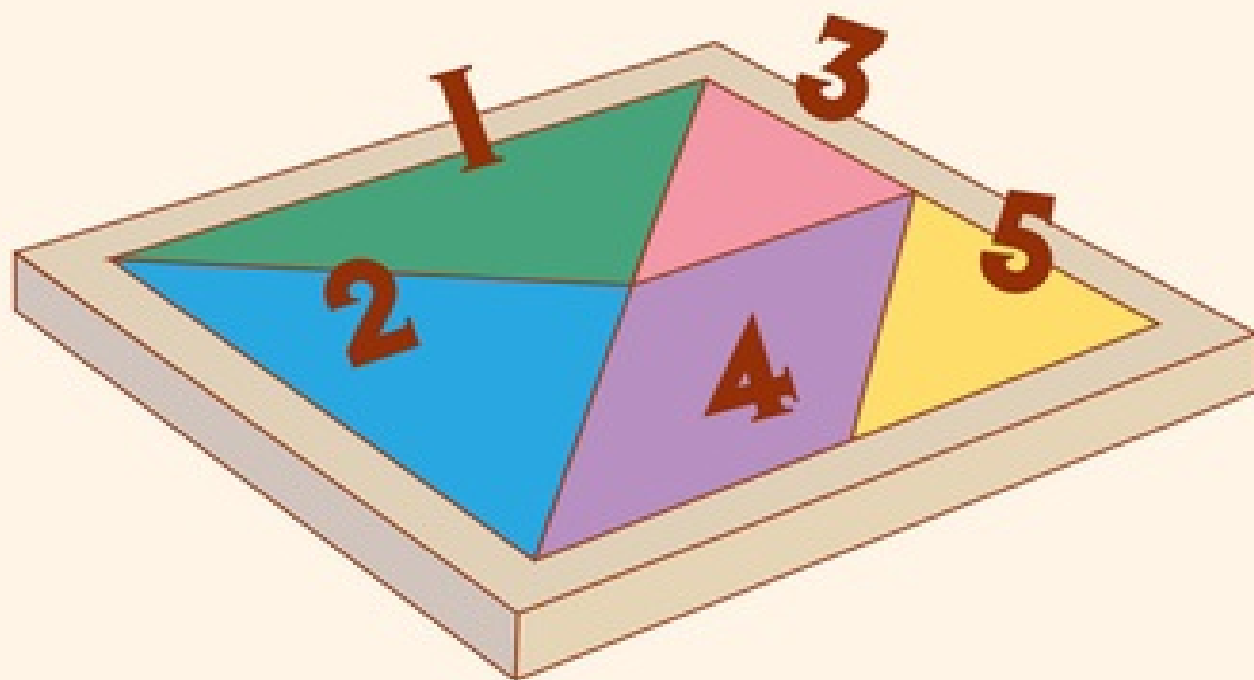


THE BIG FIVE FOR LIFE

# 人生五事

[美] 约翰·史崔勒基 ————— 著 万洁 ————— 译

站在人生的终点线前，  
你最想完成的五件事是什么？



John Strelecky

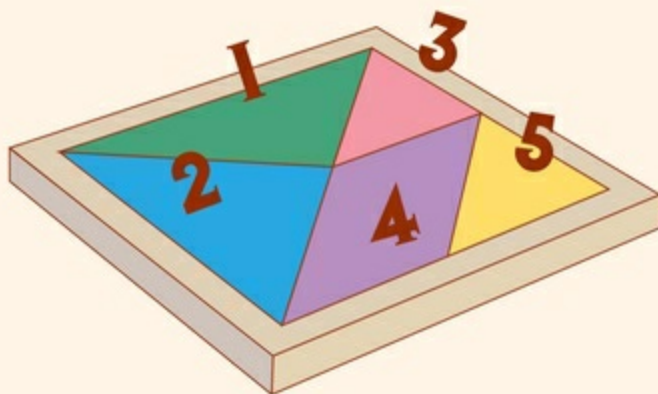
 北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

THE BIG FIVE FOR LIFE

# 人生五事

[美] 约翰·史崔勒基——著 万洁——译

站在人生的终点线前，  
你最想完成的五件事是什么？



John Strelecky

北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 版权信息

书名：人生五事

作者：约翰·史崔勒基

译者：万洁

出版社：北京联合出版公司

出版时间：2023-08-01

ISBN：9787559642363

品牌方：果麦文化传媒股份有限公司

---

本书由果麦文化传媒股份有限公司进行制作与发行

版权所有·侵权必究

# 版权申明

The Big Five for Life by John P. Strelecky

Copyright © John P. Strelecky 2012

Published by agreement with Aspen light Publishing through Big

Apple Agency.

Simplified Chinese translation copyright © 2023 by Guomai Culture & Media Co., Ltd.

All rights reserved.

人生到底有什么意义？

这个问题太宏大了。

但或许我们可以先想想：

这一生最想做的五件事是什么？

然后付诸行动。

在完成其中一两件事的路上，

你会更加了解自己，

找到自己的存在意义。

# 序

在成百上千本历史书和数不清的博物馆里，你都可以学到做领导的学问。不过，你能学到的大多是如何做个失败的领导者。谁杀的人最多？谁通过背叛和谎言坐上了第一把交椅？谁靠着压榨奴隶建起了最宏伟的庙宇？显然，通过这些能进行不少有趣的人类性格研究。可问题是，它提供给你的是非常糟糕的导师阵容。

在当今世界，网络、杂志和电视新闻总会提到最近曝光的领导坏榜样。是谁在收益报告中弄虚作假，丢下成千上万名员工看着空空如也的退休账户欲哭无泪？是谁抛下他们本该为其代言的穷人，从用来付薪的钱中取走百万元逃离祖国？又是谁因为没有完成自己定下的财政目标，让成千上万人下岗，通过这种方式得到了数百万元的奖金？

那么，我们该从何处学习做一个伟大领导者的真谛呢？

我们应该向那些故事不为人所知的领导者学习，向忙着在世界各地做各种振奋人心事业的领导者学习。我知道他们是存在的，因为在一个大雪纷飞的寒冷清晨，我在芝加哥的火车站台上遇到了一位这样的人物。他的生意十分红火，本人也备受员工拥戴，如果有必要，客户甘愿为了与他的公司沟通而等上数周。

他就是托马斯·戴瑞尔。不幸的是，年仅五十五岁他就离开了人世，但即便如此，他在走向死亡的路上依然给周围的所有人以启迪。这本书将讲述他是个什么样的人，他是怎样做领导的，还有他离开这个世界的方式。这些都是他告诉我的秘密。

乔

# 第一章

我从肩上取下背包，放到地上。壮观，我遥望眼前的风景，心中默想，真是壮观。火车上那个女人说得对，攀登很艰难，但一切努力都值得。我弯腰将水杯从背包侧兜里取出来，一口气喝了好多水。

脚下是连绵数英里的高峰与低谷，其中开阔些的地带散布着一个个小村庄，还有一片片茂密的森林，就和我刚刚爬过的大多数山坡上的森林一样。我原本没打算进行这场远足，但是在火车上遇见的几个澳大利亚背包客围绕这个话题聊得不亦乐乎。我也很高兴采纳了他们的意见。

突然，托马斯再次闪现在我的脑海中。一定有什么大事，今天早上我想到他十几次。晚上一定要登录邮箱，看看有没有他的消息。过去几年我了解到，假使有人以如此惊人的频率让我想起，一定是发生了什么事。通常是好消息。

我再次欣赏眼前的风景，深深吸了一口纯净的空气。我正在进行为期四个月的西班牙穿越之旅，这段旅程中满满都是眼下这种时刻。伟大的建筑、友好的人群、令人心醉的风景……我想要的就是这些吧。正如托马斯所说，每一天，在上升的人生曲线上，往高处走一点。每一天，向着我的“人生五事”更进一步。

## 第二章

玛吉·戴瑞尔接到了医生的电话。她的丈夫正在酣睡，最近一段时间他很少睡得这么香，所以她不想把他叫醒。玛吉一边听电话那头的人说话，一边为了不让自己哭出来咬着嘴唇。“是，”她说，“我明白……对，我明天会带他去的……不，我想这件事情你帮不上忙。”

她挂掉电话，坐到一把厨房椅上。这套组合厨房是将近二十年前她和托马斯在度假时一起挑选的。当时托马斯还因为椅套太夸张打趣她，自那以后，他们每每提起这件事都会笑上一场。美好的回忆不断闪过脑海，她不由得哭起来。一开始还是几滴清泪，紧接着就连成了串。她啜泣着，心里明白这次摊上了什么事儿。

玛吉的眼泪终于干了，她也决定不再哭了，起码现在不哭。她拿起电话。“你好，凯瑞，我是玛吉……不，恐怕不是。他们觉得是……我知道，凯瑞，我知道……我也是……凯瑞，我希望你为自己的想法去努力，把你的时间和精力都投入进去。我会做好我分内的事，然后下周把工作交接给你。还有……留给你的准备时间不多了。”

挂断电话，她回到屋里，登录邮箱。我得联系一下乔，她想。

## 第三章

我走进一家小型网吧，在电脑前坐下。我花了一下午的时间才从山上下来，走回下榻的小镇。我几乎无时无刻不在想托马斯，于是决定在回酒店吃晚餐前先查一下邮件。他那边一定有什么大新闻。

“嗨，乔。”

我扭头向左一看，正是那个向我推荐这条徒步路线的女人。“嗨。”我微笑着答应。

“谢谢你的建议，非常有帮助。景色棒极了。”

说完，我回头继续盯着电脑屏幕，等待浏览器打开。光标在屏幕上打转。网吧里坐满了背包客，甚至还有几个当地人。这世界总能不断给我惊喜。不久之前，互联网还不存在，现在你能立刻和世界各地的人建立联系。我登录账户，点了一下收件箱。我没猜错，里面果然躺着一封托马斯的邮件。其实是托马斯的妻子玛吉发的，这并没有什么不寻常。她常常发来他俩的新动态。这次我只看到一行字，心立刻沉了下去。

“托马斯病了，看到消息务必来电。”

我登上自己的联机账户，从电脑旁的挂钩上扯下头戴式耳机，一边输入互联网电话的号码，一边飞速地转着念头。会发生什么事呢？托马斯从未生过病。我先是听见电话另一端的响铃声，而后传来了玛吉的声音。

“喂，玛吉，我是乔。我收到你的消息了。怎么回事？托马斯怎么样了？”

“乔，情况不妙。”我能听出玛吉的声音有点发颤，“抱歉在你旅行途中联系，可我觉得你应该会想知道这件事。”

“什么事？”等待她作答时，我感到胸口一紧。

“乔，托马斯要死了。”

“什么？”我大惊失色，不敢相信刚才听到的话。

“乔，他要死了。大约三个月前有的症状。刚接到医生的电话，他们确认了这个噩耗。他长了脑瘤。肿瘤太大，没法动手术。”

我一时消化不了玛吉说的这些。“试试其他法子呢？就没有其他治疗手段了？放疗或者化疗呢？总能想出什么办法治病吧。”

电话那头的玛吉沉默了。“没有法子了，你说的这些，我们都问过医生。乔，医院说什么都做不了，肿瘤在脑子里长得太久了。托马斯要死了。”

我又和玛吉聊了几分钟，然后挂断了电话。真不敢相信。怎么会是托马斯啊？他可健康得不能再健康了。我开始在网上查找航班号，接着打了一通电话。我得赶回美国。

## 第四章

我把背包放进头顶的行李架，在这架波音777飞机上坐定。关于托马斯的噩耗，我还没有完全消化。我知道这不是玩笑，但它给人的感觉实在不真实。几个月前我还见过他，当时他状态很好，怎么突然就要死了呢？

我向坐在旁边的女人点了点头，然后闭上眼睛，手指在太阳穴上轻轻画圈。

“你没事吧？”邻座的女人说。

我睁开眼睛，看着她说：“我没事，谢谢。只是刚刚收到一个坏消息，我的一个朋友病得很重，医生说他快死了。”

“哦。”她没料到是这样的回答，“抱歉，打扰你了。”

“没关系，还好……我不是说这事儿没关系……他的健康状况并不好。”我试着解释，“只是我现在一点忙都帮不上。我觉得自己好像一点用都没有，只能回去和他说话，尽我所能让他好受点。”

我看着她。她应该快四十了，姣好的面容棱角分明，有一双褐色的眼睛，褐色的长发刚好垂到肩头。我伸出一只手：“我是乔。谢谢你的关心。”

“我叫索尼娅。”她一边答话，一边跟我握了握手，“乔，很高兴认识你。还有，不用谢。我不是故意打扰你的。接下来的十二个小时，如果你想安安静静地自己想事情，我非常理解。”

我摇摇头：“不必了。谢谢提议，不过我不用那样。”

我们一言不发地坐了一会儿。“你的朋友是什么人？”她开口问道，“就是生病的那个。”

“他叫托马斯，托马斯·戴瑞尔，世界上最伟大的领导者。”这么形容一个人有点奇怪，尤其当你形容自己朋友的时候，但是我一想到他，脑子里冒出来的就是这句话。

“这样描述一个人真是非同寻常。”

“我知道。其实还可以用很多话来介绍他，但他最突出的就是这一点，我想到他的时候也总是想到这一点。”

“你们俩是怎么成为朋友的？”

“说来话长。”

她微笑着说：“乔，我们要在飞机上一起待十二个小时呢，我会是你的热心听众。”

我回了她一个微笑。“好吧。”我点点头，“故事是从托马斯问了我一个关于博物馆的小问题开始的。”

## 第五章

早上6:47，我到达了火车站的站台。每周一到周五，我都要进行三段式通勤，此刻只完成了第一段。整个旅程以位于芝加哥北部的公寓为起点，首先要步行去火车站，搭乘一趟火车，到站后再步行一段路才能到达我的办公室。

芝加哥这个城市的春天和夏天非常适合步行出门。要是能把赤道再往北挪八百英里，那一切就完美了。很不幸，眼下既不是春天，也不是夏天，而是二月份，温度在十摄氏度上下徘徊，体感温度将近零下二摄氏度。

我的一天从早上5:40开始——闹铃响起，宣布有趣的新一天到来。嗯，其实没什么趣味活动，工作而已。我哆哆嗦嗦走进浴室，站在热淋浴下，盼着能有什么古怪的力量作祟，比如洗完澡发现今天不是星期一，而是星期六。这种事只在我还是小孩的时候发生过一次。当时我起床冲了个澡，穿好衣服，下楼才发现那天是周末，不用去上学。

这次我可没那么幸运。喝下一碗燕麦粥和一杯咖啡后，我换上深蓝色的西装、浅蓝色的衬衫，系上一条让人看起来很精神的万无一失的领带，便出了门。沿着阿米蒂奇大道在冷风中走了十分钟后，我终于来到了火车站台上。

就是这个时候，托马斯看到了我。他向我点头致意，问道：“真是个美好的博物馆日清晨啊，对吧？”

后来，事实证明，那的确是个美好的博物馆日清晨，因为我遇到了托马斯。只不过当时我还不知道这意味着什么。

我甚至都没有好好回答。大多数陌生人不会在站台上交谈，尤其是体感温度低至零下二摄氏度的时候。因此，托马斯的举动和他的问题让我有点吃惊。我记得我应该是咕哝了一声作为回应，要么就是说了像“嗯嗯”之类听起来不太聪明的话，然后向他微笑了一下，就像你听到有人跟你说了什么，但其实并没有听懂时露出的那种微笑。

火车停稳，我们各自上了车，座位正好位于火车两头，于是我们的对话就落在了月台上，以我那句意义深刻的“嗯嗯”结束了。

但是，托马斯身上的某样东西让我一整天都想着那个问题。他穿一件黑色羊毛长大衣，戴一副连指手套，但没戴帽子。头发剪得相当短，有种专业人士的干练，举手投足颇有风度。你知道吗，有种人只要一进门，就能让整个房间的人都听他指挥。托马斯就是那种人，即便当时是芝加哥冬季的清晨6:47，我们站在火车站台上，周围是一大群陌生人。

## 第六章

索尼娅抬头看着我：“后来托马斯呢？”

“后来，那一周剩下的工作日，我每天早上都会寻找他。那个问题不停在我脑海中盘桓。‘博物馆日清晨’到底是怎么回事？可我始终没看见他的踪影。”

“接下来那个周末，我参加了两场热闹的派对，喝了很多杯灰雁马提尼鸡尾酒，经历了一场时间久到不可思议的周日宿醉，于是便把托马斯的问题忘了个一干二净。星期一早晨，我再次来到火车站台，又看到他站在那儿。他就像一座灯塔，在人群中格外突出。他穿的衣服并没有什么特别，公文包也和大家用的没什么两样。这些都不重要。”

我走上前，向他伸出一只手：“早上好，我是乔。”

他和我握了握手：“早上好，乔，我叫托马斯。”

“托马斯，我要说的可能听上去有点莫名其妙，可就在上周，准确说是上周一，你是不是问了我一个关于什么博物馆的问题？”

他笑了：“乔，我确实问过你。我问你是否觉得那是个美好的博物馆日清晨。”

我点点头：“嗯，不得不承认，尽管我完全不明白你的话是什么意思，但过去这七天，你的问题始终在我脑海里挥之不去。嗯，七天里至少有五天是这样，余下两天占据我大脑的是马提尼。你说的‘博物馆日清晨’是什么意思？”

托马斯又笑了：“乔，要解释这个，我得讲一个不同寻常的故事。你真的感兴趣？”

“我感兴趣。”我回答。我们的车驶入站台，车门滑开。

我望向索尼娅：“也不知为什么，我是真的感兴趣。这是最奇怪的地方。出于工作需要，我每天都会接触新的人，大多数时候，和他们之间的对话都没那么有趣。我常常假装对话题感兴趣，但这次我是认真的。”

“我赶早班火车去上班的原因之一，就是这趟车人少。我觉得和陌生人挤在公共交通工具狭小的密闭空间里，乱糟糟地共度三十分钟，这样开始一天可太糟糕了。”

“那天早晨的那趟火车，人比平常都要少，托马斯和我挑了两个挨着的座位坐下。就这样，他以一个问题开始了我们的对话。”

“乔，你知道大多数人的寿命有多长吗？”

我耸耸肩：“哦，我不知道，七十年，或许八十年？”

“差不多。美国人的平均寿命约为28900天，或者说七八十年。好的话，一个人能活更长时间，但有时候比这还短。从统计学上讲，也就28900天左右。”

这个答案让我有点吃惊。“我以前从来没想到用天来衡量寿命。”我表示，“不知为什么，用天来做寿命单位比用年给人的感觉更短。”

“没错，确实如此，也更有真实感。”

“好，那么平均寿命是28900天。可这和适合去博物馆的好日子有

什么关系呢？”

“乔，你去过历史博物馆吗？在展厅里走走停停，参观人们的旧照片，有些是工作照，有的穿着军装，有的是和家人的合影，还有的是和朋友休闲时拍下的，你有过这样的经历吗？”

我点点头：“当然有过。”

“有一天，我去佛罗里达州的奥兰多市参加一场会议。我开着车转悠，最后来到一个叫冬日花园的地方，发现一座小型博物馆。整座博物馆最多也就三千平方英尺大，但是里面却放满了这座城市历史上人们的照片，记录着一个个故事——过去差不多一百五十年里这些人都做过什么，这里发生过什么事件。就在我游览这座博物馆的时候，一个念头冒了出来。要是我们生命中的每一天都是登记在册的呢？我们的感受，我们见的人，我们把时间都花在了哪里，如果这些都是登记在册的，会怎么样？假设在生命的尽头有一座博物馆，里面展览的就是我们如何度过自己的一生。”

我一脸困惑地看着托马斯。

“乔，你这么想。如果我们把80%的时间都花在不喜欢的工作上，那么博物馆中80%的空间都将用于展出我们愁眉苦脸地做不喜欢的工作。我们交往的人中，如果90%都能友好相处，博物馆里会如实展出。而若是90%的人都让我们气愤、焦虑或者大喊大叫，这些情况也会体现在博物馆中，以照片、视频和音频片段的方式记录归档。

“如果我们热爱大自然，喜欢和孩子、朋友相处，喜欢与爱人共沐生活，却只肯投入2%的寿命在这些爱上，那么不管我们多希望过上不同的人生，最终我们的博物馆里也只有两成空间属于那部分。也许只在一段长廊末端的墙壁上零星挂着几张照片而已。

“想象我们穿过那座博物馆，朝着人生的终点走去。看着一帧帧画面，听着一段段录音，扫过一张张照片，我们会有怎样的感受？知道这座博物馆便是我们留给别人的回忆，我们会带着什么样的心情度过迈向生命终点的余下时光？每个参观过那座博物馆的人都会知道我们真正的样子。留给世人什么，并不取决于我们梦想中的人生，而是我们真正活过的那个人生。”

“想象一下，如果在天堂、来生或者我们以为的任何一种死后的存在状态里，我们将成为自己那座博物馆的导游——生命终结后的永恒时光中皆是如此，那是怎样一种情形？”

他顿了顿才继续说：“我问你那是不是个美好的博物馆日清晨，这就是背后的原因。”

# 第七章

我看着索尼娅：“相信我，我怎么也没想到他会分享这样一番见解。”

索尼娅惊叹：“这个概念也太神奇了吧！这可是从一个全新的视角来看自己的人生啊。你是怎么回应的？”

“哦，我想我应该是给了个爽快利落的回应，比如‘嗯嗯’之类的。”

索尼娅哈哈大笑：“不是吧你！”

“就是这样，我非常肯定。要知道，当时那个人对我来说还是完完全全的陌生人。我还纳闷，谁会随便问一个陌生人这种问题，然后展开这种讨论呢？”

“那你后来怎么做的？”

“我差不多就是这么问的他。”

“然后呢？”

“然后他直视我的双眼，说：‘我会。’现在 I 了解了托马斯是个怎样的人，这种举动我已经见怪不怪了。大多数人不会进行的对话，他可不怕挑起话头。他认为，28900天太短暂，所以他不会把时间花在没意义的闲聊上。不过，在当时，他这么说话确实让我不知如何接茬了。”

“接下来发生了什么？”

“我镇定一下情绪，问他为什么要跟陌生人问出博物馆问题。他说他喜欢接触有趣的人，而博物馆问题通常是很好的开场白。我问他是不是跟见到的每一个人都问过这个问题，他说不是，大多数情况下都不会问。他还说，他相信自己的直觉。不过，之后他说的那句话才是我们成为朋友的真正起点。”

“他说了什么？”

“我问他，既然问了那个问题，是不是说明他觉得我有趣。他笑着对我说：‘我现在已经开始怀疑我的直觉了。’他说这话的时候一脸严肃，我还以为他是认真的。后来他笑出了声，我也跟着笑起来，就这样，一段伟大的友谊开始了。”

索尼娅说：“他后来就没解释过为什么挑中你？”

我点点头：“多年后我又问过他一次。他说看到我身上有和他选中的其他人相同的地方，也是和他年轻时每天早上的状态相似的地方，说我身上有着无限的希望与机会，二者全都隐藏在沉静的外在和拼命的劲头之下。”

索尼娅赞赏地摇着头：“哇，这个人听上去真是非同一般。”

“确实非同一般，我没有开玩笑。每当想到他，我都觉得他是世界上最伟大的领导者。”

