹩脚的电影所表现的那样，但每次斯科特仔细看埃里克时，他都与前一次不一样，细微但却绝对在变化着。斯科特问：“你说你回来就是为了我？”

“是的。”

斯科特看着眼前这位疲惫的老人，眼睛湿润了，因为他知道这是埃里克在临死前做出的决定。

埃里克好像知道他在想什么，他说：“这是一个寻找我生命意义的决定，一个在我整个生命过程中需要一次又一次做出的决定。从我们的接触中，我象你一样学到了许多东西。但我的大限已到，斯科特，我不久将不得不走了。”他慢慢地站起身，清理完斯科特的纸篓，向门口走去。

“埃里克，你是说我再也见不到你了？”斯科特掩饰不住自己的情感。

“你还会见到，斯科特，但只有一会儿。我们有些事还没做完。”

管理经验之六

胸怀大计，轻松前行！

第 11 章 “哇!” 公司

“没有想象力比没有权力更可怕。”

——海伦·凯勒

斯科特知道世界没有变，但他却不再是老样子了，他的思想已经并且正在发生变化，但仍有许多东西要学。

“胸怀大计，轻松前行!”他一边穿衣服一边琢磨着这句话的意思。他觉得自己正在学会更加经常地停一停、看一看、听一听自己和他人怎么说。他懂得了清楚地了解别人，了解他们的为人、他们的优缺点和他们的真正才能的极端重要性。他放弃了对他们一成不变的看法，而是将注意力放在发掘和运用他们的才能上。他知道杂乱是无法消除的，疲于让他的职员们干自然会产生更多的无序。但如果耐心， he 可以从那些出于个人动机而产生的联系中，从那些美妙复杂的关系结构中，寻找新的秩序，一种建立联系和交流的秩序，并在此过程中最终为他人和自己找到真正的意义所在。

斯科特在成长，也在不断犯错误，但确实通过实践学会了如何“轻松前行”。不过“胸怀大计，轻松前行”是什么意思呢？

“爸爸，”斯科特又走神了，“你看，这是妈妈昨天给我买的。”

斯科特蹲下来与儿子坐在地毯上。他拿起盒子，看着上面熟悉的字体。盒子的一面用很大的字体写着复制品公司，盒子上面是一条海盗船，这是公司卖得最火的模型之一。斯科特最先想到的是，萨布林娜肯定是以零售价买的，她为什么不让他从公司商店带回来一个呢？

斯科特打开包装，将里面的东西拿了出来。说明书是彩色的，上面有详细的图

解和海盗历史介绍。他知道那是谁写的，这是一位名叫帕蒂的老妇人写的。她喜欢将一些故事和知识加进模型说明书中。一开始是她自己动手这么做的，因为她喜欢海盗和他们的故事，后来公司把它定为每套说明书中的标准内容。

“哇!” 吉姆在看到他即将要组装的模型时激动地惊叫起来，他喜欢复制品公司的模型。

斯科特浑身就像触电一样突然来了灵感。对呀，“哇!”，这正是我们的业务所追求的。它不在于模型本身，而在于它创造的神奇感。实际上它是帮助吉姆内心的“哇!” 找到一种表达的方式。“始终致力于情感沟通”，这是个了不起的想法，一个以前未想到的、超出业务本身的理念。他现在懂那句话的意思了。帕蒂和其他一些人已经感觉到了，但并没有付诸实施。没有建立任何机制来支持这种理念。萨布林娜叫他俩下楼吃饭，他紧紧搂着儿子说：

“儿子，这是挺神奇的，这是一个伟大的模型，我们今天晚上就把它组装起来。”

当斯科特带着一种想法走进鲍勃办公室时，距离与‘梦想成真公司’面谈只有三个星期。鲍勃见到斯科特很高兴，并告诉他加米拉已经告诉他该项目进展顺利。

“那太好了，鲍勃。我想跟你谈一件事，这事与此项目有关，但比项目本身更重要。”接着他向鲍勃谈了有关吉姆打开复制品公司海盗模具盒的情景，谈了他对公司实际上应该销售什么的看法。“无论我们的模型做得多么精致，如果我们失去了‘哇!’，鲍勃，我们将一事无成。如果公司要完全转型，那么我建议应直接从这方面入手，将目标清晰地定位于为每一位客户创造‘哇!’上。”

鲍勃背靠座椅笑着说“斯科特，你想什么时候开始?今天吗?”