“他不是你的朋友吗？你刚才这么说，好像他是你的老板一样。你在他手下工作吗？”

“没有。那正是让托马斯成为伟大领导者的原因之一。他公司里每一个人都清楚公司前进的方向，大家都是同路人。托马斯的员工不是在他工作，而是在与他共事。”

“真的吗？”

“真的。他创造了一种文化，让人一旦选择留在公司，就会全身心地投入工作。如果你全身心投入了，就可以成为公司前行路上的一部分。人们的岗位角色不同，领的薪水各有高低，但是没有标准的老板与下属之分。正如我所说，一旦选择留下，就会全身心地投入工作。”

“果真这么灵？”

“在他的公司确实如此。他们让他赚到了惊人的财富，他也同样让与他共事的人得到了可观的收入。”

索尼娅的眉毛微微挑起，似乎有些吃惊：“嗯。好，那么回到我刚才提出的那个问题。你说你并非在他手下工作，那你与他共事吗？”

“是的，每年有几次共事的机会。我的工作时间有很大弹性，而且，其实与托马斯共事不能说是在工作。”

“什么？你不用工作？”她笑道，“怪不得人们认为他是个很伟大的领导者。”

“不，不是那样的。”

“可你刚刚说……”

“我知道。听起来似乎有些复杂，但其实很简单。这就是托马斯堪称伟大领导者的另一个原因——他能让领导变得简单。”

# 第八章

我笑着说：“我有个主意。你想不想见见托马斯？”

索尼娅歪着头，抬起一边眉毛：“什么时候？”

“现在。”我伸手从前方座椅背后的袋子里拿出我的手机，“这里面有托马斯很久以前创作的一样东西，我们现在只需要更新一下，把它下载下来。”我点了几下屏幕，找到我需要的那个文件，然后把耳机递给索尼娅。

“你要让我听什么？”她边问边把耳机塞到耳朵里。

“其实是看。托马斯创立第一家公司时，写下了他的领导信条和建立一个成功组织的经验之谈。多年后，他把文字做成了音频，现在又做成了视频。”

“很棒啊。”

我微笑着说：“等你看了再说。”

我按下播放键，托马斯的形象立刻出现在屏幕上，面带微笑。尽管戴耳机的是索尼娅，可他开始讲话时，我还是能听到他微弱的说话声。

“大家好，我是托马斯·戴瑞尔。对于大家抽出宝贵的时间来观看这段视频，我非常感动。希望接下来分享的内容可以对各位有所启发。很多年前，我产生了这些想法，自此它们就成了我生命中强有力的一部分。

“在开创第一家公司之前，我花了相当多的时间思考，我想拥有一

家什么样的公司，成为什么样的领导。怎样才能将我的领导信条精简到可以让其他人轻松听懂、让自己容易解释的程度，关于这一点我也思考了很多。最后，一天晚上，我坐在家中的办公室里，看着墙上的照片，一个念头击中了我。

“我还是个孩子的时候就开始四处旅行。青春年少时，我特别喜欢骑自行车，去我从未去过的地方。我曾经在自己家附近的树林中游荡，探索一条条小径和溪流，搜集小蝌蚪……但我从未想过自己为什么要做这些事，只是单纯地喜欢。所以只要有机会，我就会做这些事。

“后来，我长大了，开始梦想见识整个世界。尽管我把这个梦埋在心底过了好久，但最后还是重新找回了梦想。现在我已经踏足过全球很多地方了。

“那天，我看着墙上的照片，那是我和妻子在世界各地的留影，我又想到童年的历险，意识到自己一直把人生看作一段旅程。不管我们喜不喜欢，从生到死，我们的人生就是在去往某处的路上，我们总是在忙着做某件事情。

“我有个朋友，他拥有一家小小的咖啡馆。按他的话说，咖啡馆开在一个‘前不着村后不着店’的地方。有一次，他跟我分享，一个人找到自己存在意义(Purpose For Existing)的重要性。他喜欢把存在意义简称为PFE。知道了这个，就找到了我们为什么来这里的答案，也就知道了我们为什么要出生，为什么要存在。对我来说，那是一段令人振奋的经历，我永远不会忘怀。我喜欢这样想，每个个体都有各自降生于世的原因，都有他们存在的意义。

“我思考着自己的领导信条，同时得出一个结论：生命是一段让人有机会实现自己存在意义的旅程。就这样，我豁然开朗。不仅每个人都有PFE，每家公司也有各自的PFE。不管这种意义有没有清晰的定义，

每家公司存在的背后都必有其原因。

“那么，为什么我要在每个星期六、星期日忙于实现个人的存在意义，而在我终于感到精力充沛的时候，要从那周剩下的每天里拿出很长一段时期，献给PFE完全不同的公司呢？为什么我不创立并领导一个与自己的存在意义一致的公司呢？

“如果说我的PFE是地平线上的一点，将其视为人生旅程的终点，希望我的整个人生都向着那一点前进，那么，我创办的公司的存在意义理应也是地平线上的那个点。或者说最起码它也该与我的点在同一个方向上。

“我认为，如果能完成这个目标，那我会更加享受自己的工作时期。我不会再隔三岔五地因为工作方向和生活方向不一致而出现内心冲突。这两者将完全统一。花在工作上的时间将和工作之外的时间一样，都有助于实现我的PFE。

“根据以往的经验，我已经证明自己可以在工作与生活不一致的情况下把生意做得非常成功。那么，按照逻辑推想，我认为如果统一好二者，我的成功将获得指数级的增长。

“于是，在把什么样的人招进公司这方面，我做了一个相关的决定。我想要的人不仅要聪明有能力，还得有工作的动力。我希望他们的动力越足越好。所以，从那时起直到今天，这始终是我所有公司招募人员时的标准和原则。只有应征者的个人存在意义与公司的存在意义一致时，我才雇用他们。

“这个决定使得我获得了巨大的成功。公司里的人并非在为我工作，而是和我一道朝着同一个目标努力奋斗，我们是同路人。我们在旅途中相互帮扶，向着地平线上的同一点前行。我成功了，他们便受益；

他们成功时，我也能受益。

“要创办并领导一家公司有两种方法。第一种就是以成功的商业模式为起点，在此基础上增加足够好的酬劳待遇，人们就会愿意为这样的公司工作。这么做，你便能取得成功。这也是大多数组织机构起步和运营的方式。

“但是，要想取得非凡的成功，你得反其道而行之。首先，你要给自己提供终极的工作福利——让自己从事有满足感的工作，从而拥有一种真正的意义感，因为工作和你的个人存在意义相关联。然后，你可以在这个基础上套用世上最成功的商业模式。”

## 第九章

我按下手机上的一个按钮，画面停住了，声音也消失了。

索尼娅从她面前的托盘上拿起瓶子，喝了一大口水。我看向她：“抱歉，索尼娅，这些是不是让你有些厌烦了？”

“完全没有。”她笑了，“我觉得很精彩，真的。我停下来是因为你给我看的東西确实让人产生了思考。我之前是去巴塞罗那参加一场管理峰会，这趟旅行不可思议，但我觉得刚才半小时里学到的东西，比在峰会三天学到的还有用。”

她将耳机取下，还给我：“托马斯是从哪儿想到这些主意的呢？”

“他总是在不断地学习。每当在其他公司发现喜欢的点，他就会把这个优点移植到自己的公司中去。他做了很多了不起的事，其中不少是他自己的主意，还有很多是借鉴的点子。比如，让员工只将时间花在能实现个人存在意义的事情上，还有人生五事，都是托马斯自己的主意……”

索尼娅突然打断了我：“什么是‘人生五事’？”

“对了，抱歉。那是托马斯为夯实他的存在意义信条想出的理论。你先记着‘人生五事’这回事，过几分钟，如果你愿意了解的话，我再给你讲这部分故事。”

“好。”

“刚才说到，托马斯和他雇用的员工只会把计酬的工作时间花在让

自己有满足感的事上。问题是，怎么做才能让这个想法内化为公司文化的一部分呢？”

“然后呢？”

“然后他在娱乐产业中找到了部分解决方案。有一次，他去拜访一位在迪士尼乐园工作的朋友。那个朋友提到，为迪士尼公司工作的人不叫‘员工’，而是被称为‘演职人员’。迪士尼属于娱乐产业，所以公司的在册职工全都是迪士尼‘秀’的一部分。每一分钟、每一个人都有机会影响到顾客的游园体验。就以托马斯在那里常看到的一幕为例吧。

“游园客人拍照时，常常会有人从他们身边经过。如果经过的人是一名‘员工’，他的工作是文员、会计或者清理垃圾，那么他可能就只会从客人旁边走过。但如果经过的是一名‘演职人员’，不管他投入大量计酬时间去做的那项工作是什么，只要看到有客人在园内拍照，他都理应去问对方，是否需要帮忙合影。”

索尼娅点点头：“有趣。”

“是啊，而且很有效果。于是，托马斯采纳了这个方法。他用他的旅程信条帮助大家在我心中勾勒出一幅图景，即成为他公司的一员意味着什么。另外，他也从不称呼他人为员工。他觉得既然大家都在同一段旅程中，就不该将自己和他人视为员工，而应该把彼此定位为同路人。”

索尼娅再次点点头：“这个法子管用吗？我都能想象出我公司里几个吹毛求疵的同事会有什么反应，他们一定会觉得这个法子愚蠢且毫无意义。”

“首先，这法子绝对管用。言语有着强大的力量，既可以支持我们，也可以妨碍我们。托马斯最喜欢的一句名言：‘我们常说某句话，

就会开始相信那句话是真的。’ 所以，与其说些不痛不痒的话、消极悲观的话，不如说些积极向上的话。我不知道有谁会 对 ‘员工’ 这个词产生积极的反应，顶多是一种平常的情绪反应。但是 ‘同路人’ 呢？人们会对这个词给出正面的反馈，因为那是他们想要成为的角色。

“还有，托马斯发现那是一个很棒的筛选机制。那些认为做 ‘同路人’ 而非 ‘员工’ 这个概念有些傻气的人，通常也不介意把自己的时间花费在不能带来满足感的工作上。托马斯不想让那种人加入他的公司。因为那不仅伤害大家的士气，也不利于生产率。”

索尼娅吃惊地望着我：“生产率？这可是个以利润为核心的词啊，对于一个注重商业中软性一面的人来说，这个词是不是太跳脱了？”

“你刚才是不是提到了 ‘软性一面’ ？”

索尼娅顿住了：“是啊……”

我点点头，微微一笑：“好的……”

“怎么了？” 索尼娅也微笑着问我，“他们就是这么说的。你知道的，比如软实力，与人相关的方面。”

“ ‘他们’ 是谁？”

“我不知道……” 她大笑起来，“你肯定知道我在说什么啦。”

我朝索尼娅倾过身子：“你想知道一个秘密吗？”

她再次发出大笑：“当然想。”

“所有 ‘硬’ 利润都和与人相关的方面紧密联系在一起。二者是密不可分的，而且它们一点都不 ‘软’ 。我可以证明给你看。”

## 第十章

“好啊，那就证明一下吧。”索尼娅说。

“你想看统计数字还是举例说明？”

“最好都能看看。”

我大笑：“不过，在此之前，先说说托马斯关于利润的信条。对任何一家公司而言，利润都应该是首要关注点。”

“好像和你说的要得到满足感这个概念相悖啊。”

“并不相悖。没有利润，公司就无法运转。如果公司无法运转，大家就没有薪水拿，没有薪水，不管工作能带来多大的满足感，都没有人能在岗位上撑太久。很快你手下就没人了，也不会有产品或顾客，最后连公司都没了。没有人是赢家。但是如果公司一直都能盈利，那么大家可以通过为自己带来满足感的工作获得薪酬，顾客也开心，这样一来，人人都是赢家。”

“嗯。”

“我来解释一下，”我说，“如果首要关注点是利润最大化，那么真正的问题就成了——怎样才能做到这点？托马斯已经在视频中解释了他的发现，那就是找到那些已经踏上实现存在意义之旅的人才，让这些人与持有相同PFE的组织结合在一起。这样一来，人们就并非只是在为薪水而工作，同时也为了工作给他们带来的满足感。在这个基础上，你再为公司选择一种经历了时间考验、经证实成功有效的商业模式，如订阅付费、广告加盟、特许经营或其他任何一种在你看来最为适宜的模

型。各行各业都有这类商业模式。再强调一遍，这些模型都是经证实成功有效的。”

索尼娅点点头：“这样做确实会取得好的效果。”

“是这样的，而且效率就等于利润。能向你借一下纸和笔吗？”

索尼娅扯过她的背包，从笔记本里撕下一页递给我。同时递过来的还有一支钢笔，笔的顶端有一只模样古怪的鹦鹉。

我看看笔，笑着问她：“这笔是怎么回事？”

她也笑了：“我知道，确实有些傻气。可我每次看到它都会笑出声来。”

“我喜欢这支笔。好，你想要统计数据和例子，那我就说说。与人员有关的因素中，有两个是影响利润的主要因素：其一是生产率，即人员的生产效率如何；其二是人员流失，即人员工作多长时间会辞职，公司需要为此重新招聘。你想先聊哪个因素？”

“哪个聊起来更有趣呢？”

“都很有趣。”

索尼娅大笑：“这样的话，不如先聊生产率，然后再聊人员流失，就当返场节目了。”

“好，那就称我们的公司为‘一般公司’。为了便于计算，假设公司有一千人。我们一年的净收入，即收入减去支出，为2亿美元。除一下，平均每人每年都能产生20万美元的利润。跟上我的思路了吗？”

“听懂了。不过，我觉得公司里不是每个人产生的利润都一样

的。”

“同意。部分人员的岗位职责与利润有着更明显的联系，也就对利润有更直接的影响；还有部分人员与利润之间的联系没那么紧密，因此产生的影响就较小。不管怎样，如果我们将所有人员视为同一段旅程中的整体团队，那么这个团队的共同目标之一就是将组织的利润最大化，那么实际上人人都对利润负有责任。”

索尼娅点点头：“好，我觉得有道理。”

“很好。那我们来聊聊生产率。你觉得一般人工作时的生产率如何？”

“他们的生产率如何？”

“是啊。从1到100这个区间中，你觉得他们在多大程度上能全力以赴，全身心地投入他们有偿从事的工作？也就是说，弄清楚他们在工作时浪费了多少时间，又将多少时间花在了尽力帮助公司实现其存在意义上，然后看二者的比例如何。这样吧，你可以看看这五个问题，分别填上答案。假定这五个问题在生产率的整个答案上的权重均为20%。”

我在索尼娅的纸上列出了五个问题。

|                                                                    |                             |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 生产率问题                                                              | 评分1~10<br>1 为生产率最低<br>10为最高 |
| 1. 星期一早晨人们来到公司时热情饱满。                                               |                             |
| 2. 在无人监督的情况下，人们也会完成工作，而不是想方设法摆脱自己本该做的工作。（比如长时间闲聊、午休时间过长、喜欢在大厅闲逛等。） |                             |
| 3. 人们理解组织的 PFE。（此处组织也可指部门或分公司等，取决于做此评估的领导者级别。）                     |                             |
| 4. 人们清楚他们的工作将如何帮助组织实现其 PFE。                                        |                             |
| 5. 人们不仅可以通过这份工作获得薪水，还能实现个人的 PFE。（如果你认为他们并不清楚自己的 PFE 是什么，此项评分为 1 。） |                             |
| 总分                                                                 |                             |

“好，”我说着将那张纸递给她，“填一下吧。这个区间中1分为最低分，10分为最高分。举个例子，第一个问题，星期一早晨人们来到公司时表现得热情饱满，1分代表人们完全没有热情饱满的精神状态，10分代表他们极度热情。填完各项后，在表格最底下算出总分，再乘以2，我们就很方便地得到了生产率的百分比评分。”

我等了一会儿，索尼娅填上了她的答案。“你都打了多少分？”

她的手指划过表格，挨个念出评分：“第一个问题我给了6分，第二个7分，第三个7分，第四个8分，第五个6分。然后我把它们加到一起，再乘以2……”她抬头看着我，“68，对吗？”

我笑着说：“完全正确。其实这个数字没有对错之分，不过是你给自己工作的地方打个分罢了。在我们的例子里，这个数字代表的是一般公司中的一般员工。”

“接下来呢？”

“接下来，回到我们给这家一般公司设定的初始数据上。我们已经计算出，在总净收入中，平均每个员工每年贡献的净收入为20万美元。根据你刚刚计算出的结果，他们是在生产率68%的条件下创造了这么多净收入。这就是托马斯让他的公司赚很多钱的地方。从一开始，托马斯就明白这件事，比起做毫无满足感的有偿工作，人们还是做能从中得到满足的有偿工作时生产率更高。得出这个结论没什么好吃惊的，对吗？如果你好好看看这些问题，就会发现，如果一般员工把时间花在带给他们满足感的事物上，表格中的数字会有怎样的增长。

“但是，让你吃惊的还在后面！假设让你计算出的68%这个数字增长到80%，同时已知生产率68%的条件下，每个员工可以创造20万美元的净收入，那么，我们做一个基础代数运算……”我在纸上写下了公

式。

$$\frac{68}{200,000} = \frac{80}{X}$$

$$X = \frac{80 \times 200,000}{68}$$

$$X \approx 235,294$$

“现在，我们看到，在80%的生产率下，同样的员工每人每年可以创造约235294美元的净收入。这样一来，既然一般公司有一千名员工，那么公司增加的净收入为.....”

“超过3500万美元。” 索尼娅说。

“没错。而且这不是收入，是利润，很多的利润。”

索尼娅拿过那张纸，边看边说：“那你怎样让一般员工的生产率从68%提高到80%呢？”

“好问题。”我回答，“不过你等等，我想先给你看看另一部分。还记得吧，我说生产率是一个影响因素，另外一个就是人员流失。在不同的行业里，人员流失率也有极大的不同。专业咨询行业的人员流失率约为15%，而像呼叫中心的工作，人员流失率可以高达45%。在我们的例子里，姑且为我们的一般公司设置一个居中的流失率，你觉得24%怎么样？”

“可以啊。”

“那么这就是托马斯的公司对他们的总利润做出突出贡献的地方。24%的人员流失率，意味着每年离开一般公司的有240人。在大多数公司里，这样的流失率不会得到太大关注。为什么呢？”

索尼娅看着我：“这算什么问题？首先，大家都习惯了。如果通常会有这么多人离职，那他们离开时，没人会注意到。其次，这种事不会引起太多关注，因为它的成本归在人力资源的预算中，而大多数公司不会将人力资源部门视为公司总盈利的贡献者。”

我笑了：“我同意。事实上，各个级别的管理者都告诉过我，有人辞职，他们就缺了一个人，如此而已，没那么糟糕，因为这节省了他们预算中的一份薪水。每当我告诉他们接下来我要对你说的话，他们都表现得不太开心。每次有人离开，公司都得再招一个新人，这类情况的成本如何呢？”

索尼娅一只手扶着下巴：“嗯，每个公司的情况都不一样，但一般来说，他们得为雇一个新人付出成本。要么发招聘启事，要么付钱给招聘公司或猎头。等你雇了新人，还要付出培训成本。”

“你说得没错，这两件事都会产生成本。光这两件事的成本就会对公司的利润有很大损害，但比起它们对生产率造成的打击，刚才说的损

害就不算什么了。”我看着她，“你觉得若是有人辞掉了他不喜欢的工作，辞职前的三个月，他的生产率怎么样？”

索尼娅大笑：“你想让我从个人经验的角度回答，还是想问人们应该有怎样的生产率？”

“希望你能从个人经验出发说说吧。”

索尼娅又哈哈大笑：“好吧，答案我很清楚，我的朋友们也很清楚，这真的和员工所处位置高低无关——一旦开始找新工作，尤其是当我们锁定了某份工作的时候，手头的其他工作就像被设成了‘定速巡航’模式，不会太上心了。所以我得说，要是一个人快辞职了，生产率一定是下滑的。即将辞掉不喜欢的工作，一个人在正式离职前最后三个月里，平均生产率也就在50%左右。”

“好，”我说，“那么新人入职后的生产率呢？他们前三个月的生产率有多高呢？”

“好吧，一样的，答案可能并非一个稳定不变的数字。一开始这个数字可能相当低，然后在第三个月结束时会上升一大截。我得说，这个问题的答案恐怕也是平均每个月的生产率为50%。”

“很好。在我开始算生产率之前，希望你先记住一件事。如果顾客和供应商接触到的始终是生产率欠佳的新人，他们的体验一定会很糟糕。一般来说，人们不喜欢变化。若是变化意味着低于预期标准的辅助和支持，他们尤其不喜欢。倘若一家公司总是提供这样的糟糕体验，客户就会换个地方花钱。

“接下来我们就算一下。另外说一句，托马斯的公司，人员流失率从来不超过5%。所以就假设这个数字属于情况改善后的一般公司。”

我把我们聊过的所有信息都写出来，打开手机上的计算器，飞快地运算起来，然后填进我刚刚做好的表格。

|                                        | 一般公司 | 改善后的一般公司    |
|----------------------------------------|------|-------------|
| 年度人员流失率                                | 24 % | 5 %         |
| 给定生产率                                  | 68 % | 80 %        |
| 离职人员最后三个月生产率<br>和新人到岗后前三个月的生<br>产率     | 50 % | 50 %        |
| 将待离职人员和新人的50%<br>生产率计算在内后，得到的<br>实际生产率 | 64 % | 79 %        |
| 在24%的人员流失率下，生产<br>率得到改善而产生的净收入         |      | \$ 28543276 |
| 因人员流失率下降、生产率得<br>到改善而产生的额外净收入          |      | \$ 17902070 |
| 因人员流失率下降、招聘和培<br>训成本降低而产生的净收入          |      | \$ 4560000  |
| 总净收入                                   |      | \$ 51105226 |

索尼娅看了一眼我写下的数字：“抱歉，乔，我需要你讲解一下这表格的意义。”

“没问题。这是对我们刚刚讨论内容的汇总，还有我们在一开始的计算中用到的数字。我说过，若是一个公司的总净收入为2亿美元，雇员总数为一千人，平均每个人对净收入的贡献为20万美元。还记得吗？”

“记得。”

“如果公司在总人员生产率和人员流失率这两方面得到改善，公司的净收入会得到怎样的提高，我就是在算这个。另外，我不得不把非常重要的一项考虑进去。”

“所有待离职人员和新人的低生产率。”索尼娅说。

“没错。我们在第一个问题表格中得到的结果是68%的生产率，后来又假设生产率达到了一个新的水平，即80%。但以下两种情况中，人员的生产率都是50%，一种是离职人员在岗的最后三个月，一种是新人到岗的前三个月。”

索尼娅点点头：“我明白你想说什么了。高人员流失率对利润带来的负面影响，远比人们以为的更大。”

“没错。提高总体生产率当然对一家公司的利润有很大影响。可当你提高了生产率，同时又降低了人员流失率，才能算是对提高公司利润有巨大帮助。”

“这就回到了我之前提出的那个问题，”索尼娅问，“怎样做？”

“这就是托马斯堪称天才的地方了。他想明白了一个道理，一个人

的存在意义与一个组织的存在意义越一致，二者就越可能同路而行。他们的责任及其PFE和我稍后要解释的‘人生五事’越一致，生产率就越高，也就越可能留下。

“总净效应是这样的，人员在职时间变得更长，生产率也变得更  
高，利润也就增加了。正如我之前所说，托马斯的公司以利润为首要关注点，这与他的人员策略并不相悖，因为正是他的人员策略成就了公司的利润率。我还答应你要用统计数据说话，对吗？”

索尼娅大笑：“是啊。”

“首先，托马斯已经在公司里采用这种人员策略有二十年了。他的人员流失率从未高于5%，而且可以说他的生产率能达到90%以上。如果你想知道第三方提供的数字，最近就有许多研究问世。《财富》杂志就有专题报道。康奈尔大学和盖威提研究所(Geverty Institute)做了一项联合研究，分析了三百多家商业机构的结果，并关注了三个主要方面。

“第一个方面就是员工适配度。公司雇用员工的理由是他的技能与工作岗位的需要相匹配，还是他与公司的价值观和文化相匹配？”

“听上去和托马斯那条强调存在意义匹配的雇用准则类似啊。”索尼娅发表评论。

我点点头：“是的。研究关注的第二个方面是领导和管理策略。领导会密切监督雇员工作的方方面面，还是会给他们一些工作弹性，让他们用自己认为最佳的方案完成工作？尽管我们没有聊过，但托马斯从一开始就建立了这样一种企业文化，先将优秀的人招募进来，再让他们灵活行事，以找到取得成功的最佳途径。他坚信，如果你得看着你的员工，才能确保他们认真工作，那么你一定是在雇错了人。”

“第三个方面是什么？”索尼娅问。

“第三就是，公司如何得到并留住雇员，这和你我刚刚那番运算联系紧密。这些公司是通过薪酬等财务驱动因素鼓励人们工作的，还是创造出一种让人有参与感的氛围呢？如果我没记错的话，他们用的词是‘家庭式的工作环境’。”

“这听着也和托马斯的存在意义方法相似。”索尼娅说，“那么他们的研究成果如何？”

我笑了：“你真的准备好听统计结果了吗？”

她大笑：“快说吧。”

“给你一组整合了研究的三个主要方面的数据吧。”我笑着说，“我只记得这组数据了，其他的可以去杂志网站查看。如果一家公司满足这三个条件：(1)招募人员并非只看岗位与能力的匹配度，也看人才与公司文化的匹配度；(2)并非事无巨细什么都管，而是给予人才充分的自主权，让他们自我管理；(3)不以金钱为驱动力，而是通过营造‘家庭式的’环境提高大家的积极性，那么，这家公司与在这三方面都做出相反选择的公司相比……”为了增加戏剧性的效果，我故意停顿了一下。

索尼娅看着我，再次大笑：“然后呢？”

“他们的销售额比后者高出22%，利润率高了23%，员工流失率则低了67%。”

索尼娅拿起演算纸：“和我们的计算结果一致。”

“是吧。而且是你提供的关于生产率的关键数据。你针对最初那些生产率问题给出的答案，一定是完全真实的。”

# 第十一章

索尼娅把演算纸放进包里。“乔，你刚刚跟我讲的一切并非你每天要做的功课。你是怎么知道这么多的呢？”

我笑了：“成全你(Fulfill U)。”

“成全你？”

“对啊。托马斯每年都会举行两次为期三天的活动，邀请新加入公司的同路人，还有重要的合作伙伴、客户和供应商参加。这三天的重点在于，托马斯和公司的领导者们会分享他们的思想理念、公司发展方向、设定方向的理由，还有助其一路顺风的成功方法。可以说，在这几天里，托马斯和他的领导者们是在邀请参会者共同踏上他们各自的旅程。”

“谁来承担这场活动的费用呢？”

“托马斯的公司会承担整场活动的成本。上一场活动的参加者超过了两千人。”

“你参加了吗？”

“实际上我扮演的是活动指导的角色。我提前四周就开始为这场活动做准备，四周后其他人才参与进来。等到活动结束后，我会给自己放一两个星期的假。”

“你是怎么得到这份工作的？”

“其实是托马斯的主意。这是我们想到的成全我的人生五事的最佳

方案。”

她笑了：“人生五事？你是不是刚刚就该告诉我这个词的意思了？”

我点点头，回了她一个微笑：“是啊。准备好听下一个故事了吗？”

“洗耳恭听。”

“好，先回到‘博物馆日清晨’那段。那番探讨之后，我和托马斯每个星期都在火车上见面，在通勤路上谈天说地。有时候聊生意，有时候聊人生，总之都是愉快的对话。我每次见到他都是星期一。

“就这样聊了几个月后，我们又在火车上碰面了，我开始发一些关于工作的牢骚。他问我，如果那么不喜欢我的工作，为什么还要做呢？我想了想告诉他，因为我不知道除此之外自己还能做什么。于是，他问我想不想见一个有趣的人。按他的话说，那是一个可能会‘让我的人生变得更好’的人。”

索尼娅看着我：“这个提议很难拒绝。”

“确实如此，所以我没有拒绝。一天中午，托马斯组了个饭局。明明有那么多地方可以吃饭，他偏偏挑了动物园。”

“动物园？”

“对啊。吃饭那天，我和托马斯在动物园门口会合，他带我往一座非常现代的大猩猩馆走去。一位穿着卡其色衣服的年轻女子正候在入口附近，看起来在二十五岁到二十九岁之间。我立即注意到，她和托马斯一样气度不凡。我们走上前，她给了托马斯一个大大的拥抱，向他问

好。”

“托马斯，见到你很高兴。”

“见到你也很高兴，凯蒂。最近好吗？”

“一切都好，非常好。赶巧了，我刚结束一段旅行，还没开始下一段。大概两个星期后就要去肯尼亚了。”

托马斯向我转过身：“凯蒂，我给你介绍之前在电话里提过的朋友。这是乔。”

凯蒂微微一笑，和我握了握手：“乔，很高兴认识你。托马斯跟我说你讨厌你的工作。”

听她说话如此坦诚直率，我哈哈大笑：“我也很高兴认识你。”我扭脸对托马斯说：“谢谢你这么跟人家介绍我啊。”

“哦，别误会，他跟我说你是个很棒的人。”凯蒂朝托马斯眨眨眼，“只不过，你讨厌你的工作。”

托马斯大笑：“就算我不说，你也肯定能靠自己发现这点。乔是个很棒的人，只不过对人生有点迷茫。你可以跟他讲讲你的故事，或许会带给他一些启发。如果你不介意的话，我就把他交给靠谱的你了。既然到了这儿，我还是趁机去见几个朋友吧。”

凯蒂问我：“你觉得可以吗？”

我点点头：“没问题。只要你别把我扔到狮笼里就行了。”

她笑了：“不会的，我们今天已经往里面扔过两个人了，没必要再扔进去一个。”

托马斯哈哈大笑：“我看你们俩会谈得来的。乔，咱们火车上再见。凯蒂，谢谢你啦。”托马斯和凯蒂拥抱了一下，然后离开了。

“他在动物园还有其他朋友？”我问。

“是啊，具体说有两个朋友，对我们的成功有着巨大的影响。如果你愿意，稍后就能见着。”

“真的吗？他们在哪儿上班？”

“就在厚皮动物馆那边，他们可是动物园里的大人物呢。”

我笑了：“怎么感觉你有什么事瞒着我？托马斯的所谓朋友不是人类，对吗？”

凯蒂笑着说：“乔，真有你的。他们的确不是人类。托马斯的一家公司赞助了大象馆的翻新。两年前，我作为导游带着托马斯、他的妻子玛吉和他三十来个同事去非洲观赏动物，非常棒的体验，观赏象群时尤其开心。回来之后，他们决定每年从公司利润中抽出一成捐给动物园。

“托马斯的朋友是两头小象和它们的妈妈，原本是要被处死的，因为它们老是闯入当地人的农田，吃掉所有的农作物。我们把它们带了回来。托马斯每次来动物园都会去看望它们，和他一起工作的人也一样。我常常见到他们。人一旦对什么事真上了心，决定致力于促成这件事，很快就会产生自己是其中一分子的感觉，这太神奇了。”

我笑道：“这听上去正是托马斯打造公司的方式。”

“以我对托马斯的了解，可能确实如此。这肯定比让人们把时间花在不太关心的活动上更有效率。你应该看看大家为这里做的事，他们做这些甚至是没有报酬的。”

“真的吗？”

“真的。五年前，我们启动了一个志愿者项目，全市范围内热爱动物的人志愿将时间贡献给动物园。他们给游客做向导，为动物提供帮助。一开始只有不多的几个人，现在我们的志愿者将近一百人。想想这个项目产生的影响吧。因为有这些志愿者，我们才能给游客带来更深刻的体验。这不仅帮助我们实现了自己的意义，也使得游客会选择再次参观，结果就是动物园可以赚到更多钱。而且，因为他们是志愿者，我们甚至不用支付酬劳，这很不错，毕竟我们负担不起。”

我点点头：“很棒的主意。”

她微笑道：“谢谢，我们也这么觉得。”

我的视线越过凯蒂，落在了她身后的建筑上：“这就是你上班的地方？”

“我只有部分时间在这儿上班。每年我在这儿待上六个月，另外六个月要去海外工作。我们和非洲的许多组织有不少联合项目，所以我把相当多的时间都投入到这些合作上。这样做的初衷是让大家共享信息，力求能在保护动物上做到最好。像这样把时间分为两半，我可以既从野外工作的视角出发看问题，又通过在动物园近距离观察动物获得宝贵的经验。”凯蒂指着入口的大门问，“要逛一圈吗？”

“好啊。”

接下来的三十分钟，凯蒂带我参观了每一个观察区和展窗。太震撼了。这里的每一样事物如此完美地结合为一体，信息丰富，既有教育意义，又生动有趣。参观者一定会大受触动。馆中有十几位推着婴儿车的妈妈，还有百十来个小孩。

“这比我小时候去过的动物园好多了。”我说。

她点点头。“是吧？以前动物园只有水泥和铁栅栏做的囚笼，那样的日子已经一去不复返了。谢天谢地。”她指着馆中不同的展窗说，“你知道吗，这一切背后有托马斯的很大功劳。”

“我不知道。”

“他能让一个组织为其存在意义全力以赴，这便是眼前这一切得以实现的巨大动力。我们启动这个项目时，首先就打造了这样一个基础。然后，我们创建了这个项目的人生五事。在这条路上每迈出一小步，我们都会按这些标准检验我们的行动，确保没有走错路。举个例子吧，看看这面展窗。”

凯蒂领着我来到一个巨大的玻璃罩前，里面有四只年龄、体形各不相同的猩猩，正在树上嬉戏。“你看到了什么？”

“猩猩。”

“再看仔细点，看它们的生活环境是怎么设计的。”

我把注意力从动物转移到了空间本身。

“现在你看到了什么？”

我看着凯蒂，说：“有意思。动物可以通过那边敞开的玻璃门，凭各自喜好从室内去到室外。”

她点点头：“没错。还有呢？”

“我看看。室外的布景是真的，不是人造的。猩猩走到外面，身边是真正的草木和昆虫。至于室内环境，最底下铺的是木屑，我想这应该

是对它们自然生存环境的一种更写实的表现方式吧。”

她再次点点头：“没错。还有呢？”

我看着玻璃窗前正盯着猩猩看的那群小孩：“你降低了墙的高度。我以前去动物园玩，得让父母抱起来才能看到动物。采用这样的设计，孩子们就可以平视猩猩了。”

她笑了。“没错。就连最小的孩子都看得到这些动物。”她碰碰我的手臂，“看那边。”

一个约莫两岁大的小女孩站在玻璃前，双手放在展窗上。玻璃的另一侧是一只小猩猩，它做出和小女孩同样的动作。他们俩鼻子贴着鼻子。

“还有呢，”凯蒂说，“展窗的玻璃是隔音的，这样一来，就算馆内的小孩子兴奋得大喊大叫，动物们也不会受到影响。另外，从室内到室外的通道也是玻璃的，这样一来，人和猩猩都能向外看，看到真正的花草树木。这一切，包括具有教育意义的展览，都是我们有意设计的，为的是实现我们的PFE，完成我们的人生五事。”

## 第十二章

索尼娅望着我笑了：“乔，我觉得你是在故意吊我胃口。‘人生五事’到底是什么啊？”

我哈哈大笑：“故事马上就讲到那儿了。”

我和凯蒂找了一张可以观赏猩猩的长凳坐了下来。两只幼年猩猩正在摔跤。

“那些小猩猩让我想起我的几个弟弟小时候的样子，”她说，“只不过几个弟弟比它们爱咬人。”

我笑着说：“凯蒂，我明白你刚刚提到的PFE概念，托马斯给我讲过几次。可你说的‘人生五事’又是指的什么呢？”

她转过头来，吃惊地看了我一眼：“托马斯还没跟你讲吗？”

“没有。”

她点点头：“啊，原来他今天记挂的是这件事。他只是说你上班不太开心，我还以为他早就跟你分享过‘人生五事’了。好，容我先讲讲之前的事。托马斯和我认识差不多是十五年前了。当时，他和妻子玛吉是国家科学展览大赛的志愿评委。托马斯恰好是我那个项目的评委。我的项目主题是‘物种的未来——为什么人与动物互动比隔离观察动物更有效’。”她笑着说，“至于演讲的细节，我们以后再聊。”

“演讲结束，评委们问完问题就都走了，只有托马斯没走。他告诉我，我的演讲是他当评委三年来听到过的最棒的，他还问起我的人生规

划。我告诉他，我还不清楚。我想从事和动物有关的职业，可我的家人、同学和老师都说那种工作没法让我过上体面的生活。结果他只说了一句话，就让我改变了人生观。”

“什么话？”

“他看着我的眼睛说：‘他们错了。’他告诉我，我应该见见两个女人，见到她们我会很开心，因为，按照他的话来说，她们将‘让我的人生变得更好’。”

我笑了。

“怎么了？”

“他问我要不要见见你的时候，就是这样介绍你的。一字不差。”

凯蒂点点头：“这可是相当高的评价。托马斯跟我提了那两个人之后，写下了我的学校名称。不是跟你开玩笑，就在大赛结束两天后，我在学校收到了联邦快递的包裹。你真应该看看我去取快递时传达室工作人员的表情。包裹里是两本书。第一本是珍妮·古道尔的传记。你知道她是谁吗？”

“不太清楚。是和黑猩猩有关的人，对吗？”

“不只是有关，她是黑猩猩研究领域的先驱，也是在该领域大众最熟知的专家和发声者之一。她的故事非常精彩。尽管没有受过正规培训，没有接受过专门的教育，但是因为巨大的热忱、勇气和冒险精神，她度过了精彩的一生。”

“第二本书呢？”

“第二本书讲的是一个年轻人的故事。这个人因为发现自己只对一

样东西有热情，便去了非洲。他先是攒了两年的钱，后来到了非洲，见到一位富有智慧的老太太，叫贡贝妈妈。贡贝妈妈提出要带他步行横穿非洲大陆。故事讲的就是这两个人的旅途——他们遇到的危险、见到的动物、碰到的人，还有她给他讲的道理。”

“哇！”我赞叹道。

“确实让人惊喜。当时我只是一个十五岁的小女孩，渴望得到精神上的鼓舞，这两本书和书中的两位女性楷模成全了我。也许，就算我没有遇见托马斯，也没读到那两本书，最后还是会成为现在的样子，又或许不会。但至少，他加速了我的成长。”

“什么时候能讲到‘人生五事’啊？”

“哦，抱歉。第二本书里，在他们穿越非洲大陆的途中，贡贝妈妈教给了年轻人几个重要的道理，其中之一就是，一个人该如何选择他的人生五事。人们去非洲观赏动物时，护林员和向导总会聊起‘非洲五霸’，也就是大家都想一睹其风采的五种动物。”

“哪五种？”

“非洲狮、非洲豹、黑犀牛、非洲象和非洲水牛。要评价一次游猎有多成功，就得看人们在游猎期间见到了‘非洲五霸’中的几种。如果只见到三种，那就是普普通通的一次游猎；要是见到四种，那就是相当不错的一次游猎；要是见到了五种，那就可以说非常成功了。”

“书里贡贝妈妈分享了这样一个理念：我们有机会定义自己生命中的成功，只要选择好我们的‘人生五事’就行了。也就是我们生前最想做的五件事，或者说最想拥有的五段经历。这五件事对我们太重要了，如果真的做过、见过或经历过，那么在弥留之际闪回的几秒里，我们回望此生，会清楚地知道自己取得了圆满成功。”

“在关于‘人生五事’的探讨上，‘成功’是个关键词。我们能定义自己的成功，这就是一种成功。因为无论有没有来得及做其他事，我们都已经完成了自己的人生五事。”

“托马斯将这个概念运用到了公司中各个不同的层面。举例来说，员工受雇前，每个应聘者都要阐述他们自己的存在意义与公司如何匹配，不仅如此，他们还得说出自己的人生五事。接着，他们要和面试官坐下来，聊聊要怎样通过他们应聘的这份工作来完成自己的人生五事。如果发现这两者并不相容，那么应聘者就不会受雇。”

“这就是托马斯让员工保持工作动力的方法之一。如果世上有五件事，而你做过、见过或者经历过，临死前你在床榻之上就可以说，自己这一生是成功的。现在有人愿意付给你酬劳，让你去做那五件事，那你在工作的时候该多有动力啊！”

我点点头：“我会非常有动力。”

“没错。托马斯会告诉你，工作中动力满满的人，他的生产力也会更高。公司中生产力高的人多了，客户就会更开心，也意味着公司将得到更多的利润，从而形成多赢的局面。”

“很难完全理解这一切。”我说。

凯蒂抬头看着我说：“只有当你上班的那家公司与我所说背道而驰的时候，你才会这么觉得。对于托马斯的人来说，他们反倒难以理解别的情况。几乎每个人的办公桌上都有他们的人生五事，还有这五件事与日常工作的联系。这是他们文化中的重要组成部分。托马斯和他的所有领导者会定期和团队进行讨论，确保大家在公司的职务与他们的人生五事依然联系紧密。如果这种联系不在了，那么领导者和员工将一起想出新的、合适的职务。像这类讨论在组织的各个级别中都很常见。”

我环顾展厅：“这么说你们这儿也采用了类似的机制？”

“说‘复制’比较准确。得到托马斯的许可后，我们听取了他和他手下帮过我们的人的意见，将同样的技术手段应用到了面试上，也用到了目前对工作人员的评估上，以便判断工作是否有效。我们做项目时用的也是这种方法。我们刚开始聊‘人生五事’这个话题时，就谈到了这一点。”

“做项目用的是什么方法？”

“拿我们来说，就是为这个新展馆找到我们的PFE，也就是存在意义。从根本上说，为什么要建这个展馆呢？然后我们从‘人生五事’的角度出发，思考成功意味着什么。我们想通过创建这个展馆取得什么成就？想让参观者去做、去看、去体验哪五件事？具体到这个项目，我们要思考的还包括让他们参观完之后带走些什么。”

“就这样，我们想出一个个点子，开始将展馆从想法变成现实，很容易就能评估出我们是否走在通往成功的路上。托马斯有个比喻很有趣。你看过深夜喜剧脱口秀吗？”

“看过啊，那种节目的主持人会做各种各样疯狂的事，还经常采访名人。”

“没错。在其中一档节目里，主持人演了一段幽默小品，他穿上一件用尼龙搭扣做的衣服，助跑之后跳上一张蹦床，然后弹起来向一堵尼龙搭扣墙撞去。当他的身体撞到墙上时，尼龙搭扣就会扣在一起，主持人也就粘在了墙上。”

我大笑：“我记得那段。”

“托马斯就是这样描述存在意义和人生五事的。这两样就是成功的

尼龙搭扣墙。当你想到什么点子、模式和原型，就可以不断将它们往你的尼龙搭扣墙上抛。如果它们与你的PFE和人生五事契合，就会粘在墙上，供你使用；如果不合适，使用它们就是件愚蠢的事。它们不会引领你走向成功——你所定义的成功。我喜欢在我的团队中使用这个例子，因为这给大家一个通用的评估标准，也给了我们共同语言。这样一来，我们就步调一致，生产效率也比以前更高了。”

“听上去挺简单的呀。”我说。

她点点头：“简单，也不简单。一开始，相比坐下来好好给成功下个定义——建立你自己的尼龙搭扣墙——好像实实在在去做一大堆工作更容易。可一旦你选择先投入具体工作，很快就会陷入困扰之中。你会发现同事们努力的方向各不相同，因为他们对成功都有自己的定义。结果往往是一场灾难。大家完成项目后，却发现结果并没有满足项目建议书一开始描述的需求。这种情况你见过多少次？”

“很多次。”

“想象一下浪费在这些项目上的时间和金钱吧，更不用说最终产品毫无用处了。除了为这个结果付出了时间与金钱，你得到的与你开始时拥有的并无二致。等你想明白了这些，就会觉得，一开始去努力建立你的PFE和人生五事的尼龙搭扣墙，再划算不过了。”

凯蒂说完这些，转头看着我。她直视着我的双眼，专注地盯着我，直到我开始感到有些不适。

“乔，我在你的眼神中看不到巨大的喜悦。”最后她说，“我没有资格告诉任何人他们该怎样过这一生，我还想报答托马斯赠我那两本书的情谊，所以也不能眼睁睁错过这个好机会。我觉得你并不知道自己的存在意义和人生五事，没有一堵可以筛掉一些选项的尼龙搭扣墙。”

“我有预感，如果你想明白了自己的PFE和人生五事，转头看看你下周的日程表，把有助于实现这两样的所有事项、会议和活动都圈出来，最后日程表上的圆圈一定不会太多。乔，这事儿也有一个很大的风险，如果一周过去了，一个月过去了，一年都过去了，你还没想清楚，你很可能直到生命的最后也没想明白。如果下一周的日程表上没有太多圆圈，那可能以后都会是这样的情形。这就意味着，直到最后，在你自己眼里，你的人生算不上成功。”

凯蒂继续盯着我看了几秒，我避开了她的凝视。

“抱歉，”她说，“我知道这些话不中听。托马斯介绍我们认识是有原因的。我不知道确切的原因，或许是因为我们两个年龄相仿，或许他觉得我们可能志趣相投。但是我想，他介绍我们认识，应该是想让我把这些道理讲给你听。”

## 第十三章

讲完这个故事之后，我看着索尼娅。她安安静静地坐在那儿。

“好吧，”她开口了，“我知道你肯定已经听腻烦了，但我还是要说，哇，好一番奇遇！”

我大笑：“是啊，确实是会让人惊呼‘哇’的一番奇遇。凯蒂遇见托马斯是她的幸运，我遇见他们俩也是我的幸运。

“我从托马斯那里学到，如果你有机会结识了不起的人并且和他们做朋友，那就千万别让机会错过。托马斯告诉身边的所有人，他取得经济上和个人的成功，其中一个原因就是周围的人全是赢家。这些人在各自的人生游戏中都是赢家。这也是他能把公司办成功的原因。他和赢家共同创建了这些公司。他鼓励启发了他的人，这些人也反过来鼓励启发了他。”

“这么说你一直和凯蒂保持着联系？”

“是的。”

“她还常常去非洲吗？”

“对，她还是老样子。她在非常笃定地实现自己的存在意义和人生五事。在她的生活中，很少有犹豫不决的时刻。也正因为这个，她是我见过的人里压力最小的人。凯蒂是永远都不需要吃后悔药的人。只要一件事符合她的PFE和人生五事，她就会去做。如果不符合，她就不做。”