斯科特吃不准自己刚才说的话是否妥当。也许鲍勃认为这是欠考虑和妄动的，但斯科特却不这么认为。他接着说：“目前竞争越来越激烈，消费者也越来越挑剔。我们必须明确，在与客户的交流中公司究竟靠什么获益。公司的名称是最重要的交

流手段，鲍勃，但我认为它现在已起不了太大作用。我们的名称必须让客户产生‘哇!’的感觉，否则我们会失业的。”斯科特还想说下去，但被鲍勃打断了。

鲍勃回忆说：“我还记得这家公司起步的日子。就是从这个名字开始的，正是这个创意吸引了我和其他人，因为它是对可能实现的东西的更大胆构思。正是那种构想促使我走上这条路，我从未放弃过‘复制品’这个名字，我对它是有感情的，你得让我考虑一下。”

斯科特并不感到意外，他不期求马上改变名称。复制品公司这个名称有着巨大的无形资产，任何改变都牵涉到全面的市场驱动过程，但他希望鲍勃能够考虑一下。斯科特回答说：“谢谢你，鲍勃。我认为我们有机会复兴我们的品牌和公司，把热情带给新一代消费者。不过有件事我想得到你的认同。它听起来有点咬文嚼字，但我相信它对我们的陈述组和我们的团队非常重要，也会引起梦想成真公司对我们的注意。”

“什么事，”鲍勃直起身来。

“如果财力允许，我认为我们应该成立一个‘哇!’子公司，由它负责整个项目从开始到结束的全过程。它将负责总体主题设计，并且百分之百地致力于创造‘哇!’的消费者感受。我们将运用公司的才智并且与世界上最好的公司合作。”

“谁来负责该部门的运作，斯科特?”

斯科特不假思索地说：“如果加米拉有兴趣，她是最佳人选，但我没和她谈过此事。我可以与母公司协调‘哇’子公司的销售工作。我认为我比大多数人都更清楚如何摆正位置，但我相信有其他机构的支持，加米拉将创建一个富有活力的组织。我可以帮一些忙，但我认为运作过程应以她为主。”

鲍勃很感意外。他知道做梦想成真公司项目需要一个单独的团队，但资源的提供需要一个过程。他也知道加米拉是最好的人选，但让他感到意外的是，斯科特也

看到了这一点。他看了斯科特好一会儿，好像第一次发现他身上的某种东西。

鲍勃回答说，“给我的感觉是我们又回到了起步阶段。你可以把它写到投标书里，只要不超出我批准的预算范围就行。”他补充说，“关于这个项目，乔安尼一直在非常努力地与我们办公室的人员合作。斯科特，你有一个非常能干的团队。”

斯科特得知乔安尼已直接与鲍勃的办公室打交道，心里很高兴。“是的，鲍勃，我确实有一个能干的团队。”

“下次见到加米拉时，我要问问她是否愿意承担那些额外的责任。你的建议不错，我们有把握得到这个项目吗？”

斯科特看着鲍勃，知道他真的想知道。“他们不用我们，会后悔的。”

“好样的，斯科特，加把劲儿。”当鲍勃握住他的手时，斯科特知道他们刚刚确立了另一种关系。

团队的陈述会议也是令人激动和刺激的。会议是在他们与梦想成真公司见面的前一周召开的。他们演练了陈述，其间斯科特还通报了关于“哇”子公司的事。鲍勃还没有时间去问加米拉是否愿意挑头，斯科特认为由他挑明这事不合适。当投标书中说明新的“哇”子公司将致力于主题创意时，他不知道加来拉会怎么想。

“你认为鲍勃会让谁负责？”埃玛问。她总是第一个把每个人都在思考的问题提到桌面上的人。

“我想现在鲍勃正在考虑，谁知道他会让谁负责呢？”斯科特回答说。

会议室沉寂了片刻，但很快又回到了陈述演练中。他们还没有完全准备好。陈述内容很棒，但陈述效果还不算一流。乔安尼还是很紧张，演练时结结巴巴，斯科特怀疑自己的决策是否正确。她会不会过于紧张？加米拉讲话通常有点紧张，但她的思路非常清晰。他知道玛莉和梦想成真公司的所有人很快会领教她那过人的素

质。约翰已经做好了表演的准备，不想再练了，他只是按部就班地走过场，一点没有显露出他的才华，他只是读着他的陈述稿，好像迫不及待地要离开办公室。其他人尤其是加米拉好像对约翰不放心，但斯科特知道，只有一个地方能让约翰不遗余力，那就是在客户面前。约翰不会出什么问题。埃玛可以很镇静地弥补其他人陈述中的不足，她会在适当的时间说恰如其分的话，她是一个补台者，屋子里的每一个人心都清楚。斯科特更担心的不是别人，甚至不是乔安尼，而是他自己。自从他结婚以来，他还从未这么紧张过。他总是自我安慰地说：“不会有事的。”

飞往加利福尼亚的路程好像很短，每个人都在专心研究着方己的陈述稿。加米拉超乎寻常地平静。

鲍勃不想随机前往，这是一种战略考虑。他与“梦想成真公司”的创始人索尔里奇曼谈过，他说他可以去那儿，不过他有一个令人吃惊的团队，玛莉和其他人每天都会与他们打交道。他认为他们能够中标，并且靠他们自己就能建立良好的客户关系。在问索尔是否想让他去那里之前，鲍勃提到了加米拉同意负责的“哇!” 子公司的事。索尔被鲍勃的自信所打动，并且说他自己也不去那里。但是，如果“哇!” 子公司——他也用这个名称——赢得这项合同，他将单独接见他们。

当鲍勃告诉加米拉推荐她领导这个新部门的时候，加米拉很感意外。斯科特和鲍勃都认为她有非凡的能力通过自己的表现获得大家的信任。她的这种能力尤为重要，它是“哇!” 子公司能够发展的基础。她接受了这个职位但在与团队一起上飞机之前，她始终没有找到机会当面向斯科特致谢。

当他们在“梦想成真公司”签到时，斯科特抬头看了看头顶上方游弋的彩色字母。他上次心里没底地来这儿似乎只是片刻之前的事。他们说笑着挤进门口，围坐在那个巨大的红色圆形沙发上，等着玛莉接待。为了架设电脑设备和布置会场，使其尽可能与演练陈述时的场景相似，乔安尼先期到达了这里。两个小时后，他们将改变公司的方向。他们尽情地开着玩笑，没有注意到圆沙发里还坐着其他人。

玛莉与乔安尼下楼了。斯科特想会议室肯定已准备就绪，刚好比预定陈述时间提前 5 分钟。玛莉和乔安尼有说有笑，这让斯科特路感轻松。他脑子里不断地重复着“哇!” 这个字，多么伟大的想法啊。整个团队都热爱这个名字，整个陈述演练都围绕着这个想法。

他们被引进一间大会议室。六个人围着一张桌子坐着。玛莉介绍完六个人后说：“斯科特，你们准备好了吗?” 斯科特感到口渴，心口砰砰直跳，站起来时紧张得有些透不过气来。“是的，早上好。” 当他僵硬地走到讲台时，他感到两条腿像是被灌了铅似的，他想了想，镇定了一下情绪。他知道应该先说什么，以前想说这些话，但在演练时没说这些话。

“我非常有幸地与一个世界上最富天赋的团队共事。我们想赢得这个项目，但更重要的是，我们想一起创造出一种我们两家公司谁都不能单独完成的东西——建立我们之间的合作，从而创造出真正引人入胜的东西。我要讲一个小故事，告诉你们我从我的一位老师——我的儿子——那里学到的东西。” 斯科特说话滔滔不绝，不管是输是赢，他都要把心中的话用最真挚的感情说出来。他叙述了如何通过听到儿子说话、通过对那一刻的感受获得的对自己工作的看法。听众几乎都掉泪了。他告诉他们将组成新的部门来主管这个项目并支持他们的工作。他看着加米拉，加米拉向他眨了眨眼。然后他坐了下来，让团队其他人陈述。