索尼娅笑了：“你呢？”

“我嘛，其实你可以想象，对我来说，那是一个意义重大的日子，一次意义重大的会面。重要的并非只是那个概念。我觉得，如果跟我讲道理的人没有真正按照那套道理生活，或者没有凯蒂讲述时那么强烈的情感，或许这些话依然能给我留下印象，让我产生兴趣，但事后我就会把它忘掉。可是，我在凯蒂工作的动物园见到她，见到了她和她的团队完成的伟大事业，这让我理解了概念的内核。我们的对话结束时，她点醒了我。

“后来，我与托马斯交流了一番，善良的他帮我找到了我的存在意义和人生五事。如今，我就是为了这二者而活。现在我的日程表上可有很多圈圈。”我微笑着说。

## 第十四章

“女士们，先生们，从巴塞罗那飞往芝加哥的847号航班现在准备降落。请大家收起小桌板，将座位靠背调直并锁定。”

我眨了几下眼，瞟了一眼手表。芝加哥时间上午8:30。我向索尼娅看去，她在睡觉。旅程中，我们先是聊了好一会儿，随后决定休息一下。我将双臂举过头顶，伸展胳膊，转了转肩膀，想缓解一下僵硬的肩颈。

“看来我们快到了。”说话的是索尼娅。

“我想是的。”

她微微一笑：“乔，谢谢你这番很有意义的探讨。希望你的朋友托马斯能早日康复。听起来，他应该是个很棒的人。”

“谢谢，我也希望如此。”

我把手伸进背包，从里面抽出一张名片：“这是我的联系方式。保持联络。”

她接过去看了一眼，然后翻到名片背面：“嘿，这上面有你的人生五事和PFE。”

“对啊。和托马斯共事的每个人都会名片背面印上这些。这样可以有效地提醒我们为什么要行当下所行之事，而且与他人会面时，可以让对方觉得我们与众不同。对方总是会问这是什么意思，然后我们就会进行一场难以忘怀的探讨。”

**乔·博格瑞特**  
我的PFE和人生五事

PFE：体验一切我想拥有的人生体验，此生无憾。

- B —— 每年至少花六个月的时间到世界各地旅行。
- W —— 写一首能冲进流行音乐榜前十的歌。
- I —— 通过写作、演说和本色做人启发大家，让世界因我而不同。
- S —— 流利地说西班牙语。
- E —— 每天锻炼心灵与身体，让自己永远成长。

如果您或您认识的人可以帮助实现其中任何一项，请与我联系：  
[www.mybigfive.com/pogrete](http://www.mybigfive.com/pogrete)

索尼娅依次看了名片上的各项：

“有意思，”她说，“为什么左侧是‘BWISE（成为智者）’？”

“那是我第一次列出这五件事时得到的首字母缩略词，方便记住我的人生五事。这也是托马斯的主意。我还见过有人凑出了一些真正有趣的首字母缩略词。有个男人得到的是‘BEBIG（成为大人物）’，因此每一天他都会看着这人生规划问自己，是否做了这些事，是否会‘成为大人物’。还有个女人得到的是‘GREAT（伟大）’，于是，平时她就会问自己：‘今天是伟大的一天吗？’”

索尼娅哈哈大笑。“总之，乔，‘成为智者’的确可以用来形容今天的你。你用你和托马斯与凯蒂的故事启发了我。我也要想想我的人生五事，看我下周的日程表中能有多少个圈。”她也递给我一张名片，“我的名片没什么特别的。我们还会再见面的，我喜欢这个主意。”

她又抽出一张名片，在背面写道：

### 我的 PFE 和人生五事

PFE:

人生五事:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

我取了行李，走出机场大楼，排队等候出租车。

真希望我是为了其他原因赶回来的，我想。跟索尼娅聊起托马斯和他教给我的道理很开心，与人分享他的理念也很开心，可有一件事我开心不起来，那就是要面对他生了重病这个现实……他要死了。

坐在进城的出租车上，我开始查看手机里的消息。昨晚在飞机上的时候，玛吉给我发了一条。“乔，托马斯又来医院了。他要做几项检查，恐怕得在医院过夜了。等你落地后，方便的话请来一趟医院吧。”

“计划有变，”我对司机说，“麻烦您载我去西北纪念医院。”

想到医院，想到托马斯即将失去他的生命，我就想起我的朋友克拉

克。克拉克是托马斯一家子公司的CEO（执行总裁），当初是克拉克的运营副总裁道恩介绍我认识的。现在我们三个都成了好朋友。每当克拉克感觉同事压力大的时候，特别喜欢说“我们又不是急着去救人”。不知为什么，此时我坐在出租车里，想着托马斯，突然冒出来一个念头：托马斯和所有与他共事，并将“人生五事”作为对共事者要求的人，他们真的是在救人。这也包括克拉克和道恩。

如果领导不去帮助员工实现他们的人生五事，那领导是在做什么呢？无非是用大家的人生换钱罢了。这个评价很刺耳，我想大多数人听到都会觉得不舒服。回顾一生的时候，领导者或许会意识到，他们原本可以通过帮助许多人实现人生来赚到很多钱，可实际上却通过利用大家的人生赚了很多钱，有多少人愿意做这样的领导呢？也许这么说有点太刻薄了，我想，但是刻薄话里藏着许多真理。

## 第十五章

“有的人为了引起一点点注意真是什么事都肯做。”我边说边走进托马斯的病房。我站在病房外的時候，玛吉就透过窗户看到我了，招手让我进去。托马斯面冲墙躺在一张床上。他微微窝着头，后背略略弓起。

“还有的人为了找对象什么都肯做，不惜跑出国，去趟西班牙。”一个声音回应道。是托马斯。

“因为那儿的人不知道我和托马斯·戴瑞尔共事。”我回答，“这样一来，我的机会就多了。”

托马斯咯咯笑起来，向我伸出一只手：“乔，你好吗？西班牙之旅怎么样？”

我一手捏住他的胳膊，一手抓着他的肩膀：“都很好。你还是别在这儿故作同情了，不如和我一起搭下一班飞机去巴塞罗那。我们可以沿着海岸线背包旅行。你们俩顺便帮我找找对象。”

“那不可能。”托马斯回答。

这次轮到我咯咯笑了。托马斯伸手去拿床头柜上的一杯水，就在这时，我好好看了看他。他比四个月前我见到他时老了许多。玛吉从床边站起来，给了我一个温暖的拥抱。“乔，谢谢你回来。”

我伸出双臂，将她紧紧抱住。“要不要我把他从床上拽起来，摇晃摇晃，还是说应该随他去，让他接着装？”我大声问玛吉，好让托马斯也听见。

事实上，我才是那个在装的人。从我在西班牙接到第一通电话，听说托马斯病情严重时起，我就在强忍情绪。

几个月前，他开始出现严重的头疼，有一次几乎一整天都看不清东西。吃了一周非处方药后，头疼还是没有消失，于是他去看私人医生。他们注意到他的反应比以前慢了，于是让他去看专科医生。一开始医生没检查出任何问题。核磁共振结果看起来很正常，而且在处方药的作用下，头疼消失了。他们建议托马斯放松几天，然后再回医院做其他检查。

结果，他把止疼药一停，头疼又回来了。于是，他再次去了医院。这次他们将色素注射到他的血管里，让色素随着血液流到大脑中。然后，他们给他做了CT扫描，想看看色素在大脑里的情况。健康的大脑组织比非健康的吸收的色素少。CT扫描显示他的枕叶情况一团糟，那儿比其他部分吸收的色素都要多。这是因为那部分已经不是健康的组织了，那儿有一个很大的肿瘤。

接下来的那个星期，托马斯又做了好多化验和扫描。他们检查了他的反应能力、记忆和运动技能。然后，在一个周二的早晨，托马斯和玛吉接到电话，通知他们去趟医院。私人医生和专科医生都在那儿。两位医生向他们解释，那个肿瘤无法通过手术摘除。因为长得太大，已经扩散到小脑，现在正绕在托马斯的脑干上。因为肿瘤的大小和位置，放疗和化疗也并非可行的治疗方案。总之……这个病没得治。托马斯要死了。

在被这个病彻底压垮前，他究竟还有多长时间，医生也不知道，可能还有两个月，也许再长一点，也许短一点。谁都说不准。

玛吉就是那时候给我打的电话。于是，我们三个就在医院见了面。

我无法把托马斯从床上拽起来摇晃一通，让他别再装病了。我们三个也不会背包沿着西班牙的海岸旅行。我清楚.....我们大家都清楚。但是我不知道还能说什么。

我松开玛吉，她攥住托马斯的手：“既然现在乔来帮忙了，我正好可以出去问问他们能不能放你出院。”

门在她身后关上了。我转身面向托马斯，再次把一条胳膊搭在他肩膀上。“我出发去旅行的时候，完全没想到下次和你对话会是在这种地方。”我朝门口点了点头，“玛吉怎么样？你们怎么样？”

“她还撑得住，我们俩都是。”他顿了顿，两眼放空地出了一会儿神，“我们为研究各种可行的治疗方案搞得精疲力尽，现在顺其自然吧。乔，我要死了。其实我不想再来医院，可是有一种药对我不起作用，昨天晚上他们想做个检查，看看是什么原因。”

“托马斯，我能做些什么？能帮上忙吗？”

他微笑道：“这样说吧，首先，谢谢你赶回来，见到你真好。其次，你不如去我们家住一阵子，怎么样？我们可以借此机会好好聊聊天，叙叙旧.....”

好好告别，我暗想。

“而且有些事我可能需要你的帮助。一切结束之前，我还有几件事要收尾。我知道这听起来挺傻的，但完成这些事对我意义重大。”

我点点头，轻声说：“没问题，托马斯。”

“还有一件事，”他笑了，“我希望你进来时的状态能一直保持到事情结束。乔，过去那些年，我们有过那么多欢笑，我不想结束的时候

搞得那么凄惨。玛吉和我已经在这点上达成了共识。希望你我之间也一样。”

我再次点头。“同意。”我强颜欢笑，尽可能表现出热情满满的样子，“这样的话，托马斯，你可别再浪费时间了。现在都快中午了，你还躺在床上。”

## 第十六章

等候玛吉办理出院手续的时候，我给托马斯讲了我的西班牙之旅，包括返程时在飞机上和索尼娅的对话。一个人竟然可以和亲近的朋友分开那么久，再次相聚又立马回到当初，就好像前一天才见过似的。我与托马斯就是这样。

“你有没有跟她讲，我让你告诉你的老板他是个白痴的时候，你有多不高兴？”他问我。

我大笑起来：“没有，我都把这事儿给忘了。”

有一天早晨，托马斯看见我在火车站台冲着手机大吼大叫，于是给了我这么个建议。后来，我们都上了火车，我跟他解释，我的老板就是个白痴，对我老是从头管到脚。

“那是因为他故意选择做个白痴老板，还是他压根不知道其他领导方式？”托马斯问我，“你跟他说过他是个白痴吗？如果没有的话，你应该告诉他。”

“告诉他什么？”

“乔，一个巴掌拍不响。用‘白痴’这个词或许并不准确。如果你把他称为白痴，他知道了却依旧不改，那就是你的问题，你应该要么辞职，要么停止抱怨。可是，如果他不知道你的想法，那就是另外一回事了。

“我一直嘱咐我的人让我变得更好。如果他们看到什么值得思考的文章，告诉我；如果他们想收到完全不同的反馈，直接跟我说。他们工

作做得好，我便受益，就是这么简单。如果我非常不认同他们做事的方法，因为他们的行为触及了我的道德底线或者其他原因，我会告诉他们。除此之外，我都会由着他们按自己最喜欢的方式做事。

“乔，你看过橄榄球赛吗？想象一个教练给队伍招募了一名明星四分卫，然后要求这名球员用非惯用手抛球，只为了让自己开心。去了解一下你的老板是否懂橄榄球。如果他懂，告诉他，他在逼你用左手抛球，而你只有在用右手抛球时才像个明星球员的样子。让他放你用右手抛球一个月，如果成绩没有改善，那就按他说的来。如果他不同意，也不肯告诉你为什么，或者说他太过自负，那你就辞职。不然，跟着那样的人，你的事业能发展得多好呢？”

“要是他不懂橄榄球呢？”

“那就看看他都懂些什么，然后用他懂的事做例子。”

我眨眨眼，走出那段回忆。

“真想知道那家伙现在怎么样了。”我对托马斯说。

“谁？”

“就是你建议我告诉他他是个白痴的那家伙。他真的是个糟糕的领导者。销售很在行，但是当领导太差劲。公司应该让他继续做他擅长的事，做独立销售员。”

“或者应该在他当上领导之前教给他怎样做领导。”托马斯说，“这是一次典型的‘资历型领导’晋升，不是吗？在你的事业早期，遇到过多少回这样的情况？”

“太多了。你说得对，他在领导方面没有受过任何指导。前一天他

还是负责一个大区的销售，后一天就变成了主管，领导着前一天还与他平级的六十个同事。上面还指望他能好好管理大家。说到这儿，我得补一句，托马斯，你在你的公司里就没搞出这种问题，这一点做得很棒。”

“那就好。和你一样，我也见过很多这种情况，所以格外努力让右利手的人用右手抛球。有的人不想当领导，那为什么要把他提拔到一个不喜欢的岗位上，过不喜欢的生活呢？为什么要建立一个让人感觉不晋升就是不上进的体系呢？那样的话，你最后只能得到一群不开心的员工为不开心的领导工作，而且生产力都极低。

“另外一种情况是，如果有人表示对领导岗位感兴趣，或者我认为他们有真正的领导潜力，也对尝试领导他人持开放心态，那我会早在他们晋升前就有意培养他们。”

我朝托马斯病房的窗外望去：“托马斯，为什么是你？”

“是我什么？”

“你懂得该怎样成为伟大的领导者。”

他看着我：“那你又是怎么懂得这门学问的呢？”

“从你这儿学的。”

他大笑起来：“你可真会说话。我想我应该告诉过你，乔，我在发展事业之初有过一些决定性的时刻，是它们塑造了我。不过，说来话长，还是留待以后讲吧。”

我想告诉他我们已经没有多少“以后”了。我想知道每一个我还没听过的故事，趁时间还来得及。

其实真正来不及的只有他。我没把这想法说出来。“托马斯，我在西班牙研讨会上发言时讲了一个你的故事。”

“讲的时候提到我了吗？”

“当然没有。”

托马斯笑了：“太好了，那我还有否认的机会。哪个故事？”

“就是你在高管团建期间，高级副总裁说他想让直接下属相互竞争的事。”

托马斯点点头：“我又给那个故事加了点戏，是几个月前想出来的点子。”

“加了什么？”

“你想知道完整版本之后，下次接着给别人讲？”

“当然啦。”我坐在椅子上往后靠了靠，看着托马斯从床上坐起来，找了个舒服的姿势。他应该在台上，站在成千上万人面前，我暗想，就像以前那样，而不是坐在医院的一张小小病床上。这样感觉不对，不公平。

托马斯看着我：“你在听我说话吗？”

“啊，在听。抱歉。你说。”

“到底谁才是那个病人啊？”他假装失望地摇摇头，“这样，想象你站在台上，台下是一大群人。你演讲的主题是‘什么是伟大的领导’，答案是——伟大的领导就像一片欣欣向荣且多产的木瓜林。”

“木瓜林？”

“木瓜林。伟大的领导就像一片欣欣向荣且多产的木瓜树林。”托马斯开始讲他的故事，就好像在台上一样，台下是成千上万的观众。

“当你开始种一片欣欣向荣且多产的木瓜林，你要拿出成百上千的木瓜树种，把它们种在一盆沃土中。花盆里都是好东西，富含营养和维生素的土壤。等你种下种子，每隔几天都要浇水，因为你知道，在营养的滋养下，一部分树种最终会冒出芽来。你不会踩在种子上，轻视或者怠慢它们，也不会把掩埋种子的土刨开。你会将所有生长的机会留给这些种子，因为你希望它们破土而出，抽枝长叶，成为能结出果子的健康的木瓜树。

“几周后，你再瞧，就能看见种子发芽了。努力总算得到了回报。部分是因为你所做的事，部分是因为你没做过对树种有害的事，还有一部分是因为不管你怎样做，每颗种子都蕴含着长成大树的潜力。

“几个星期过去了，你再去看花盆，发现这些小苗长成了真正像样的植物。花盆里的树苗多达几十棵，甚至一百棵，都在缓缓成长为木瓜树。这时候，树苗的高矮都差不多，也就几英寸高。

“又过了几周，你开始留意到，有的植株似乎长得比其他植株更快。它们开始争抢阳光和水分了。叶片大一些的植株不仅本身能得到最多的阳光和养分，还会阻碍近旁的其他植株晒太阳和吸收养分。

“除此之外，还有件事很有趣。这些植株会长到某个固定的高度，大的或许长到一英尺半到两英尺。与此同时，大约四分之一较矮的植株晒不到太阳，也抢不到水分，因为它们没有其他植株那么长的根系，最终会死掉。如果这个阶段你什么都不做，剩下的植株就会停止生长。

“你看，花盆里的生长空间有限，那些植株就好像知道一样，所以

它们不会再长高了。经过一段时间，一些植株将生出比其他植株更大的叶片，独享阳光，而其余植株大多数都会慢慢死掉。所以，最后你的努力换来的就只是一盆矮小的木瓜植株，也没有结出果实。

“可是，只要多用一点心，在培育过程中做出几个不同的决定，结果就会有巨大的不同。比如说，这些植株长到大约一英尺的时候，还在继续生长，这时候别把它们都放在一个花盆里。每次取出四五棵，种到新的花盆里，你会发现，它们都会继续生长。当然，还是会有个别木瓜苗因为这样那样的原因夭折，但是总体而言，它们都会继续生长。

“这样的话，你就要多付出一些劳动了，对吧？你得花时间给每一小批植株准备新的花盆，还有新鲜而富有营养的土壤。但是，当你这么做的时候，你就离你的目标——种出多产的木瓜树林——更近了一步。

“过一个月的样子，再看看那二十来盆木瓜树，你会发现每一盆里都不是矮小的植株了，它们都变成了小树苗。虽然还没有完全长大，但它们不再是小棵的植株了，大多数已经有两英尺半到三英尺高了。你能看出来，它们又开始争抢资源了。总之，每个花盆里都会以一棵树苗为主，其余的树苗最后都会停止生长，甚至死掉。

“所以，你要把这些小树苗从花盆中取出，种在地里。尽管没有了花盆的保护，但它们现在有机会获得大地能提供的所有资源了。它们的根可以想扎多深就扎多深，叶子可以想长多大就长多大，因为它们能毫无阻碍地照到太阳，可以尽情蹿个儿。

“这时，又一件有趣的事发生了。种下这些三英尺高的木瓜树时，如果把它们分别单独种在一片地上，它们会长得又高又大，长出宽阔的树叶，但是永远不会结果子。然而，如果把几棵树苗种在一起，让它们不至于近到会遮挡彼此，而是保持几英尺的距离，那它们就会相互授

粉，依据太阳的角度给彼此遮阴，下雨时这棵树苗叶子上的雨水会落到近旁树苗的叶子上。就是因为这一切，它们会结出果实——很多很多的果实。

“这样种，它们就不会争抢资源了，而是进入一种互惠的状态。它们的存在对于彼此的茁壮成长都是财富，而非伤害。你付出的所有努力并非只是像之前一样，只得到几棵无法结果的、生长不良的木瓜树，而是会让你得到一片木瓜树林。几十棵连着几十棵，这成片的木瓜树都可以结果。最后果实又带来种子，可以种出更多的木瓜树。”

这时，托马斯突然转换话题，说起我之前提到过的另一个故事。

“几年前，我受邀主持一个管理者峰会。世界各地的高管共聚一堂，分享理念，相互学习。我对其中一场分会印象尤其深刻。与会的有来自一家大型娱乐公司的一位高级副总裁，如果我说出那家公司的名字，这个房间里的所有人应该都听说过。总之，这个人跟会议小组分享了他为得到满意结果所做的事，那就是鼓励员工之间竞争。他觉得竞争让他们成长，让他们更努力地工作。这个人有二十个直接下属，包括所有的副总裁和主管，总共大概有两千人受他领导。

“会议间歇，我主动结识了那位高级副总裁的直接下属——一位副总裁，他在我们上午的会议中一直很安静。我问他对管理者峰会有什么看法，然后问他对领导者的讲话有什么看法。他告诉我，事实是，那位高级副总裁创造的竞争环境非常糟糕。

“高管们为了提高业绩，相互隐瞒关键信息。优秀的员工得不到晋升，因为晋升意味着被调到另一个领导手下，而高管们认为这是一种竞争劣势，因为他们不仅会失去一名优秀员工，而且他们的竞争对手会得到一名拥有丰富知识的员工，并且与新团队分享这些知识。他说，因为他们是这个行业的领头羊，没有竞争对手，所以他们自己跟自己比。”

托马斯停顿了一下。

“高级副总裁把他所有的木瓜植株都放在了一个花盆里。他是在制造竞争，而不是培育一片多产的木瓜林。

“我目睹了那家公司发生的事情，同时与副总裁保持着联系。两年内，许多很优秀的人才跳槽到了城市另一边日益壮大的竞争对手那里。在那之后的两年里，这家公司曾经享有的市场主导地位迅速垮台，那位副总裁也离开了。后来，我和他聊起来，问他为什么决定现在离开，他告诉我，除了各种苗头促使他离开之外，归根结底还是公司文化没有改变。人们仍然在相互竞争。只不过现在，他们在比的是看谁能把竞争对手的成长归咎于别人，或者说比谁能利用机会，因为若是一个同事受到了打击，他们就可以让自己显得更好。”

托马斯又停顿了一下，以示强调。

“我们的人就像木瓜种子。作为领导者，我们需要问自己的问题是，我们想要创造什么？如果想要种出一片强大的、有生产力的领导者之林，不仅能够生产水果，同时还能产生他们自己的新领导，那么我们要做的就是培养他们。

“我们要为他们提供富有潜力的机会，而不是贫瘠的沙漠。我们要给他们营造一个成长环境，而不是制造一个让内部竞争阻碍成长的环境。我们要给他们发展空间，而不是限制他们的热情，让其逐渐消亡。时机成熟时，我们要把他们从成长的‘花盆’中带出来，给他们独立成长的机会。

“不过，当那一天到来，我们不会把它们独自放在某个地方，或者放在真空中，而是要用最有利于他们结出果子的方法来安排——为他们提供一个环境，和其他领导者互相授粉、保护、浇灌，让他们通力合

作，充分发挥各自的真正潜力。

“女士们，先生们，作为领导者，这些才是我们需要做的事。因为这些才是伟大的领导者之所以伟大的特质。”

我坐下来，看着托马斯。我想鼓掌。我真的鼓掌了。“太完美了，托马斯。我是说，真的完美。你是怎么想出来的？”

他笑了。“嗯，高级副总裁那部分，你知道那是真事。其余的是几个月前我在温室里种木瓜树时想到的。我观察种树始末每一步发生的事情，突然意识到还有很多东西可以从中学习。所以我写了一篇文章。我觉得应该通过演讲的方式把它讲出来。不过，在计划里，我的听众人数可不只有一位。”他咯咯地笑了。