他们深深打动了客户。当他看着这一切时，他不仅开始从理性上理解了“胸怀大计，轻松前行”这句话的含义，他还看到了这句话对其他人的影响。乔安尼一点都没有表现出紧张，只有加米拉还像以往一样有点紧张，但她的卓越才华很快得到了人们的认可。听众在向团队提问时，约翰的表现令人目眩，产生的效果极佳。而埃玛则像往常一样对未尽事宜做了补充。当团队其他成员犹豫时，她自己还主动回答了一个棘手问题。

“胸怀大计，轻松前行”，他现在理解了这句话的真正含义，他看到这句话在改变他的世界。他现在觉得一种不一样的，更加光明的未来不仅是可能的，更是值

得他和他的团队为之努力的；他的神经末梢感应到了新的可能性：当他首先想出一个好主意后，其他人会神奇般地追随。但斯科特知道，只有当别人持怀疑态度时，自己能够坚持信念，别人才会跟随你。他可以扔掉那根他用来试图让人们始终保持一条直线的拐棍了，因为他现在有了更强有力的手段，即每一个雇员、客户以及他自己渴求的东西：目的、奉献、激情。如果有一个足够好的主意，那么每一个人都会通过相互之间的联系和经历寻找和确立他们自己的意义。

陈述结束时，斯科特已无法控制自己激动的心情。他心里明白，这次是输是赢都无关紧要。这个开足马力的团队一定会赢得他们想要的东西，谁能阻挡他们的脚步？

当天夜里他们庆祝到很晚，他们相互祝贺。加米拉当着所有人的面感谢斯科特推荐她负责“哇!”子公司的运营，这让大家备感意外。斯科特一辈子也忘不了那个夜晚。

第 12 章 藏宝箱

“20 年后，你会对过去做过的事感到不满，但更会对没有尝试过的事感到遗憾。抛弃锚链，驶出安全港，让你的船乘风破浪，探索……幻想……发现……”

——马克·吐温

斯科特今天要早点去上班，他没有向萨布林娜解释。他五点起床，五点半已经坐在办公室。他知道埃里克大白天不会来，自己今天也不会工作到夜里，因此这个早晨是他与埃里克说再见的最后机会。

他坐在桌前，看着铺在桌子上的文件，桌子上很乱。他背靠座椅深深地吸了口气。他心里感到满足，长期以来，他第一次感到心里踏实，不再需要来回奔忙了。他抽出一张纸在上面慢慢地写着什么。快要写完时门外传来脚步声，他知道是埃里克。不久这位清洁工便挡住了门口。斯科特赶忙拿起那张纸，把它揉成一团扔进废纸篓里，就好像被别人发现自己在做不该做的事似的。两人谁也没有说话，埃里克笑了，他的脸热情洋溢，两眼闪闪发光。他的笑有很强的感染力，斯科特也跟着笑了起来。

斯科特打破了沉默。“埃里克，我知道这不足以表达我的心情，但我还是要说‘谢谢你，我的朋友’。”

埃里克似乎还在笑。“斯科特，你已经做好了学习和摆脱痛苦的准备。凡事总得靠自己。”他边说边伸手去拿斯科特的废纸篓，他俩都知道埃里克不会再回来了。

埃里克打算清理废纸篓时，发现里面只有一张揉成团的纸。他抬头看了一下，然后坐了下来，手慢慢地伸进废纸篓，他那上了年纪的腰弯下来已不像以前那么自如。他拿出那张皱巴巴的纸，然后将废纸篓放在地上。斯科特看着他很认真地将那

张纸平铺在办公桌上，左手按着纸边，用厚实的右手掌轻轻地将纸抚平。他口中念着上面的字，体会着这些字的含义，好像在享受一瓶香醇的陈年老酒。他知道这些字是多么来之不易。