我热情地点了点头：“你应该把它讲给更多人听。我是说，这通演讲真的很棒。下一次高管团建怎么……”我的话只说了一半。高管团建还有四个月才举行。托马斯和我都知道，那时他已经不在人世了。听他演讲的时候，有几个瞬间，我都忘了自己身在何处，为何到此。

“对不起，托马斯……”我严肃地说。

他笑了：“没事，乔。我们说好的，记得吗？由你在团建时发表演讲。你的表现一定会很好。”

## 第十七章

我下了楼。时间还早，距离早上七点还差一点。昨天夜里我怎么也睡不着。我在托马斯和玛吉家留宿过很多次，从来都是充满欢声笑语，可这次住他们家的原因让我心头越来越沉重。这不是拜访老友，也不是假期出发去冒险的序曲。

我穿过厨房，惊讶地发现托马斯和玛吉就坐在露台上。他们的手握在一起，发出爽朗的笑声。我准备回到楼上，给他们一些独处的时间。可就在我转身的时候，玛吉的声音传来：“没关系，乔，出来吧。”我走到露台上，同他们一道欣赏美丽的风景。后院里错落有致地种着五颜六色的花，还有几棵巨大的老橡树。院落的尽头是一座森林的边缘。“我太喜欢这儿了。”我说，“如此宁静祥和。”

玛吉扭头对我说：“这正是我们买下这个地方的主要原因之一。第二次来看房的时候，后院刚好有鹿走过，我们可以说当时就决定买下这里了。”

我轻轻拍了拍托马斯的肩膀：“起得可真够早的。”

“是啊。白天我基本都在打盹儿。乔，今天早上你错过了和约瑟芬打招呼的机会。”

“约瑟芬？你的第一印象主管？”

“没错。她是来送这些的。”说着他递给我一个柳条篮，里面满满都是蓝莓松饼。

“哇，看起来不错嘛。”

“我再吃就是第三块了，所以我还没决定。” 托马斯回答。

玛吉从篮子里取出一块松饼。“自从托马斯告诉约瑟芬他确诊的消息，她一周有三天早晨都来送自制的烘焙点心。她还张罗了所有晚餐的送餐事宜。结果好多人都把饭菜送上门来，吃不了的就只能白白浪费掉。”

“上门送饭菜的都是什么人？”

“托马斯公司里的人。”

我细一思量，深觉惊奇。托马斯怎么都不会被视为穷人。事实上，按照大多数标准来说他都称得上富有。可他们公司的人依然纷纷给他送来自家做的饭菜。

托马斯把餐巾铺好，伸手又拿了一块松饼。“乔，约瑟芬托我跟你问好。我告诉她你在这儿，另外，你第一次去办公室找我的时候，是她让我逗你的。”

“看来那件事儿是永远过不去了，对不对？”

“过不去什么事儿？” 玛吉问，“我怎么不知道？”

托马斯看着我：“要不从你的角度讲一遍吧。”

我靠在椅背上，望着玛吉：“好吧。你知道的，托马斯在火车站台上问了我博物馆的问题，我们因此结识，对吧？”

“对，我知道。”

“后来，我们常常在火车上碰面，聊了许多工作和生活方面的事，渐渐成了好朋友。从点头之交发展成可以称为朋友的人，很奇妙。一天

早上，我又一次跟他抱怨了我的工作和老板，托马斯建议我去他办公室找他一起吃午餐。”

我看看托马斯：“我记得你说过，让我从另一个角度出发仔细思考，反正是给了这类建议，对吧？”

“原来我的话在你那儿完全没有得到重视啊。”托马斯微笑着打趣道，“实际上，我说的是，我觉得你对工作的看法受到了不良影响，你需要一样东西让你换个视角看待工作。”

“好吧。我需要换个视角。他最后说：‘不如你这周五腾出几个小时，去我工作的地方找我，我们一起吃个午饭。’然后，周五到了，我赶到他给我的地址，走进大堂便看到了约瑟芬。她办公桌上的名牌写着‘第一印象主管’，我觉得这个头衔酷极了。于是，我走到她面前，告诉她我来见托马斯·戴瑞尔，不知道他是哪个部门的。然后她用奇怪的眼神看着我，说道：‘先生，您说什么？’

“于是我又解释了一遍，我是来找托马斯·戴瑞尔的，不知道他在哪个部门工作。然后她说：‘托马斯·戴瑞尔？’你瞧，这场对话开始往奇怪的方向发展了。我当时还以为走错地方了，于是又说：‘是啊，托马斯·戴瑞尔。他在这儿上班吗？’约瑟芬看着我说：‘算是吧，先生。这栋大楼都是他的。他是这家公司的创始人、总裁和董事长。您确定您要找的是托马斯·戴瑞尔吗？’”

我扭头对玛吉说：“说实话，当时我已经不太确定了。”

玛吉哈哈大笑。“你跟他开了这种玩笑？”她边问边用手指戳了戳托马斯。

“说真的，幸亏我当时的反应没有被录下来。”我说，“我脸上的表情一定绝了，你用一个吹风机就能把我给吹倒。这场对话还没完。我

那时还不知道托马斯是做什么的，对他的公司也一无所知。于是我问约瑟芬：‘在这儿工作的有多少人？’那一刻，她一定以为我是个神经病。她看着我说：‘先生，您是说这栋大楼，还是托马斯所有的公司？’

“‘所有？’

“‘对啊，先生，他一共有十四家公司呢。’

“‘那所有公司的人加起来有多少？’

“‘超过一万两千人，先生。大多数都在芝加哥，不过我们在全球不少地方都有公司。’”

“然后呢？”玛吉问。

“然后，我要感谢约瑟芬了，感谢她没像驱赶疯子一样把我赶出大门，因为当时我可能真的像个疯子。她给托马斯的办公室打了个电话，通知他们我到了。”

托马斯转头对我说：“所以说她是个很棒的第一印象主管。”

“是你给她这个职位的吗？还是她自己选的？”玛吉问。

“我给的。我告诉她，想挑什么职位都可以，但是要我说，她会是很多人对公司的第一印象，就像乔看到的那样。我见过有的公司就是因为没能把打电话来的客户转接给对接人，或者没有好好接待客户，结果丢掉了价值几百万美元的合同。我可不想让这种事发生在我的公司里。”

“百万美元合同的事是真的吗？”我问。

“是真的。在我职业生涯早期，我们想找一种新扫描技术的供应商成立合资企业，这个项目我很熟悉。我打电话给八家公司，其中三家公司的前台将我的电话转到了语音信箱，再也没人回过电话；另外四家公司的前台，要么把我的电话反复转接给错误的负责人，要么直接告诉我不知道谁来负责，也没有提供别的洽谈方案。于是，我们跟第八家公司签了合同。那是一份每年一千六百万的合同，恐怕现在相当于每年四千万。我永远不会忘记这件事。想想看，就是因为那些公司没有意识到第一印象主管的重要性，他们每天要错失多少生意！”

玛吉转过头看着托马斯：“我记得就是约瑟芬想到了‘你在和陌生人说话吗’，对不对？”

“没错。”

“约瑟芬想到的？”我问，“我一直以为是你呢，托马斯。第一次看到的时候，我心想这句话太有创意了。”

托马斯把果汁放下：“那是约瑟芬的主意。有一天她来找我，说她刚刚和我们最大的客户之一通过电话，对方称赞说每次来电都感觉是在和一个朋友说话。我一直在想，该用什么方式来描述我们和每个需要与之互动的人之间的关系。于是，她建议设计一些小小的提示牌，写上：‘你在和陌生人说话吗？’这样一来，讲电话的时候，提示牌就能有效地提醒你，为了多了解一下电话那头的人，得多花一点心思。

“我知道关系很重要。人们愿意和喜欢的人做生意。如果我们只是随便一家公司，打电话的人就无法留下深刻的印象，而如果我们没有给对方留下深刻的印象，就会被轻易取代。我想让我们的客户、供应商、订单执行公司——所有与我们有联系的人——都不仅仅把我们看作朋友；在理想状态下，我希望我们的人能在某种程度上真正成为他们的朋友。

“我没有那么理想主义，也不指望这种事百分百成功，但我也清楚，如果能得到百分之六七十的成功率，就能比其他公司强很多。放上提示牌就是很好的一步棋，而且这个法子效果很好，到现在都用着呢。我们还提供午餐津贴，便于大家邀请别家公司的对接人来公司餐厅一起用午餐，通过这种方式建立起合作关系。直到现在，我们依然延续着这个传统。”

托马斯微笑着说：“有时候，这种合作关系比我们最初设想和憧憬的还要深厚。立下这个规矩后这么多年来，我们见证了好几段婚姻，结婚双方第一次见面的契机就是公司提供的午餐。”

“这就是你建立餐厅的初衷？”我问。

“不，实际上这是我们很早以前做的一个决定。当初，我让大家出主意，想想怎样才能提升我们整体的办公体验，办餐厅就是他们的主意。我对此很支持。这个主意让我们收获了很多。这些餐厅都能做到盈亏平衡，在这里吃比去外面花的钱少，而且能吃到很可口的饭菜，因此人们愿意待在办公楼里，这就意味着他们的生产力会更高。尽管我从未做过任何分析研究，但我们的餐厅提供的餐食应该很健康，我相信这一点多少有助于节约医疗保健方面的花销。而且，餐厅也让我们有了招待客户和顾客的优雅环境。实际上，是玛吉设计了这些餐厅，你知道吗？”

“我还真不知道。玛吉，托马斯也是你公司的客户？”

“是的。”她说，“我记得当时他是这么跟我说的，‘餐厅设计得符合这些需求’，说着他递给我一张清单，上面是他公司的人想出来的要求。那是个相当有趣的工程。他们公司人很多，我们一致认可，如果完全按照他们的想法设计餐厅，一定会很成功。一般的小餐厅午餐时段也就只有一百名甚至更少的顾客光临，可就在当时，与托马斯共事的差

不多有一千人。”

“单子上都有什么需求？”

她想了一会儿：“我不记得所有的需求，但估计你能猜到其中一些。比如，午餐的消费必须低于当地餐厅，他们还希望能供应不同民族的菜肴。餐厅氛围得上档次，而且上菜的时间至少要和外出就餐花费的时间打平。”

“嗯，这些需求你确实都做到了。我还记得和托马斯在那儿吃午餐时看到的情形。我非常惊讶地发现，那些餐厅竟然都是公司开的。那四个独立小餐厅看起来相当不错。”我扭头问托马斯，“你就不担心成本问题？”

“不，我们团队里有几个人一时患了重左症，但是一算账，他们很快就恢复了。”

我笑了。“啊，对了，‘重左症’。那天在你的公司，我还是头一回听说这个词。那天我经历了好些个第一次。”

“我也记得。”托马斯回答，“你碰上了蒂姆·班金思，怎么都不敢相信我给他买了那么多书。”

玛吉转向我：“我好像没听过这个故事。谁是蒂姆·班金思？”

“现在是托马斯的出版公司普莱斯科的总经理。”我说，“那时候，他还是办公室里拥有一面书墙的员工。在我和约瑟芬交涉一番之后，她给了我一枚徽章，上面写着‘我是一名访客，快把好东西都藏起来’。然后，按照托马斯的指示，她让我在大厅里溜达三十分钟，尽可能多地结识这里的人。于是，我戴着访客徽章走来走去，立刻吸引了大家的注意，到后来我才意识到这点。每次有人看见我的徽章，他们都会

向我介绍自己，并问我需不需要帮助，让我感觉自己像个摇滚明星。

“蒂姆就是我那次结识的人之一。他从办公室走出来的时候，我恰巧经过。然后他就向我做了自我介绍，我问他为什么办公室里有那么多书。我估计那儿应该有一百本。他解释说其中约十五本书与他正准备实现的一个想法有关，这个想法落地后便成了普莱斯科。其他书都是托马斯送给他的礼物。我不敢相信。后来，蒂姆告诉我，托马斯每个季度会给公司的每个人购买至少一本书，有时候，要是托马斯碰见特别喜欢的书，还会多给大家买几本。听到这个消息，我更加吃惊了。

“于是，我在餐厅里遇到托马斯时跟他问起这件事，便头一次听说了‘重左症’这个词。”

托马斯笑了：“还记得我怎么说的吗？”

“托马斯，和你的谈话我都记得。你讲解说，人的一生中大多数决定都由基本的数学公式组成。 $C+E<O$ 吗？C是成本(Costs)，E是努力(Effort)，O是输出(Output)。大多数人紧盯着C和E不放，却从不多看O一眼。又因为C和E都在方程式的左侧，所以管这种人的毛病叫‘重左症’。”

“乔，我真是没想到自己的话在你心中有这么大的分量，我很高兴。”

“你的话就是这么有分量。另外，我教别人‘成全你’那套理论大概有十次了。”

玛吉看着托马斯：“这跟那些书有什么关系？”

“乔不明白我怎么能给大家每年买56000本书。于是，我解释说，如果想成为CEO，就得搞清楚是否 $C+E<O$ 。大多数人做决定只看做事

的成本C，要不就是看做一件事需要下多少功夫，也就是E。我要说的观点是，我不在乎做成一件事的成本是多少，也不在乎要下多少功夫，只要输出，也就是O超过成本和努力的总和就行。不管你考虑什么事，只要输出够多，那就值得一做。

“因为我们的书是批发购买，所以能从出版商那儿得到非常优惠的折扣。按照每本书十美元的价格算，一年的买书总支出将近五十万美元。乍一看是笔巨款。我们付出了五十万美元不假，但你看看输出就知道，这明摆着是一笔投资。我挑选的好书可以让与我共事的人立刻得到实际的好处。所以真正的问题其实是，看完我买给他们的四本书之后，大家有了共同的参考资料和办事方法，他们做的决策能不能价值四十一美元或更多？能不能生产出价值四十一美元或更多的产品？在如何带领团队方面，他们能不能想出价值四十一美元或更多的点子？又或者，他们能不能提高解决问题的速度，节省四十一美元或更多？”

“答案当然是肯定的。无法让他们立即产生两百美元以上价值的书，我不会给他们买。当O远远超过C+E，这就是一笔成功的投资。还有，书中的信息他们不会只用一年。我投资了一次，可只要他们与我共事，我就能长久地从他们的进步中受益。”

“这当然就是那天我得到的‘原来如此’时刻之一啦。”我说，“虽然你解答的是买书的问题，但答案中的方程式理论具有更深刻的意义，对我启迪颇多。有时候我发现自己还是会纠结于做事的成本和努力，忽略输出。”

我微微一笑，故意停顿了一下，制造效果：“还有，托马斯，我总是能在脑海中听到你的声音：如果你想成为CEO，那你就得搞清楚是否 $C+E < O$ 。”

托马斯哈哈大笑：“那个声音像是我的，还是天国之声——守护天

使的声音？”

“其实最像蚊子的声音。就在那儿‘嗡嗡’个不停……甩也甩不掉。”

玛吉也大笑起来，白了我们一眼，假装失望地摇摇头：“你们俩啊，一个比一个贫嘴。”

有那么几分钟，我们都忘了这次是为什么聚到一起。

## 第十八章

那天下午早些时候，我坐在露台上看书。托马斯回屋睡觉去了。

“乔，谢谢你来看我们。”玛吉说着拉过一把椅子，和我一起坐在小桌旁。

“玛吉，这是应该的。我也做不了什么，真希望自己能帮上点忙。”

“你在这儿就是帮了大忙。眼下正是难挨的时候。”

我们在沉默中坐了一会儿，看着离房子最近的那棵高大的橡树上，鸟儿在枝丫间跳来跳去。

她扭头看着我，“乔，你可能没发现，尽管托马斯非常努力，他还是飞快地失去了往日的精神。他想掩饰，连我都不想告诉，但我看得出来他有多痛苦，拼命让自己提起精神。那天，你走进他的病房，提振了他的士气。你们两个开对方的玩笑、消磨时间……”她露出微笑，“乔，那天他一听到你的声音，脸上就有了光彩，比我过去一个月见到的脸色都好。其他的你什么都不用做，只要陪在我们身边，提醒他这场病无法真正打败他，帮他始终做自己就好。”

她累了，我看得出来。在努力打起精神的人不止托马斯一个。我们两个又都看了会儿鸟。

“乔，你知道的，出于就算你们两个也未必能想明白的原因，你和托马斯之间有一条纽带。我觉得，从某种角度来说，他把你当成了我们原本可以有的儿子；从另一个角度来说，他将你视为他最好的朋友。还

有的时候，我觉得他把你看成了年轻时的自己。”

我点点头，笑了：“有一次，我对他说决定放个长假，花几个月的时间进行第一次背包国际旅行。我从没想过，有人会因为我去休假兴奋得要命。”

玛吉大笑：“我记得。他告诉我来着，说他知道这对你来说是个重大决定，如果你真去了，一定会首次品尝到长久以来一直渴望拥有的人生。”

她笑着继续说：“他还说，至于你的旅途，他只能送到这里了。接下来将由你为自己做决定，看看你究竟想要什么。”

我点点头。我们再次陷入沉默。

“玛吉，托马斯之后会怎样？”

她一言不发地坐着。我忍不住看了她一眼，发现她哭了。

“抱歉，我们可以不谈这些。”

“不，乔，没必要回避，假装什么都没发生也于事无补。”她把泪珠从脸蛋上抹掉，“医生说，他的病情会越来越糟糕，不过至少是逐渐恶化的。他会有段时间很难保持身体平衡，视野会被大脑里的肿瘤影响。可能还会有抽搐的情况。医生说他的身体机能可能随时中断，我们应该做好心理准备。”

玛吉说到这儿停了一下，深吸一口气，泪水再次滚落脸颊。“乔，我们无法精确地计算出结果，但他们觉得他最多还能活四个星期。”

## 第十九章

我走进托马斯的工作间，坐在他的桌前。此时距离我和玛吉那次聊天已经过了几天，距离我赶到他们身边也差不多有一个星期了。托马斯为了方便我赶工，特意把他的工作间借给了我。我要在这儿处理几封邮件，打几个电话。

我靠在办公椅上，环顾这个房间，目光最后停在桌上一沓翠蓝色便利贴上。这沓便利贴比较大，大概有八英寸长、四英寸宽。

头一张便利贴上写着黑字：“来自托马斯·戴瑞尔的办公桌——你在这场美妙旅行中的同路人。”我笑着将它拿起来。托马斯领导文化中独特的一部分，还要从托马斯·戴瑞尔的便利贴说起。

一切的开始都可以追溯到一个人和一张便利贴。托马斯喜欢随手记下一些评价和想法，贴在某个在看的文件中。有一天，只是出于好玩，他在便利贴上画了个呆伯特，并把它贴在了一个同事的电脑屏幕上，附加一行潦草的留言：“谢谢你没让我们走到这一步。”

收到这张便利贴的女士是一位年轻的领导，她想出了一个独特而有效的办法来解决一直困扰公司的一个IT问题。她回复了留言。这种交流方式让托马斯觉得很亲切，所以他给其他同事也写了便利贴。有的上面写了有趣的话，有的是为某件事表示感谢。总之，这是托马斯与他的人联络感情的一种方式。

久而久之，便利贴成了托马斯公司文化中很重要的一部分。人们会在工作场合保存并使用便利贴。他们对此非常珍视。便利贴成了某种内部玩笑，公司活动时经常有人在上台发言中提到它。

正如托马斯所说，便利贴算是有了它们自己的生命，也因为这个，他去公司上班时都会随身带一沓便利贴。

我微笑着放下那沓便利贴，给我的笔记本电脑插上电源。等待开机时，我扫了几眼办公桌上的商业期刊。那摞杂志里有《华尔街日报》《商业周刊》《福布斯》《卓越执行官》……每一本从侧面都可以看到，里面贴着许多便利贴。

我想那应该是托马斯当书签用的，打开便是他感兴趣的文章。我从那摞杂志的最顶端拿起一本杂志，翻到有便利贴的那页。文章的标题是《简单四步提高利润》，作者是托马斯和这本杂志的编辑。我开始看起来。

公司想提高利润时，最常犯的错误就是努力获得新顾客。这是一种能反映出公司历史的代表性行为。如果公司刚成立不久，可能一个客户都没有，或者只有少数几个。想要挺住，就得得到更多客户。想方设法得到新客户很合理。

对于已经从生存模式中升级的公司，想要提高利润的最佳策略已经不再是获得新客户了。凯捷和高德纳这两家咨询公司的研究表明，获得一个新客户的成本要比让一个现有客户购买新产品的成本高出三到七倍。

提高利润的最佳机会在于，优化你与现有客户的关系。通过以下四个简单步骤可以做到。

## **第1步：找到并加固你的支柱**

你知道你的客户中哪五个是你每年的保底业务最主要的贡献者吗？你公司里的所有员工都能叫上来他们的名字吗？如果不能，这就是个需要解决的问题，而且要快速解决。

根据组织的规模不同，失去排名前五的客户带来的损失程度可以从严重排到灾难级。这些客户就是支撑你公司的支柱。把你的生意想象成一座房子，就建在鲨鱼出没的水域中央。五根支柱围成一个圈，你的生意就稳稳地坐落在上面。如果其中两根柱子缩短了，你的生意会怎么样？如果其中一根彻底消失，又会怎么样？

使利润最优化的关键部分，就是保障你的支柱。看看你的组织花在客户服务上的时间，并按客户进行细分，会不会得出，你的支柱就是得到服务最多的那五个客户？

很可能并不是。“问题客户”常常占用了最多的注意力，时间花费排第二的就是得到新客户这项工作。这种状况亟须改变。要根据每个客户对生意的重要性来分配你的客户服务时间和注意力。把你用到问题客户上的资源转移到你的支柱上。给大家安排任务，让他们负责滋养你和支柱之间的关系，从而使关系变得牢不可破。挑战大家，让他们绞尽脑汁协助支柱走向成功——做你支柱的支柱。

## **第2步：盘点你提供的产品和服务**

盘点你当前可以提供的所有产品和服务。按利润率对它们进行排列。列出你能提供的全部之后，将它们分为五类。第一类是你提供的产品和服务中利润率最高的20%；第二类是利润率仅次于第一类的20%；以此类推，一直分到第五类，也就是在利润率方面垫底的20%的产品和服务。