埃里克看完了纸上的字。他站起身，慢慢向门口走去，斯科特跟在后面。他知道他不会再见埃里了。埃里克转过身，伸出手来，斯科特用胳膊紧紧接住埃里克，再一次对他表示感谢。

埃里克步态老迈地走到走廊尽头，没有说一句话。斯科特目送着他拐过转弯处，消失了。

快到中午的时候，电话来了。当斯科特拿起电话时，乔安尼和整个团队都聚集在他的门口，他看着他们，为他们感到自豪。

“太好了！”他用最大的声音喊了起来。整个团队在走廊里欢呼跳跃起来。当他走出办公室时，公司的其他人早已在向团队表示祝贺，他们拥抱着，笑着，喊着。但斯科特推说下午有个约会，便很快地出了门。

几分钟后，斯科特驾车向湖滨驶去。他打电话告诉萨布林娜要干什么且只有几分钟准备时间了。在电话里讲完这件事后，他才告诉她他们赢得了那个项目。萨布林娜在电话里沉默片刻，然后深情地说：“我爱你，斯科特。”

斯科特在湖滨停留了一下，然后回到家中。吉姆刚和萨布林娜走出前门，打算走回学校，继续上下午的课。斯科特急忙下了车。

“吉姆！吉姆！”他着急地从车上跳下来喊着，车门都没关好，车子几乎停在木板路行车道的正中间，

吉姆有点不知所措，他很长时间没见过他爸爸这个样了，也许从来没见过。“怎么了，爸爸？”吉姆的话里透着担心。尽管斯科特感觉到了孩子的担心，也许

正因为如此，他仍然用激动的声调说：“你肯定不相信我听到了什么！”

“你听到什么，爸爸？”这下吉姆显得更奇而不是担心了，斯科特感到有些宽慰。

“我刚去过湖滨。我在那里散了会儿步，然后我听到他们说话了，真的，我终于听到他们说话了，吉姆。”

“谁？爸爸，你听到谁说话了？”

“是海盗，儿子。我是在卢堤救生站旁边，我偷听到两个海盗争吵着谁应该回来取他们的宝物。”

吉姆兴奋起来。他看看爸爸又看看妈妈，好像不知道如何是好。接着他问：“是不是那个长着黑头发，头发里伸出导火线的那个海盗？他在那里吗，爸爸？”

“就是他，他在那里。他说藏宝图藏在救生站附近。”斯科特向萨布林娜瞥了一眼，她会意地笑着，眼里含着泪水。

“爸爸！爸爸！”吉姆兴奋得都快说不出话来了。“明天不上课，我们能不能明天去找它？”

斯科特蹲下身，装作很正经的样子，“不行，吉姆，对不起，”他停顿了一下，吉姆的肩膀几乎要塌下去了，“我们最好今天就去！不然那讨厌的小狗可能会比我们这些寻宝人先找到它。”吉姆高兴地跳到斯科特身上，然后又跳到他妈妈身上，他喊道“我要带上我的眼罩和我的挖沙工具，你说行吗，爸爸？”

斯科特站起身来说：“当然了，儿子，万一我们找到它，这些东西都用得上。”吉姆跑回屋里，萨布林娜走过来用双臂接着斯科特，长时间地把脸颊贴在他的脸上。“你今天早上没有刮胡子，我的船长。”两人都笑了起来，吉姆从屋里跑了出来，肩膀上挂着眼罩，一手提着装沙子的小桶，桶里放着玩具望远镜，另一只手握紧挖

沙的小铲。斯科特唱了起来“让我们起航，小伙子吉姆和我要去寻宝，让窗前的蜡烛一直亮着，我们不久就会回家。”

“唱得挺好听嘛，船长，”萨布林娜笑着说，“你这个海盗！”吉姆转过身来时，她又说，“你穿这些衣服在湖滨上能行吗，寻找宝贝的时候风很大，海盗会感冒的。”

“没问题，妈妈。”

斯科特把车停在路边，下车后要拿吉姆手里的铲子，但很快抓住了小男孩拿铲子的小手，萨布林娜看着两个男人走到街道的尽头，穿过一条巷道向湖滨走去。

“海盗说的是救生站。藏宝图肯定在那附近，儿子。我们从那里开始找吧。”