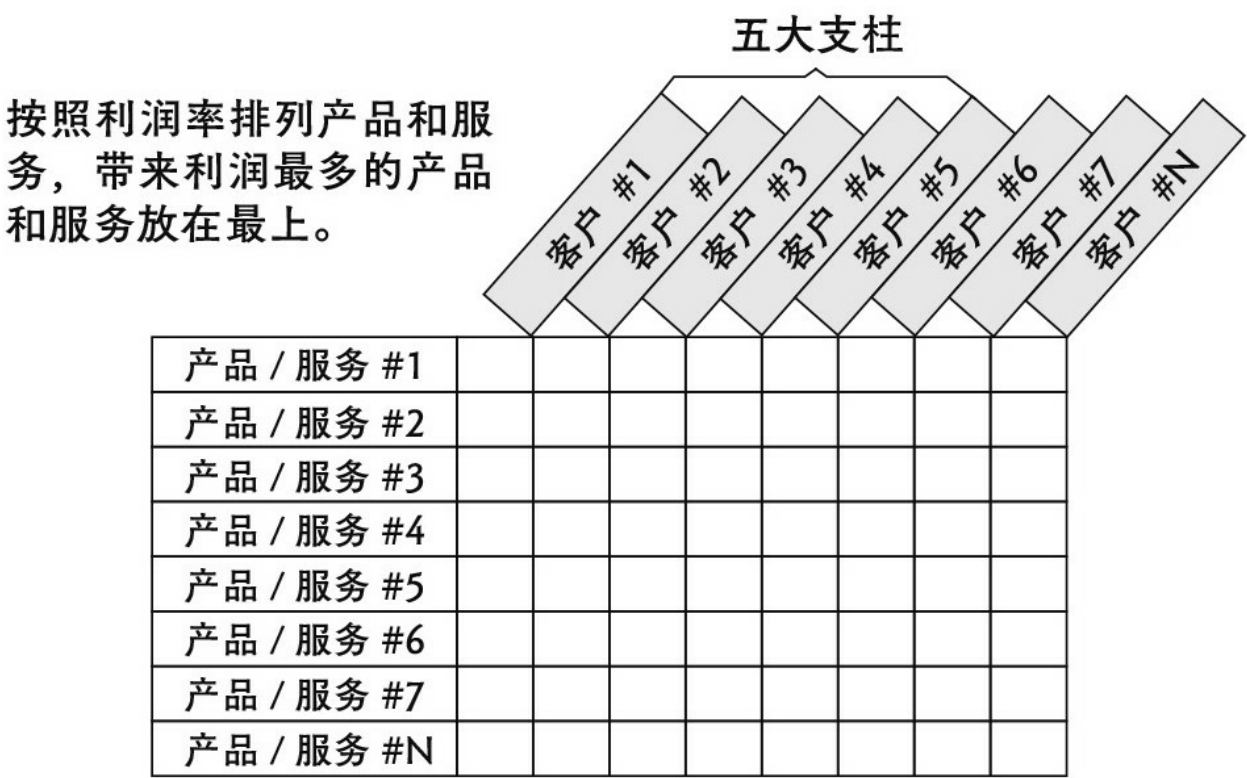
现在要说到有趣的部分了。画一个网格，顶上横排是客户，左侧竖列是你提供的产品和服务。按照客户对你保底业务的影响大小排列，影响最大的客户放在第一个格子里，影响最小的放在最后一个格子里。至于网格最左列的产品和服务，按照利润率由高到低的顺序排列。

画完这个网格，仔细查看，在你给各个客户提供的对应产品/服务格子里打钩。这就是你的利润率地图。

按照利润率排列客户，带来利润最多的客户放在最左。

按照利润率排列产品和服务，带来利润最多的产品和服务放在最上。

按照利润率排列客户，带来利润最多的客户放在最左。



第3步：填补空白

看看你的支柱。你在给他们提供全套服务方面做得怎么样？每一个没打钩的格子都代表着夯实客户关系的机会。从排名第一、支柱客户却没有享受到的产品/服务开始，你要努力将这些格子逐一打上钩。

现在看看地图的剩余部分。打钩的格子在哪儿？空白格子又在哪儿？每个空白格子都代表着提高利润的机会。从带来利润最高的客户下手，用心将其对应排名第一、第二的产品与服务格子打上钩。告诉顾客你还可以给他提供这些服务。找出他们的其他需求，找到你能满足这些需求的方法。这些努力不仅能巩固你们的关系，还可以让他们成为带给你更多利润的客户。

## **第4步：向爱上你的人学习**

既然已经实践了第3步，那就再看看你的网格图吧。找到使用你的产品和服务占比最高的五个客户。他们就是爱上你公司的客户，代表着巨大的学习机会。

这些客户如此爱用你公司的产品和服务，一定是有原因的。如果能找到这些原因，就可以运用到与其他客户的互动中去。也许是某个销售人员想到了很管用的方法，也许是某个客户代表或客户服务专员工作特别出色。不管是什么原因，你最好有所了解。

采访爱上你的人，并向他们学习。如果他们告诉你，你公司的某个人有过人之处，那就和这个人聊聊，搞清楚他做了什么如此行之有效的事。

这些谈话中就蕴含着提高利润的信息。收集这些信息，然后把学到的知识运用到你和其他客户的互动中。目标就是制造更多“爱上你的人”，从你的支柱开始，用这套办法逐个攻克你客户清单上的每一个名字。

大多数公司通过满足客户的某一项需求来得到客户。提高利润的关键并非走出去，获得更多这样的客户。找到并加固你的支柱，你的组织就可以得到良好的支撑，接下来就是盘点你提供的产品和服务，填补空

白，向爱上你的人学习。这四步便是你提高利润的方法。

## 第二十章

我又拿起另一本杂志，贴标记的那页也是托马斯写的一篇文章，标题是《对优质的人才和客户，你要做的不是招揽，而是吸引》。

聪明的领导者从不招揽优质的人才和客户，他们用的是吸引。为什么这样做？因为这会让他们过得更轻松，让公司更成功。怎么做到呢？他们有一个清晰的公司存在意义(PFE)，不仅敢于向世界大声宣告，也亲自践行，所以优质的人才和客户才纷纷投奔过来。他们不靠招揽，靠的是吸引力。

这个方法的成功基于两个原则。首先是这颗行星上生命的基本规则——物以类聚。斑马成群奔跑在非洲大草原上，一模一样的鱼儿成群在水中游弋，都是这个原因。任何一个特定的人群、一个特定的小组都是由具有同样性格特征的个体组成的，背后的原因也是如此。一个领导者定义了公司的存在意义，本质上是在说：“我是一匹斑马，这就是我。如果你也是一匹斑马，那就来我的草原上，加入我们吧。”

就在我看完最后一行的时候，托马斯走进了工作间。

“别打我，我发誓我什么都没拿。”我开玩笑说。

“什么？你指的是这个吗？”他扬起手里的拐杖，“这只是为了让玛吉觉得我绅士又时髦。”

两天前，托马斯重重摔了一跤。玛吉告诉我，托马斯的肿瘤让他失去了平衡感。摔了那跤之后，他为了走路平稳，只好拐杖不离身了。

我们都知道这件事，但都不愿多想。

我朝摊开的那两本杂志扬扬下巴：“托马斯，你写的文章很好。”

“谢谢，我也觉得它们还不错。”

“看你讲了这么多细节，我还有点吃惊呢。”

“这有什么好吃的？”

“你做事的方法，还有你教给员工的那些道理，都是公司成功的秘诀。你难道不担心透露太多信息吗？”

托马斯在我对面的椅子上坐下：“我和公司的几位首席执行官都探讨过这个问题。你知道的，我们一直在高管务虚会上开放地讨论什么对我们有用，什么没用。而那些与会者大多数来自我们组织之外。首席执行官和我决定通过杂志分享一些信息，这将是一个接触更多人的好方法。

“乔，我是这样想的。我从其他人那里学到了很多，因为他们愿意分享。最终，我们的见闻还是要归结为执行和知识。如果有人在领导方面做得很好，并且愿意拼尽全力创建一个伟大的公司，只是不知道如何优化自己的收入流，我希望他们能有机会学习五大支柱理论，用网格法分析问题，然后步入正轨，而不是继续挣扎，甚至最终破产。世界上的机会很多，可以挣的钱也很多，足够分给每个人。”

托马斯叹了口气：“乔，我也不知该怎么说。也许一年前我写这些文章的时候，就已经对自己的病情有所察觉了。一个人在这样的境况下，只想完成所有未竟之事。有些人把他们的所思所想都告诉了我，这帮了我大忙，可以说改变了我的一生。我向他们保证，自己在有生之年也会这样做。现在我的人生已经接近尾声，我想把这个承诺履行到底。

“我走了以后，这些知识再也帮不到我了。但是如果我和其他人分

享，只要他们还在这个世界上，我说的话就仍然能够帮到他们。如果他们后来又与其他人分享，谁知道呢，也许在我死后这些话语还能活很久。我喜欢这个主意。这让我的生命看起来更有意义。”

## 第二十一章

我留托马斯一个人待在工作间里，独自去了后院。我的旅行日志放在办公桌上。托马斯问我去西班牙旅行时是否写了日志，我就给他看了。这本日志让我想起我们刚成为朋友时的一次对话。

那是我第二次去他的公司。我告诉他，自己因为工作需要正在考虑取消即将到来的假期。他难以置信地看着我。

“乔，人生最滑稽的地方在于，我们相信自己是永生的，觉得什么事都可以延期，以后总有时间、总有机会去做。其实，这是人生的一大幻想。我们总相信自己停在了二十一岁、三十四岁或者其他心理年龄上，之后便不再往下数了。但是，乔，这种感觉不会永远持续下去。它会在某个时刻结束。

“想做什么事，就得在能做的时候赶紧去做。你知道吗？每六个二十岁的人中就有一个会在退休前死去，将近30%的人活到最后会落下残疾。人们总想先工作四十年或五十年，等到有一天退休了，就可以去法国登埃菲尔铁塔，探索澳大利亚的内陆，或者漫步在伦敦塔中。结果他们永远都没机会去了。很多真正成行的人，只能坐在旅游巴士里遥望这些景点，因为他们再也没有独立行走的能力了。

“领导力不是每年上台一次，或者召开视频会议感谢所有为你工作的人，而其实这些人做了什么事你一点也不了解。这就像父母每年在孩子生日那天说他们爱孩子一样，其实之前的整整一年里，他们都没有做任何事来表达他们的爱。伟大的领导力事关创造一个让人成功的环境。不仅仅是一年一次，也不仅仅是预算还有余钱的时候，而是每天都创造这样的环境。

“乔，你知道吗，95%的人把‘环游世界’列入他们的人生五事！”

我摇头表示不知道。

“这是真的。我们有一个内部旅行办公室，旨在帮助公司的人踏上他们的梦想之旅。不是六十五岁退休的时候，而是现在，每一年。有时一年有很多次。你知道后来怎么样了吗？他们回来的时候成了比之前更好的员工、更好的人——这确实说明了一些问题。

“事实上，我们帮助大家获得的不仅仅是旅途中的经历，还有更多。我们帮助他们在人生的博物馆里建了一个陈列室。乔，那是一间很棒的陈列室，他们将在余生愉快地参观其间。当你花了那些时间，获得了那些经历，没人能把它们拿走。你会永远拥有它们。但是，乔，一旦你让时间溜走，它就永远消失了。你再也找不回失去的时间了。你知道我们运营这个旅行办公室要支付多少额外的开销？”

我又摇了摇头。

“没花一分钱。”

“没花一分钱？”

“ $C+E<O$ 。我的一个同事休了三个月的假之后找到我，提出了这个想法。现在，管理这个旅行办公室的有他和另外五个人。他们都是资深驴友，每个人都拥有世界顶尖商学院的MBA学位和耀眼的简历。他们本可以在我的任何一家公司或者其他财富五百强公司中管理主要部门。但他们没有去，而是选择了经营这个部门——‘人生五事旅行部’。他们每个人上班五个月，休假七个月，与其他人的在岗时间有一个月的重叠。此外，他们可以享受一整年的全面健康福利。不在公司时，他们去世界各地旅行，这正是他们爱做的事。回到公司后，他们就

忙于帮助我们的人去世界各地旅行，这是他们爱做的另一件事。

“他们通过航空公司、酒店和租车公司的返点，让整个部门自给自足。乔，这就是我想营造的成功环境的一部分。虽说这是个很棒的商业决策，但我说它成功并不仅仅因为这个原因，更因为它具有激励作用；大家得到激励之后，生产力就会更高。之所以想要这样一个部门，除了上述理由，还有一个真正的原因，那就是作为领导者，我要做的并非只是在商界打拼。每一位领导者，不管处于什么岗位，都要去规划人生。

“这一点我们可以暂且抛在脑后。取消去这儿或去那儿的行程，隔三岔五推迟和朋友或伴侣的约会……为什么要这样呢？有一次人家采访我，问我是否有解决员工职业倦怠的法子。我告诉他，我们这儿不存在职业倦怠，他怎么也不敢相信。我跟他说，人只有为了压根不关心的事挑灯夜战、辛苦工作时才会有职业倦怠一说。这种工作只有一个好处，那就是能让人在银行户头上存够了钱，好再也不用做它了。

“在我的公司里，一切工作都与存在意义和人生五事相关。我们做事是因为在做的过程中，可以确保人生如我们定义的那般成功。我不希望与我共事的人只是喜欢他们的工作，我希望那些工作能让他们感到满足。只要有了这种满足感，就不会动不动产生职业倦怠；相反，大家会觉得动力满满。

“动力满满的人生产力高，职业倦怠的人则会轻易放弃，你觉得哪种人会助你一臂之力，让你成为成功的领导者？”托马斯指着对面的一间办公室说，“看见那个人了吗？就是那个穿蓝色马球衫和灰色裤子的人。”

我朝那间办公室望去：“嗯，我看到了。”

“他叫克里斯·兰提克斯。”托马斯走到一条侧廊中，“往这儿

看。”

我走到托马斯指的地方。整条走廊的墙上挂满了照片，好像是所有员工度假期间的照片。

“这是我们的人生五事旅行墙。只要愿意，人人都可以把他们去各地游玩的照片挂在这儿。这样做是为了启发其他人也去实现他们的旅行梦。”托马斯指着克里斯的一张照片继续说，“这是克里斯和他的妻子在澳大利亚。他们去年在那儿玩了六个星期。”

“他可以一连休假六周？”

“不，其实他请了四周假。不过，他决定带着笔记本电脑上路，这样一来就能再多旅行两周，通过电话会议进行工作。”

“谁来追踪他的工作呢？”

托马斯大笑：“他自己。乔，天才不需要旁人监督他们的行动。他们工作优秀并不是因为有人看着，而是因为他们就是这样的人，而且他们喜欢自己的工作。”

## 第二十二章

我在玛吉和托马斯家住下已经三个星期了。这期间，托马斯通过电话处理公司的事，但没有去过办公室。玛吉告诉我，这是权衡多个方面做的决定。托马斯不想让大家看到他日渐憔悴，更何况他绝大部分时候都在忍受疼痛。所以，有一天下午，当他问我隔天晚上有没有空参加会议时，我感到十分惊讶。

“托马斯，我当然有空了。有什么新情况？”

“辛迪·朗科安排了一次‘助我变更好(Make Me Better)’会议，讨论她的一个点子。她想知道我是否参加。我告诉她你回来了，她就问你要不要也一起。”

“我很乐意参加。MMB会议一向有趣。”我看着托马斯，犹豫要不要问接下来的问题，最后还是决定问了，“你确定要去？最近你好像还挺难熬的。”

玛吉跟我说，托马斯没怎么睡着觉。他努力入睡，只可惜疼痛难忍，再加上平衡能力退化，几乎每次躺下去睡觉的时候，他都觉得自己在跌落，或者房间在打转。其实是他的各项生理机能在闹罢工。

“乔，我没事。医生针对疼痛给我开了不同的药。他们说这种药不能一直吃，但只要吃下去，药效就能持续两到三个小时。”托马斯露出疲倦的微笑，“乔，我得走出去。我可不想像过去三天这样结束这段旅程。‘助我变更好’会议是我首创的，这又是我最后一次参加的机会，我可不想错过。”

托马斯说完他的决定，又跨过一道门槛。我们心里都清楚，他已是

垂死之人了。那天他在办公室对我说，相信永生是滑稽的；尽管如此，他内心依然有个角落相信，有些事会改变。他相信还有机会。眼下就是那个机会。

手机响起，来电显示是索尼娅。自从航班上的那次交流之后，我们又通了两次话，每次她打电话来都是想了解托马斯的情况。尽管她与托马斯未曾谋面，但对他是发自内心的关切。托马斯就是这么有影响力。

“托马斯，还记得我提到过的那个飞机上的女人吗？索尼娅？我想她要是有幸见识一次MMB这样的活动，一定受益颇多。你觉得她到时候和我们一起去怎么样？”

托马斯咯咯笑起来：“乔，看来你很清楚，要是我离开了，你就得费心给自己找个约会对象了。”

我微笑着摇摇头：“你这话的意思就是同意喽。”

## 第二十三章

第二天晚上，托马斯安排了一辆车接我们。二十分钟后，我们就到了索尼娅家门外。

“你好啊，托马斯。”她说进了车，滑到豪华轿车的黑色皮座椅上，“我是索尼娅，很高兴见到你。”我跟在她后面坐进去，司机关上了车门。

托马斯双手握住了她伸过去的手：“索尼娅，我也很高兴见到你。很开心你同我们一道。”

她先看看我，又看了看托马斯：“当真？我没有打扰你吧？”

“才没有呢。”托马斯说，“不过，但愿乔已经告诉你了，受邀参加‘助我变更好’会议的人可不能仅仅是出席而已，他们必须真正参与其中。”

索尼娅看着我：“还没有……其实他没说这些，只是说我会觉得这个活动很有趣。那么我到底是要参加一个什么样的活动呢？”

托马斯看着我：“乔，不如你好好解释一下？我看情况补充。”之前索尼娅说话的时候，我瞧见托马斯因为突然袭来的疼痛瑟缩了一下。我看着他，问他是否还好，但他只是轻轻摇摇头，朝索尼娅扬了扬下巴。

“好吧。”我尽量让声音听起来充满活力，“那就让我尽一下地主之谊吧。你要参加的是托马斯·戴瑞尔首创的活动，名叫‘助我变更好’，简称‘MMB’，是托马斯创立第一家公司时想到的点子。从那

以后，它就变成了公司文化的一部分。我在电话里解释过了，托马斯的十四家公司都是从他某个公司中的某个人想出的某个点子发展而来。它们全都经历过一次MMB。今晚你就要见证这个有可能会发展成第十五家公司的点子了。”

“是你要帮忙把这个可能发展为第十五家公司的点子想出来。”托马斯纠正我，“记住，不只是出席，而是要参与。”

索尼娅看看托马斯，又看看我：“那我要参加的这个MMB到底是什么啊？”

托马斯朝我的方向点点头。我继续说：“索尼娅，还记得我在飞机上分享过的‘人生五事’的故事吗？”

她点点头：“我记得。”

“这就是那个故事的延伸。与‘人生五事’有关的一条法则就是：当你知道自己在人生中的位置，又知道自己想去哪儿，就要问自己一个非常重要的问题。”

“我如何去？”索尼娅插了一句。

“另一个受害者。”托马斯笑着说。

“另一个受害者？”索尼娅重复了一遍。

我抢着解释道：“是的，索尼娅，恐怕你已经成了‘焦虑如何症’的受害者。”

索尼娅哈哈大笑：“焦虑如何症？”

“没错，‘焦虑如何症’。完成人生五事的关键之一，就是要从你

所在的位置出发，到达你想去的地方。大多数人都会先问你刚才那个问题——‘我如何去’，这个问题的麻烦在于，你会发现自己问完之后就要面对各种各样未知的障碍和学习曲线，并将这些视为一座座高山。面对前两座山的时候，往往热情高涨，精力充沛，所以能一路奋战，勇攀学习曲线，翻越未知障碍。但是，索尼娅，大多数人翻到第三座山的时候会怎么样？”

“累得爬不动了。”

“然后呢？”

“然后就放弃了。”

“没错。”我回答，“就这样，成立一家新公司，或者展开一段刺激冒险这类了不起的点子就再也无法落地了。想法永远也实现不了，这就是‘焦虑如何症’的另一个受害者。”

索尼娅笑了：“那一个人要怎样才能避开这可怕的‘焦虑如何症’呢？”

“找到你的模范标杆。”我回答，“找到这样一个人——他做过你想做的事，看过你想看的风景，拥有你想要的经历——然后问问他，是怎么做到的。接下来，你就可以利用这些信息飞越障碍，迅速攀上学习曲线。”

“这样做管用吗？”

“今天晚上你就能看到这样的例子。”托马斯微笑着说。

## 第二十四章

面前出现一栋大楼，司机开始减速。索尼娅望着窗外这栋楼，说：“托马斯，这就是你公司的总部吗？”

“不是。”他回答，“我们通常都在总部开MMB会议，也不知今晚怎么改在这儿办了。”

车停稳，我和索尼娅钻出车门。托马斯慢吞吞地在我们身后下了车。他随身带着一根拐杖。“我看起来是不是挺时尚？”他略微抬了抬拐杖。

“相当时尚。”我说。

入口处，迎宾员面带微笑地迎接我们。“托马斯，你好啊。”她亲切地说，从桌后绕出来，给了他一个拥抱，“我在这儿等着，就是为了今晚能看到你。”

“你好啊，艾米丽。”托马斯回答。他介绍索尼娅和艾米丽互相认识。“从公司第一天成立起，艾米丽就来了，差不多是十年前的事了。她把这儿打理得井井有条。”

艾米丽笑着挽起托马斯的胳膊：“既然你非要带根拐杖来博同情，那我就配合一下，扶着你去会场吧。托马斯，说实话，我觉得大家迟早会看穿，你根本就没病。”

“谁知道呢，”他回答，“我觉得我还能再装一会儿。”

艾米丽和托马斯边往里走，边互相打趣。我和索尼娅跟在他们后

头。

“托马斯跟所有人都这样相处吗？”索尼娅吃惊地问。

“差不多吧。”我回答，“托马斯的理论是，要是人人都能熟到以名字而非姓氏相称，这个世界将会变得更好。”

“不单是这个。”索尼娅说，“他可是成立了所有这些公司的大老板，艾米丽则是前台。不过，看他们开玩笑的样子，还以为他俩是邻居或者老朋友呢。”

“托马斯就是这样的人。如果你问起，他会说他俩就是老朋友。艾米丽人生中的十年时光都是陪伴这家公司度过的。”

“可她有薪水拿，不是吗？”

“当然了。”

“那……”

“这种情况看起来确实不同寻常。我第一次走进托马斯的公司，看到种种情形也都觉得不可思议。根据他的人生规划，公司做得越强，他的个人存在意义就实现得越多。所以，从他的角度来看，每一天出现在生命中的人，以及与他共事的人，都在帮助他实现存在意义。他们当然都有薪水拿，但同时他们来这儿工作也是在实现他们各自的存在意义，完成他们各自的人生五事，不然他们当初就不可能得到这份工作。不过，托马斯从来不会忘记，他们始终是有选择的，而他们的选择是留在这里。所以他力求让他们时时感到自己是受欢迎的，而且始终感谢他们帮助他实现他的存在意义。”

索尼娅看着走在前面的艾米丽：“你不会碰巧知道她的人生五事

吧？你知道吗？”

“实际上，她的人生故事相当精彩呢。我不记得所有细节，但是十年前，她给托马斯写过一封信。她是从《芝加哥论坛报》的一篇采访中知道他的。她在信中写道，自己是一位单亲妈妈，女儿和女婿不幸在一次车祸中丧生。关于那场车祸的报道恰好和托马斯的采访登在同一天的报纸上。

“年仅八岁的外孙女是车祸中的幸存者，现在由她抚养。她说她的老板很可怕，工作也不如意，她不知该如何是好。她写下了自己的人生五事，包括带给人们快乐、想办法送外孙女上大学，还有保证外孙女每天都过得安全。另外两件事，我记不清了。”

“然后托马斯就聘用了她？”

“不，托马斯亲自给她打电话，邀请她来公司食堂吃午饭，还派了一辆车去接她。吃午餐的时候，他们一起过了一遍艾米丽的PFE和人生五事。过完之后，托马斯表示，新公司正在组建，她将会成为一个了不起的‘第一印象主管’。不能保证她一定能得到这份工作，毕竟这事儿归公司的新任CEO凯瑞·杜伯森管，不过托马斯可以帮忙约见，他也确实这么做了。”