吉姆向救生站走去。一到那里，他就在沙地里四处搜寻起来，那种认真劲让斯科特吃惊。他知道他的儿子很聪明。斯科特看着儿子挖着沙子，翻着石头和树枝，偶尔发现了什么时，吉姆会仔细地查看一番，然后扔到身后。他心想：“真是了不起的天才！许多人看不到的东西他能看到。”

斯科特走到一块锋利的石头旁边，背靠着石头，脚底划拉着沙子，直到一张老化的纸张露出一角来。“这是藏宝图！”吉姆大叫起来。他将那张纸平放在沙地上。他太激动了，斯科特生怕儿子会因为太激动而尿裤子。

“看！爸爸。”他指着地图上用点连成的一条虚线，“这条线沿着湖滨一侧，穿过一堆围成圆形的石头，转到另一堆堆了三层高的石头，然后走 15 大步，走到沙地里画着一个大 X 的地方。”斯科特念道。

吉姆站起身，将眼罩移到左眼上方。他拿起望远镜，观察着湖滨的动静。“一切都安全吗，船长？”斯科特问儿子。

“嗯，没事。我们出发。”

他们沿着地图上画的路线走着。当他们发现那个圆的石头堆时，吉姆跑着绕过了它，他跑得越来越快，最后摔倒了。接着，当他们找到另一堆石头时，吉姆绕过石堆，开始数数。准备迈着自己的大步子向可能的 X 地点走。斯科特立刻想到吉姆的步子太小，他的 15 步只能走出三分之一的距离。他跑过去抱起吉姆说“船长，让我们一起来走。”他把这个小海盗高高举起，步子越走越大，直到数到 15。吉姆从高处向下看去。这个小船长第一次惊讶得说不出话来。他看到沙地上深深地划着一个明显的大 X。两个海盗站立了片刻。

“我想你该开始挖了，吉姆，”斯科特说。“你最先发现海盗，并且找到了藏宝图。”他把吉姆放到地上，跑回到他们刚才放铲子的地方拿铲子。

吉姆挖了起来，必须得由他来挖。斯科特担心他埋了那个宝贝之后有人来过这里。吉姆在努力地挖着，斯科特看着他的儿子。他从儿子那稚嫩的眼睛里看到了坚毅，他能够感觉到儿子的能量和活力。他想抱住儿子永不撒手，他想告诉吉姆他是多么爱他以及他带来的这个世界——他带来的并且帮助斯科特看到的世界。斯科特从没有像现在这样对他的儿子这个上天所赐之物感到自豪。

“爸爸！爸爸！”斯科特听到了铲子碰到东西的声音。吉姆双膝跪在地上，两只手挖着沙子。棕色的织物最先露了出来。他继续挖着沙子，箱子的圆盖露出表面。吉姆把两只手伸到藏宝箱的底部四周准备往上提，斯科特则挖着箱子四周的沙子。最后吉姆大叫一声将藏宝箱起了出来。

吉姆高兴得跳了起来，围着箱子转了一圈又一圈，一句话也没说。接着，他跪在地上打开了藏宝箱。里面有两本关于海盗的小人书、巧克力金币和发光的石头、折叠刀和一些缠绕在一起的绳子。吉姆不可能发现箱子边上更小的壁室，回家后他才会发现。“爸爸！爸爸！妈妈老是不相信我说的话！”他把藏宝箱高高举起，高兴地跳着，“这是真的！爸爸，这是真的！”

蓝天与远处鳞光闪烁的湖水连成了白色。美丽的八月阳光留下了父子的影子，

一对欢快的身影在阳光照耀的金沙上翩翩起舞。斯科特把那张皱折的纸塞进口袋，将儿子拉到跟前。他感到儿子那细小却有力的胳膊正用劲地搂着他。一阵凉爽的风轻轻吹来，又缓缓地离去。泪水从斯科特的脸上流了下来。“是的，儿子，比我以前想像的更加真切。”

管理经验之七

什么是真的？

人是真的。

任何连接人们或生活本身的关系或关系的构成，或关系的线索或情绪。它们才是真的。

人们在交往、工作、自身的独特经历中找到的任何意义才是真的。

其他一切都是幻影。