“然后她就得到了这份工作？”

“没错。托马斯、凯瑞和艾米丽在公司内部成立了课外活动俱乐部，让有孩子的员工把放学后的孩子带到这儿来交朋友、做作业。这样一来，这家新公司就能给人留下良好的第一印象，由此也能每天都带给人们快乐。她的工资足以支付外孙女上大学的费用，而她一手协助成立的这个俱乐部，也为她的外孙女提供了一个放学后的安全去处。”

索尼娅点点头：“凯瑞现在还是这家公司的领导吗？”

“不，她现在担任一个重要组织的COO（首席运营官），这个组织旨在将托马斯的所有公司联结在一起。今晚她应该也在，到时候我介绍你们认识。”

索尼娅顿了顿，然后看着我说：“乔，我不是要出言讥讽.....只是.....托马斯和凯瑞在艾米丽的事上花了这么多时间，这样的时间安排对他们来说合理吗？他可是好多家公司的老板，多少家来着？而凯瑞当时还主管着其中一家公司呢。”

“托马斯就是这样的人。”我回答，“正因为托马斯是这样一个人，他打造的公司文化也是如此，凯瑞也一样。相信我，艾米丽是个特别棒的第一印象主管。你一定能看出，这对新客户来说在经济方面有怎样的意义，也就证明了托马斯的时间花得值。你要是看过他们的课外活动俱乐部，也会有同感。我敢说，这个安排让家长放心多了，减少了缺勤率，也就意味着生产力更高，创造的利润更多。”

“不过，你要是问托马斯和凯瑞这个问题，他们很可能会告诉你，成功的领导者是那些能跳出思维定式的人。在他们看来，成功的领导者要做的不仅仅是在商界打拼，更会意识到他们还要负责规划人生。认识到这一点，经济上的回报就会随之而来。”

## 第二十五章

托马斯和艾米丽即将进入会议室的大门时，我和索尼娅赶了上去。

“听动静里面像是在开派对。”索尼娅说。

音乐声、欢笑声和谈话声交织在一起，听起来确实像一场派对。

“MMB从来都是派对。”我笑着说，然后推开会议室的门。

门内突然齐声呼喊。见到托马斯走进来，会议室里的男男女女立刻向他致意，有的微笑，有的大笑，纷纷上前来拥抱他，和他握手、开玩笑。

我转身对索尼娅说：“我说什么来着，不仅仅是在商界打拼，就是这个意思。这些人也不仅仅是他的员工，他们都是同路人，彼此扶持着踏上相似的旅途。”

我陪索尼娅站在门口，想让她好好看看这一幕。此刻，我们置身于一间礼堂似的教室里，教室前方的两侧各有一个大屏幕。屏幕前的阶梯上，一把把椅子摆成了半圆，每一排都比前一排高出一英尺半。

右边的屏幕上放着一段动画，有人把托马斯的头像贴在了一个穿卡其色猎装的动画人物身上。这个人物在丛林中转来转去，时不时向树木或岩石后方张望。每隔几秒钟就有一只狮子、一头大象或别的什么动物冒出来。屏幕上方是几个大字：正在追寻人生五事的托马斯。

索尼娅拍拍我的肩膀，指着屏幕问道：“这是什么情况？”

我哈哈笑道：“人生五事这个说法最初来自我跟你说过的那本书。

书里讲一个年轻人和贡贝妈妈的故事，故事设定在非洲。”

索尼娅大笑。“那个呢？”她又指了指另外一块屏幕。

另一块屏幕上的标题是：“乔·博格瑞特到底去哪儿了？”一名同样大胆的程序员把我的脸贴在了一个卡通人物身上，这个卡通人正在一张巨大的世界地图上漫游，每隔几秒就上下蹦跳，挥舞手臂，踢腾双腿，随之传来我的声音：“我是乔·博格瑞特，近期不在办公室……我是乔·博格瑞特，近期不在办公室……”

“抱歉，乔，听说你刚结束了四个月的休假，我们就忍不住做了这个。”一个声音响起。

我转身看到了凯瑞·杜伯森，也就是之前跟索尼娅提过的COO。她拥抱了托马斯，然后走过来拥抱了我，问候了一番。

“我知道了，这声音是你们从我的语音信箱里录的，对吗？”我笑着问。

凯瑞也笑了：“直接照搬。你让我们省心了。”

我介绍凯瑞和索尼娅认识。她们聊了几分钟，凯瑞扭头对我说：“乔，不如让托马斯和我把索尼娅介绍给其他人认识，你正好借此机会准备一下。”

“我还要准备？”我问。

“当然啦。原本是该我打头的，不过既然现在你回来了……”

我笑了：“好吧。什么，我只有十五分钟的时间准备？”

凯瑞回了我一个微笑：“行了，乔，就因为你本事大，才挣了大钱

啊！”她对着索尼娅说：“我们管理层团建的时候常有这类活动。依我看，十五分钟都给多了，他做准备只需要五分钟。你会喜欢的。”

于是，凯瑞和索尼娅离开了。我扫了一眼会议室，她介绍索尼娅认识了二十来个人。托马斯拄着拐杖站在那儿，正在和一小群人说话。他看起来状态还行，虽说有点疲惫，但整体还行。我瞄到了这次MMB的发起人，便走过去和她说话。经过几分钟的交谈，我了解了此次提案的一些背景信息，然后找到麦克风，轻轻拍了拍：“请各位就座，这不是试音，我重复一遍，这不是试音。”屋里有人哈哈大笑，他们全都拥到前面几排，找座位坐下。

会议室安静下来。“大家晚上好。”我开始讲话，“欢迎各位参加今晚的MMB。我知道在座的大多数都非常清楚这个活动是怎么回事，因为你们都发起过自己的MMB，也参加过许多别人的MMB。不过，为了初次来到这里的个别参与者，请容我快速介绍一下活动概况。每六个月，要是有人需要的话，间隔会更短，托马斯所有公司的CEO都会聚在一起，他们的目标只有一个，那就是帮助某位同事完善他的新点子。这就是MMB——助我变更好。这个新点子可以是一款产品、一项新服务或者运营方面的一种改进，总之它可以涉及任何内容，只要有重大潜力。所有的CEO都带着你们的点子参加这类会议，所以你们一定知道，这个点子甚至可以是成立一家新公司。

“流程很简单。介绍点子的人有二十分钟的陈述时间。会议小组的存在就是为了让这个点子更加完善。从中找到介绍人或许尚未提及的机会，比如说它会格外适合哪些市场；如果是一款产品或一项服务，该如何提高它的水平；这个点子可能存在哪些缺陷；公司或客户可能通过什么方式从中获益。记住，人人都有盲点，但是我们的盲点各不相同。一件事对有些人来说是障碍，但可能对另一些人而言就是机会。

“还有，务必铭记于心，我们开会的目的不是打压这个点子，而是

完善它。因此，如果你看到其中的缺陷，那就解释清楚，给出可能的替代方案。不要否定它。会议结束后，如果点子还有潜在的缺陷，介绍者可以回头将它们一一找出来。”

随后，我介绍了会议的主讲人。他是一名二十八岁的主管，之前已经向他的CEO辛迪·朗科介绍了他的点子。朗科很喜欢这个点子，所以决定带他上会。他准备得很充分，介绍透彻，分析到位；关于他掌握的情况，在哪些方面需要大家帮助，他非常诚实。几乎所有人都在记笔记，写下一个个点子，包括索尼娅在内。

“很棒，”他讲完之后，等掌声落下去，我说道，“很好的点子，很好的介绍。”我转身对听众们说：“我们大家一起帮他把点子变得更好吧。谁要发言？”

立刻，整个会议室的人都举起了手。我点了一个人：“克里斯。”

“你可以把市场扩大到包括三十岁以下的女性，只要……”

另一只手举了起来。

“斯蒂芬妮。”

“如果你的目标是刚才提到的市场，那我们可以与你共享市场。通过一些促销活动，我们得到了超过四万名客户的姓名和地址……”

又一只手举起。

“迈克。”

“你说的市场渗透率恐怕太高了。我们有过类似的举措，最后得到的只有百分之四。你可以尝试……”

两个半小时，与会的同事们共同努力，提高了原有点子的水准。会议才进行到一个小时的时候，他们就考虑在已经提高水准的点子上更进一步了。会议结束时，他们已经从这个点子里找到了六处缺陷和解决方案，让它在四个方面取得了重大提升，还有八位CEO从他们现有的客户基础中找到了可以帮助这个点子落地的机会。

在外人看来，整场活动确实不像开会，更像派对。现场爆笑不断，合作完美至极。这个点子在两个半小时内取得的完善程度，单凭那个年轻人自己恐怕花上一年也无法达到。

## 第二十六章

MMB结束后，大家相互道别。索尼娅、托马斯和我坐进车里。索尼娅面向托马斯说：“这真是太神奇了，我从来没有参加过这样的活动。”

托马斯微微一笑：“索尼娅，谢谢你。我很高兴你喜欢这个活动，也很高兴你亲身参与了。”然后他对我说：“乔，我也要谢谢你，一如既往地成功推动了会议流程，帮助完善了这个点子。”

“乔，你确实做得很棒。”索尼娅加了一句，“看你在台上讲话如鱼得水，感觉很有意思。”

我哈哈大笑：“我能做到今天这样，还要感谢托马斯，是他帮助我找到了与我的PFE和人生五事一致性最高的工作。”

托马斯笑着对索尼娅说：“你今晚看到的只是那个年轻人要经历的四场MMB中的第一场。再过六个月，他将和我们几家公司的代表开一次类似的会，然后和有可能从这个点子获益的客户再开一次会。再之后，他会回来和各公司的CEO开最后一次会。”

“你是怎么选择参会人员？”她问。

“这个筛选机制就像开彩票一样。我们的志愿者很多，每场MMB可以随机选出二十个志愿者。会议当天就能开完。”

索尼娅看看我们俩：“真不敢相信CEO能合作办公。我工作的地方可从来见不到这种事。”

托马斯把拐杖换到另一只手里。“索尼娅，领导这件事是上行下效的。我从不接受不善合作的人。那样的人不仅职业道德有亏，还降低了公司的生产力，总体而言对公司经营影响不好。”说到这儿，他咯咯笑起来，“再说不合作就少了很多乐趣。你今晚也看到了，我的人全都精力充沛，会议室满是欢声笑语，大家热情发言、倾心相助。从我第一家公司成立开始——那时候公司成员只有我和另外两个人——公司的氛围就一直如此。”

“这么说，这只是公司文化喽？”索尼娅问。

“占了很大比重，但不只如此。”托马斯回答，“每一位CEO参加MMB，部分是为了有所回报。他们首次为公司贡献的点子走过一模一样的流程。没有MMB，他们就到不了如今的位置。所以他们参加会议是想将这份收获传递出去。再说了，他们还能把会上许多很棒的点子带回自己的公司去。在很多情况下，正如你今晚看到的，他们会获得新的合作机会。”

索尼娅看着托马斯：“你所有的公司都是这么成立的？”

“一部分吧。每一位CEO都在某个时间点想出过他们各自原创的点子，这些点子通过MMB得到了完善和提高，最后我们决定围绕这些点子成立了一家又一家公司。”

她点点头：“为什么要成立其他公司？为什么不通过成立你原有公司的分公司落实这些点子？”

“原因有不少。有时候是品牌化的问题——打造一个全新的品牌更为合理；还有的时候是法律原因——我们想限制责任承担。不过，最主要的原因，是要教我的人做领导者，甚至是成为渴望带头的优秀领导者。他们想为自己的点子拼一把，不是作为分公司的领导者去做这件

事，而是要站在最终决策者，也就是CEO的位置上去做。

“当我只有最初那一家公司的时候，我感觉手下的个别管理者只需要再历练几年就能另起炉灶。于是，我把他们聚在一起，开了一个关于领导力的为期两天的MMB会议，那次会议的氛围十分开放，我们做到了坦诚相待，用心交流。我告诉他们，我不想失去他们，但也不想耽误大家的前程。他们告诉我，他们并不想离开我的公司，因为他们热爱助我成就并深度参与的一切。同时，他们也希望有机会成为领导者，承担最终的责任。”

“这么说你的考虑很到位啊。”索尼娅说。

“并非完全到位。”托马斯回答，“我的思路没错，但是我低估了这些管理者独当一面的能力。我原以为他们还要再积攒几年经验，才会有领导完整的一家公司的想法。但是，我没想到，其中有几个人已经有了这种打算。我差点搞砸了。”

“可你没搞砸。”我说。

托马斯咯咯地笑起来。“算我走运吧。”他接着说，“把这些想法摆到桌面上之后，我们都意识到，要为这问题找到一个解决方案，才能让我们都得到最大利益。于是，就像你今晚看到的那样，我们提出一个又一个点子，然后进行完善。我们反复调整、提高这些点子，直到想出既符合目标又能助我们走向成功的法子。”

“什么法子？”索尼娅问。

“采取混合模式。”托马斯回答，“你还记得来的路上我们聊到要预防‘焦虑如何症’吗？”

索尼娅点点头。

“是这样，我们花了大量精力去寻找能效仿的模范标杆，包括特许经营公司、网络营销、附属公司.....其中有一家叫‘茼蒿使你开怀’的连锁餐厅。我的妻子玛吉很爱去芝加哥市区一家叫‘大碗’的餐厅吃饭。她曾经住在拉什街和榆木街附近，那边恰好就有一家‘大碗’。一天晚上，负责我们那桌的女服务生和我们聊起来，说‘大碗’的老板其实还拥有其他餐厅。我调查后得知，原来他们有各种各样的‘餐厅概念’——他们是这么叫的。

“现在他们应该已经有超过三十家餐厅了。每个概念都演变成为一家独特的餐厅，装修风格、名字、菜系各不相同.....就连各自的目标消费者市场都不同。我是说完全不同。‘大碗’提供各种各样的亚洲融合菜，其他餐厅有的提供高端意大利餐，有的主打法式薄煎饼。它们彼此之间真的千差万别，但也有个别方面是一致的。各餐厅的菜肴口味都一样好，服务也都一样棒，而且它们背后的主人只有一位。

“‘餐厅概念’这个点子让我觉得非常妙的地方在于，就算有人非常喜欢去某家餐厅吃饭，也有吃腻的时候。老板提供了其他餐厅，让你得以选择其他类型的菜肴，而且这些餐厅的样子都是独一无二的。老板做到了不让它们看起来像连锁餐厅，却保留了连锁餐厅的一大好处，那就是在相对较小的地理区域内开设多个店。”

我扭头对索尼娅说：“他们清楚人们会去其他餐厅用餐，所以与其让顾客光临竞争者的店，不如自己做自己的市场冲击者。其他公司也在这么做。比如大型酒店和度假村公司万豪，也在做类似的事，建一座万豪万怡酒店、一座万豪万枫酒店，再建一座万豪居家酒店，三座酒店挨在一起。我见过万豪旗下的酒店在一个高速公路交叉口的四个角中占了三个。他们明白，并非所有的客人都想住同一类型的酒店，所以他们选择成为自己的竞争者，而非只提供一类酒店，把客人拱手送给其他竞争者。他们选择为客人提供各种类型的酒店，做自己市场的冲击者。”

索尼娅对托马斯笑笑：“那你准备如何将这一点运用于你公司潜在的领导者呢？”

“我们建立了一个模型，让有成立新公司想法的领导者——哪怕与我的核心公司想法完全不同——一边在原来的岗位上工作，一边推进他们的点子，经历四场MMB会议。如果一切进展顺利，他们将为此连续贡献四个周五的时间。此外，如果想实现不需要任何投资资本就开办公公司的目标，那他们也要相应地将私人时间贡献出来。”

“我总觉得这部分才是最妙的。”我说。

“这是另一个模范标杆。”托马斯回答，“我的一位领导者听过一个叫布鲁斯·赫尔利的人演讲，他在演讲中解释自己是在没有钱的情况下创建了十二家公司的。布鲁斯的观点是，想要创业，不需要办公空间、公司商标、电脑等等，你需要的只是一个好点子，一份人力资产，还有一个客户。于是，我们采纳了这个方法。我的每一家公司都从成立第一天起就开始盈利了。公司的领导者会利用开MMB会议的那几个星期五，将这些商业点子推销给潜在客户。那些客户往往是在MMB环节就已经被视为我们已有委托方的公司。

“我们已经和那些客户建立了良好的关系，所以接下来只需要回答一个简单的问题，我们的新产品或者新服务是否能满足他们的一个需求？这是开一家新公司的完美检验场。

“如果四场MMB会议结束后，一切都很顺利，我们就通过总部一个专门的部门来孵化这家新公司。如果三个月后依然一切顺利，我最初创办的那家公司会以资本投资的方式换取新公司百分之一的所有权，至于新公司的总部设在哪里，由领导者自行决定。从那以后，公司的发展就靠他们自己了。”

托马斯大笑：“真正在这件事上吃苦拼命的，其实是最初为数不多的几个要创立自己公司的领导者。最新成立的公司有个好处，他们可以从另外十三家公司那里挖掘客户。而最初的那些领导者没什么可以借力的地方。当然了，他们现在可以从新公司获得的新客户中得益。”

“这么说这些领导者的确会合作？”索尼娅问。

“是的。这是我们在最初的会议中确立的主要目标之一。我们清楚地知道，我们想要的是一个人人都能通过合作获益的体系。事实上，现在我们已经建成了一个体系，包括最初创立的公司在内，每家公司年收入的1.5%都会用于探索如何让所有公司都从彼此的关系中获益。我们还制订了一个轮岗计划，每家公司都会派出最顶尖的一名工作人员，这些优秀的人员将组成一个小团队，促进整个进程。另外，所有的CEO每年都会聚在一起，通过一场MMB会议梳理整个流程。在会上，我们将通过过去一年学到的经验教训夯实这个体系，解决所有新出现的问题。

“索尼娅，这个体系带来的好处大体如此。我培训我的人成为领导者。如果没能为他们想到一条出路，让他们承担起完全的领导责任，有些人最终肯定要离开。那样的话，对我和公司都没有好处。至于留下来的领导者，这么多优秀的管理人才留在高层，最后也会为我带来一个问题——成长起来的年轻领导者没有了上升空间。那么未来的领导者还是要离开，这对我和公司依然没有好处。但若是像我前面说的那样做，每当一名领导者创立了新公司，他就拥有了做真正领导者的机会，也为公司的其他年轻领导者创造了晋升空间。另外，这一举措也会为我最初的公司创造经济效益，因为我们在每家新公司里都占一部分股份。新公司经营得越好，其他所有公司就越好，因为他们是携手共进的关系。”

“可是这样会对你自己公司的市场造成冲击。”索尼娅说。

“某种程度上是这样，不过这并非我一个人的决定。”托马斯回

答，“我刚才讲的是我和我的领导者们经过那两天的MMB得到的成果。他们才是这个体系的设计者。他们不想与这个‘在我们的帮助下建立的大家庭’彻底分离，我也不想与他们彻底分离。”

他微微一笑：“这样一来，他们既能管理经营自己的公司，又依然是‘大家庭’的一员。”

托马斯在座位上往后靠了靠，伸手想从车里的小酒吧拿瓶水。可他的身体突然绷得紧紧的，脑门上涌出豆大的汗珠，一瞬间脸色变得惨白。

“托马斯，怎么了？”我问。

他想回答，却张不了口，眼珠向眼窝后侧转过去。

“托马斯！”我大喊一声，抓住他的胳膊。没有反应。“托马斯！”

我重重敲了几下和司机之间的滑动玻璃隔板。

“西北纪念医院！”等司机拉开隔板，我立刻大喊，“越快越好！西北纪念医院！”

## 第二十七章

我和索尼娅坐在等候室里，玛吉走了进来。我在车上给她打电话的时候，她正在市里；等我们赶到医院的时候，她已经到了急诊室。医生急匆匆地把托马斯推进急诊室做检查，玛吉也一起进去了。我和索尼娅则等在外面。

过了片刻，见玛吉出来，我站起身：“他还好吗？”

她点点头，泪花在眼眶里打转。索尼娅也站起来，伸出双臂搂住玛吉。玛吉突然哭了出来：“乔，他要死了。除了离死不远，他一切都好。”

索尼娅带玛吉走到一把椅子前坐下：“他们说没说这次是怎么回事？之前他看着状态挺好的啊。正聊着他的公司，突然就……”

玛吉抹去脸上的泪水：“他们说就是病程发展而已，疼痛加剧了，像今天晚上这种痉挛，以后会越来越频繁……”

“玛吉，我们能做些什么？”我问。

“什么都做不了。”她又泪崩了，“所以才这么难。我们谁都帮不上忙，只能在这儿陪着他——帮他以符合他心愿的方式离开。”

她擦擦眼睛：“乔，他喜欢今晚的安排。医生帮他摆脱痉挛后，我和他聊了几句。他说他喜欢看到大家这么有活力，带着这样的满足感做事。乔，他也喜欢看你在台上。他说他无法想象一个你没有机会启迪大家的世界。他喜欢你像管理层团建时做的那样，和今晚一样，帮助大家提出一个个点子。他非常为你骄傲，也为所有那些人感到骄傲。”

我把索尼娅送了回去，然后回到托马斯和玛吉的家。托马斯得在医院过夜，玛吉陪床。此时临近凌晨两点，万籁俱寂。我在房子外面边走边想，一切似乎都毫无意义。MMB会议、刊载着托马斯文章的杂志、起居室里的《华尔街日报》，一切都毫无意义。

让我深受打击的是，这对于太多人都毫无意义。但是对于托马斯而言，在他的人生之路上，他所做的一切都以他的存在意义为中心，可以满足他的人生五事。他把精力放在了对自己来说有意义的人和事上。是的，他的确快要死了，但他至少曾经活过，真真正正地活过。

“不知道今晚有多少人能说出这句话？”我大声说道。

## 第二十八章

第二天早晨，我睡到很晚才醒，然后出门跑步。回来的时候，门口放着托马斯和玛吉的东西。他们从医院回来了。

我沿着走廊往里走，经过托马斯的工作间时，听见他正在打电话。我从门缝往里瞟了一眼，他也正巧抬头看我，招呼我进去。我坐在办公桌旁边的椅子上，等他结束通话。[书ji分 享V 信foufoushu]

“没错.....非常感谢.....最好还是不要把三场安排在同一天，不过可以试试.....我不指望您能.....就像平常一样吧.....好的，听起来不错，到时候见。”

他挂断电话，笑着说：“乔，早上好。”

“托马斯，早上好。感觉怎么样？昨天晚上你可吓着我们了。我还以为医生会让你今天睡上一整天呢。结果你一大早就耍花招从医院逃回家了？”

他微笑道：“差不多吧，医生让我多休息。我跟医生说，过不了多久有的是时间休息。有没有兴趣明天一起去趟哥伦比亚广播公司大楼？”

“可以啊，去那儿干什么？”

“刚才《在商言商》的马克·惠特利打电话来。你还记得他吗？过去这五六年，我接受过那个栏目几次采访。”

“记得。就是负责晚间时段的那个人吧？很棒的采访记者，相当出

色，爱问特别难回答的问题，是他吗？”

“就是他。”

“他找你做什么？”

“去年他反复邀请我回去为他们录一期节目，主题就是“二十一世纪的领导力”。显然他发现我最近跑医院的次数不太正常，所以想早点做这期节目。其实是三期，不过，我想我没办法一次性录三期。明天先录两期应该还可以，后天再录一期。如果你愿意的话，我希望你能陪我一起去。”

我点点头：“算我一个。”

第二天早晨9:30，我们来到了演播室。马克在一间候客室与我们见面。

“你好，托马斯，很高兴见到你。”

托马斯和他握了握手：“马克，我也很高兴见到你。谢谢你为了这件事特意飞过来。”

“没事的。我不常这么做，不过眼下情况特殊……”

他说到这儿顿住了，不知接下来该怎么说。

托马斯为他化解了尴尬：“马克，这大概是我第一次见到你不知说什么好。”

马克笑了：“总之是这样，我们会在这儿录节目，然后在全国范围内播出。我们会对今天录的第一期节目进行剪辑，今晚就播。接着我们再录一场，明天播出。然后看看你的状态，再决定要不要录第三场。”

托马斯向我示意：“这是陪我来的乔·博格瑞特。他是我的老朋友了，也是我们高管研讨会部门的负责人。或许你应该采访他，而不是我。”

马克笑了，我们握了握手。他说：“也许这个节目播出后，我们也会邀请你进入演播室，谈谈托马斯公司的实际情况。”

我也对他笑了笑：“我很乐意接受邀请，不过我相信这个问题你可以直接从托马斯那里得到答案。”

马克转向托马斯：“说到这个，我知道你现在身体不是很好。作为朋友，我当然想放你一马。不过，作为节目主持人，大家都期待一些棘手的问题。”

托马斯微微一笑：“马克，像平常一样就可以了，不用区别对待。我还是那个我。”

马克看着我们二人：“好吧。既然如此，我们就进演播室吧。得在你身上别一个微型麦克风，试一下声音和灯光，然后就可以录了。乔，开录之后，你可以随便拿把椅子坐在镜头前看。”

我看着托马斯和马克在布景前做好准备。演播室里的实景和电视上看到的实在太不一样了，每每想到这儿，我都觉得奇妙。现实中的布景是这样的，小小的舞台位于一个巨大的房间中央，周围满是线缆、录像机和监视器，全都连着一间到处是监视器和音频设备的控制室。在电视上看，则是两个人坐在一间办公室里对话。

导演倒数最后一秒，拍摄开始。“摄像机开镜倒计时，五、四、三、二……”数到一的时候，他将镜头对准马克。

“大家晚上好，欢迎收看《在商言商》，我是主持人马克·惠特

利。今天是三期系列节目《二十一世纪领导力》的第一期。本期节目邀请的嘉宾是托马斯·戴瑞尔，他是戴瑞尔企业的CEO和创始人。托马斯，很高兴再次邀请到你。”

镜头转向托马斯。他微笑着说：“马克，回到你的节目做客很开心。”

“托马斯，大家都说你在领导方面走的是偏离规范的激进路线，甚至有人声称，你在商界做了一个坏榜样。你对此有什么回应吗？”

看来留给被采访人进入状态的空间也就这么多，我心想。

托马斯的脸上再次浮出微笑：“马克，我恐怕要先假设，提出如此批评的都是我的竞争者。我们已经成立了十四家公司，每一家的盈利都十分可观，员工流动率是19%，低于行业平均水平，而且我们与合作伙伴和客户都保持着非常好的关系。在我看来，这绝不是什么‘偏离规范的激进路线’，反倒说明我们走在正确的路上。我不清楚为什么会有人说这是在商界做了坏榜样。”

马克转向镜头说：“可是关于‘杀手本能’又怎么说呢？怎样督促员工改善工作表现呢？你似乎花了大量时间在大多数人认为的‘软技能’上。”

托马斯倾身凑近马克：“马克，我能告诉你一个秘密吗？”

我知道他接下来要说什么，应该和我在飞机上跟索尼娅讲过的一样。

“首先，能带来实实在在利润的技能绝不‘软’。其次，所有利润的根本在于人。”

马克笑了：“一个以颇受员工爱戴闻名的领导者竟然出此惊人之语。你刚才的话非常强调利润啊。”

“马克，你这样想想。如果一家公司不赚钱，那不管公司环境多么棒，不管人们多热爱在那里工作，也不管他们在工作中能获得多大的满足感，这家公司的钱很快都会用光，最后关门大吉。这样一来，每一方都是输家。

“话说回来，我倒是常见到一种错误观念，认为利润和员工满意度成反比。你越鞭策，他们做的工作越多，创造的利润也就越高，有这种想法的领导者太多了。他们还认为，大家越感到满足，受到鞭策的力度就越小，因此创造的利润就越少。”

“而你认为这不是真的？”马克回应。

“我确定这不是真的。如果你得那么拼命地鞭策大家工作，那你要么招错了人，要么把人放到了错误的岗位上。”托马斯顿了顿，继续说，“马克，你想让我全部交代了吗？你想知道我们在行业中独占鳌头背后的秘密吗？为什么那么多人觉得我们太激进？”

马克看上去有点惊讶。他一定以为这些内容需要变着法儿才能从托马斯嘴里套出来。

“我们洗耳恭听。”

“我要先声明一点，其实道理很简单，大家不要以为我有所精简。接下来我要讲的就是开创我们母公司所用的那套理论，另外十三家公司的成立也要归功于它。”

“好的。”马克说。

“首先，我想明白了自己的一生到底要怎么过。做什么能让我开心？我为什么要来到世上？什么事能让我感到格外满足，让我即便在生命的尽头也觉得不枉此生？然后，我想出了做这些事的同时，什么样的商业模式能让我赚钱最多，于是我就采用了这些商业模式。”

托马斯说到这里就不说了。马克看着他，不确定他是不是说完了。

“完了？”

“完了。这就是那个秘密。”托马斯顿了顿，“你想知道它为什么会成功吗？”

马克笑着说：“我想我们的观众一定很想知道这点。”

“马克，做你喜欢的事和不喜欢的事，哪一个让你觉得更愉快？”

“做我喜欢的事。”

“你如果喜欢做一件事，是会立即去做，还是拖延一阵再说？”

“我会立即去做。”

托马斯笑了：“我也是，马克。我创立了一家公司，这家公司做的是我喜欢的事。我善于通过做我不喜欢的事来赚钱，所以我想，要是有一天我把时间花在真正在乎的事上，那我一定会超级成功。事情就这么成了。我精力充沛，效率惊人，人们喜欢我的干劲.....事业发展十分顺利，我开始雇人与我一起工作。我需要有人帮我完成一些事，但只有真正喜欢做这类事的人我才雇。”

托马斯说完最后一个字时，马克插了进来：“好的，托马斯。我明白了让人们做喜欢的事会更有生产力，而生产力会带来更多利润。可是，找到真正热爱自己工作的人，现实吗？没有纪律约束的条件下人们

也会工作，这现实吗？”

托马斯在椅子上转了转身子：“第一个问题的答案：毫无疑问可以实现。第二个问题的答案也是：毫无疑问可以实现。不管你讨厌做什么事，这件事一定有人喜欢做。你讨厌整理文件吗？世上一定有生来就为了让事物变得整齐有序的人，做这件事能让他们心情愉悦一整天，带给他们不可思议的快乐。雇一个这样的人就行了。如果你需要想出新的产品创意，却讨厌坐在会议室里进行头脑风暴，那就雇一个满脑子都是主意却找不到用武之地的人。至于无人鞭策的时候他们是否还会工作——如果这份工作能满足他们人生五事中的一部分，那他们就一定会做。”

马克翻了翻面前的纸，从中抽出一张。“托马斯，我很高兴你提起了这个。大家了解你的许多事，包括你的一些说法。”他瞟了一眼那张纸，“其中一个就是‘你的人生五事是什么’，我们聊聊这个问题吧，之后我还有其他问题。”

托马斯点点头，随后解释了什么是“人生五事”，他又是怎么将其融入到公司文化中的。他讲完后，马克大笑。“听起来你雇人去做的所谓工作是他们会请病假去做的乐事啊。”

托马斯咯咯笑了：“马克，你说得没错。这是一个很好的角度。”

“这能实现吗？”

“当然了。给你举几个例子吧。我们有一家公司专门负责电影工作室的娱乐营销工作。在那儿工作的都是骨灰级影迷。他们上班就是参加一些影视活动，去影片拍摄现场，甚至还可以带薪看电影。

“我们还有一家公司经营户外运动用品。这里的每个人把每一天的时间都花在制造、试用和分销能帮他们实现人生五事的产品上。他们聊的、玩的、试用的正是他们周末不离手的‘玩具’。”

马克笑了：“我也想做这种工作。”

托马斯也笑了：“你得先告诉我，这类工作如何能帮助你实现人生五事才行。”

“这么说这个‘人生五事’对于你如何经营公司至关重要喽？”马克一脸不相信。

“你似乎很吃惊？”

“是这样，你说的事似乎要颇费一些功夫，而且肯定超出了大多数人的舒适圈。”

托马斯摇摇头：“其实不是这样的。马克，文化的传播是自上而下的。‘人生五事’便是我度过一生的要素，也是我之所以是我的标志。我将它纳入面试流程，现在它已成为我们日常生活的一部分。与我一道工作的每个人，名片背后都印着他们的人生五事。他们的办公室里也写着这些，在日常讨论的过程中，人们总是会相互问起‘人生五事’。这不是我强加给大家的，相反，他们想要聊自己的人生五事。他们想完成这五件事，因为他们想获得自己所定义的成功。我说过，他们自己就是自己的鞭策者。”

“我们甚至有一面‘人生五事实现墙’。那是很早之前我雇的一个人的点子。现在，踏入我们公司的主门廊，你就会看到成千上万张照片，还有写着简短描述的小纸条，场面非常壮观。”

镜头重新回到马克身上：“托马斯，你举了两个例子，娱乐营销公司和户外运动用品公司，我认为这两家公司凭借其所涉领域都很容易招到许多感兴趣的员工。可在相对没那么令人兴奋的领域中，公司的领导者怎么办？”

“马克，常常有人问我这个问题。首先，不管你说到哪个行业，世上都会有人非常适合或非常不适合它。就算是一家户外运动用品公司，也有不少讨厌它的人。

“我知道，许多城里人完全不在意皮划艇结构，或者背包框架之间的细微差别。若是让这样的人在山顶待五分钟，他们肯定会掐着秒表盼望能早点回家。但你会发现，还是有公司只因为他们的其他技能合乎要求，就雇用他们来做户外用品推广工作。这种人或许很有头脑，营销和公关资源非常丰富，岗位需求和应征技能也完全匹配，但实际上一点都不合适。

“我们就不那么做。我想要的人不仅要具备全部那些优秀的技能，而且他们的人生五事一定要与我提供的岗位有关联。我拥有十四家公司，其中每一家似乎都能让特定人群感到无与伦比的兴奋，也会让其他人感到同样无与伦比的无聊。对于每一个行业中的每一个岗位而言，不管是管材供应、保险、医疗卫生还是什么别的，都会有能通过做这份工作实现其人生五事的人。只不过你要从众人中将他们找出来。找到他们，就相当于找到了能积极主动勤恳工作的人，他们的生产力会更高。综上所述，这样做意味着你的公司可以获得更多利润。”

托马斯说完这句话，马克就迫不及待地接过话头：“托马斯，我明白你的意思了，也听懂了这套理论可行的原因。但我还是得再问一句，这套理论真的对每家公司的每个领导者都适用吗？”

托马斯笑了：“这重要吗？”

马克不解地看着他：“这重要吗？你这话是什么意思？如果我是一个正在收看节目的领导者，那我当然想知道，这套理论能不能为我所用。”

“马克，你说得完全正确。我想做个更好的领导者，以便让我的公司获得更多利润，但寻找方法的同时，我会避免落入绝对真理的陷阱。作为一个领导者，我要问的问题不是这套理论对其他人是否适用，我不在乎它能否对每个人都管用。我要问的是，它是否适用于我？是否适用于我的公司、我的部门、我的团队？”

托马斯微笑着继续说：“马克，‘每个’已经超出了我想实践这套理论的范围，也超出了我想承担的那份责任的范围。”

## 第二十九章

我靠在椅子上，看着托马斯和马克你来我往，有问有答。马克问起了托马斯的另外两个说法——“让这一天成为博物馆日”和“你在和陌生人说话吗”。充分探讨这两句话之后，马克准备结束这次采访。

“托马斯，我想回到咱们之前聊过的一件事上，问你一些相关细节。你说过，一个领导者在考虑实践某个理论时，应该问的不是‘它是否适用于每个人’，而是‘它能否适用于我’。

“我们在其他期节目里讨论过，你的公司是怎样从内部启动的，它们成长于原公司，后来即便独立出来，也还是和你的其他公司保持着多种协作关系。关注我们这次采访的观众，许多都领导着某个组织或大大小小的部门，他们那儿有从一开始就形成的文化，手下也多是公司的老员工。对于这种没有机会重新创造工作环境的领导者，要想得到你拥有的那种成功，现实吗？”

托马斯拿起面前的杯子，喝了一小口水。“问题的根源在于，如何让人产生动力。你去过迪士尼乐园吗？”

马克大笑：“没有，托马斯，我没去过。”

托马斯也笑了：“如果你去过，很可能会遇到一件在别处看见会感觉比较奇怪的事。”

“穿着动画角色道具服装的人突然冒出来？”马克猜道。

托马斯摇摇头：“好吧，或许你也会碰上这种事。不过我要说的是，随便什么时候，总会有穿着商务套装的人从一点走到另一点，停下

脚步，捡起一张纸、一个杯子或者别人丢下的其他垃圾，扔进垃圾桶里。高管们做这件事，一线经理做这件事，拿时薪的雇员也做这件事。人人都做。

“这种行为并不能给他们带来特殊的薪酬补偿，迪士尼也并不存在每捡十五次垃圾就能得到五美元的积分奖励体系。那里也没有什么特别的监控系统，看谁不做这件事就扣分记过之类的。但人们还是有动力去做这件事。

“马克，捡垃圾也许并非你的观众们最关心的事。但是我觉得作为领导者，尤其是刚接手某个老部门的领导者，他们会希望手下的人做点别的事情。好消息是，不需要什么仙尘或魔法。他们实际需要的是几个具体步骤，关于这个，我接下来会解释。”

托马斯顿了顿，“马克，我得先提醒一下你和观众，我要说的五个步骤也许会令人生畏。头一次当经理的人，尤其是因为个别技能得到晋升的经理，常常听到这些主意会感到不适。我碰到过太多人秉持着这样一种观点——他们应该做某件事，是因为‘挣的就是那份钱’。”

“有什么不对吗？”

“这么说吧，马克，不管这话对不对，钱本身并不能给人带来巨大的长期动力。一个人是否应该去做某件事，和他是否正在做那件事，二者有很大差别。

“成功的领导者明白，只要按照我接下来和大家分享的话去做，就能激励人们做远超挣的那份钱的工作。相比挣钱是唯一动力时，人们工作会更高效。”

托马斯又停下来，喝了口水。“第一步，领导者要清清楚楚地传达，需要完成什么工作，以及为什么。安排人们做事常常会碰上的难

题，不是他们没有做事的动力，而是信息不足。我们发现，在高管研讨会上，领导者喜欢和他们的同级或上级定期讨论目标，也因此私下里和这些人走得比较近。可就是因为这份亲近，让他们错以为对方都了解他们的想法。情况往往并非如此。

“领导者需要花时间去解释，他们要完成哪些目标，以及为什么。尤其不能忘了解释‘为什么’。了解这些信息，可以让人们在日常决策中做出有根据的选择。马克，举个例子，假设我的媒体营销公司里有一个团队，要完成上线三个新产品的任务。他们的生产力很大程度上都取决于这个‘为什么’背后的答案——是因为他们的客户在市场份额方面越来越落后于那些可以通过互联网下载产品的竞争者，还是因为客户想进军面向拉美裔社群的零售店，或者有其他原因？”

“另外，如果你希望领导者们朝着同一个目标前进，就要尽可能给大家讲具体一些。我一直相信具体量化的目标和时间线。像‘改进客户服务’这样的目标就太模糊，人们没办法做出最佳的行动决定，没法判断他们是否有所进步。相反，把目标定为‘在六月一日之前将客户的等待时间减少到十秒钟’就很具体，可以让大家找到努力的方向。”

托马斯笑着说：“马克，我相信现在收看节目的有些观众一定想：‘那当然了，谁不知道呢？这是最基本的。’事实上我认为大多数领导者都明白这个道理，这也确实是最基本的。”

“可是，他们明白不代表就会去做。”马克插了一句。

“没错。不能仅仅停留在明白的阶段，得不断地把明白的道理应用在工作中，这样才能有成果。”

马克转了转椅子：“好，托马斯，这是第一步。下一步呢？”

“第二步就是，让你的人参与到寻找解决方案中来。对领导者来

说，这一步挺难的。如果团队缺少经验，或者没有通过寻找解决方案得到过回报，那这一步就尤其困难。不过现实情况是，就算领导者能独立想出绝妙的解决方案，如果人们没有参与感的话，这些方案也无法高效地得到落实。而让大家参与进来的最佳方式，就是让他们帮忙想出解决方案。

“理想情况下，我不仅让公司的人为某件事寻找解决方案，还会让他们挑选要为之找解决方案的事情。我让这成为大家共同努力的结果，就连团队的目标都是由我们共同创造的。如果一个领导者无法做到这个程度，那么至少应该明智地让团队帮忙想如何实现目标。这不仅会引起所有团队成员的兴趣，而且越来越多的研究表明，这样可以得到更好的解决方案。

“马克，成功的体育教练就时常运用这个方法。他们当然会一小时接一小时地看比赛录像，寻找自己和对方队伍的弱点，但他们也会让队员一起来寻找获胜的最佳方法。这样做是因为，不管他们看了多少次比赛，也不管与比赛的距离多近，他们都是局外人。实际在做事的队员或雇员与旁观的教练或经理，二者的视角差异可能是巨大的。

“如果解决方案中缺少了这些视角，可能会发生两件事：第一，实际在做事的人会感觉没人听他们说话，然后就此渐渐失去兴趣；第二，领导者会在没有整合相关数据的情况下就做出决策。二者都会对完成目标产生消极的影响。

“马克，说到运动，你有没有作为新手和经验丰富的人同场竞技的经历？”

马克点点头：“当然有了。”

“那段经历让你产生挫败感的部分是什么？”

马克大笑：“当然是其他人都知道自己在干什么，我却手足无措了。”

“没错。要是你在做你认为对的事情，可每隔几分钟就有人告诉你，那么做是犯规的，你就会产生这种感觉。人们痛恨这种事，因为它实在让人沮丧。所以，第三步就是，要和大家解释游戏的规则。

“我经常在工作场所遇到处于这种沮丧场景的雇员和领导者。得到一个任务，却不知道全部的参数或规则。就这样，几周之后他们将项目展示给上级看，结果被告知他们得改变工作方向，而这竟然是因为之前有件事没人告诉过他们。

“这种事多让人泄气啊！想想那些浪费掉的时间、努力和生产力吧。马克，人们面对几乎任何问题都能想出解决方案，可是首先他们得知道游戏规则。”

马克点点头：“好的，托马斯，刚才说的是前三步，那后两步是怎样的呢？”

“第四步我们已经详尽聊过了，那就是让个人目标与组织的目标建立联系。在我的公司，建立联系的是公司目标和人们的存在意义，即PFE；另外，公司目标也要和个人的五事相一致。我们几分钟前讲了人生五事的概念。至于‘存在意义’，这个词和它本身的字面义是一样的，那就是某件东西存在的原因。我的每一家公司都有其定义清晰的PFE。在这里工作的每个人也都有各自定义清晰的PFE，而且与公司的PFE一致。”

“要是不一致呢？”

“不一致的话，我们就压根不会招那个人。他们的岗位职责得与他们的人生五事相一致；同样，他们的存在意义也得与公司的存在意义统

一，不然我们不会给他们发录用通知。”

托马斯喝了一小口水。“所以特别在这一步上，领导者得定期确认岗位上人们的日常工作与他们的PFE一致，并且和他们死前想做、想见识或体验的五件事有联系。当一个人不再想‘我工作是为了赚钱’，而是想‘我工作是因为我热爱帮助大家体验到悬挂式滑翔运动的速度’，那他在精神上和驱动力上都将发生巨大的变化。”

马克瞟了一眼制作人，制作人表示只剩几分钟了。“明白了，托马斯。能简要地给我们介绍一下最后一步吗？”

“当然了，马克，很简单，这一步对于你之前说的那种领导者尤其重要，就是手下有现成工作人员的领导者。如果出于某种原因，你管理的人并非十分适合他的岗位，那你要做的就是立即将他们从团队中剔除。”

马克惊讶地问：“真的要这样吗？”

“是的。没有什么比这两类人更阻碍进步了，一类是放错位置的人，一类是单纯因为不满而不满的人。他们不仅会让其他人士气低落，还会浪费原本要为工作任务付出的精力与时间。你想要的是能对你一呼百应的团队成员，是那些能说‘我知道我们大家要努力达成的目标是什么，我有个更好的法子’的人。他们才是有助于团队走上正确道路的人。

“相反，那些常常说‘我们永远办不到’的人、对每天的工作内容或团队在努力达成的目标并非真心感兴趣的人，只会拖大家的后腿。其实他们也在拖自己的后腿。一定得把他们从团队中剔除出去，不然他们就会毁掉整个团队。你要吸纳那些PFE和人生五事与团队的事业非常匹配的人，会为团队带来辅助和支持的人。”

马克以几乎让人无法察觉的幅度向制作人点点头，因为制作人示意时间就要到了。“托马斯，这种情况你的公司遇到过吗？我是说不得不从团队中剔除个别人员的情况。”

“每隔一段时间就会遇到。有些人为了得到工作做了伪装，因此通过了我们的面试环节。但是很快他们的生产力就暴露了真相——他们的存在意义与人生五事和他们求得的这份工作并不匹配。”

“然后呢？”

“我们进行了开诚布公的交流，然后就让他们走了，同时也鼓励他们去申请真正能满足他们人生五事和PFE的工作。”

“你让他们走了？”

“我们确实是这么做的。如果我没能打造一个能支持我理念的体系，又怎么能和我的客户、供应商、与我共事的人们理直气壮地说，做能满足自己的事情有多重要呢？”

“托马斯，这似乎有点残酷啊。”

“马克，实际上，强迫其余的人和那两类人共事才残酷。你可以撒谎，可以做你不关心的工作，提供这种工作机会的公司多如牛毛，但我的公司不在其中。马克，文化的传播是自上而下的。我是领导者，如果我的一家公司出了问题，那首先就是我的错。”

托马斯微笑着说：“而马克你管这叫‘软技能’？”

马克也笑了：“我知道了。我们现在得为它想个新名字了。因为节目时间到了，我们下期再继续探讨。”

马克转向镜头，镜头也随之向马克推进。他开始总结性评论，“在

对我们的嘉宾戴瑞尔企业的CEO和创始人托马斯·戴瑞尔的采访中，我们聊了很多，也发现了更多可聊的事。明晚七点，请大家届时收看《二十一世纪领导力》三期系列节目的第二期。明天我们将探讨托马斯带领他的几家公司在各自行业跻身顶尖行列的具体商业行为。就到这里，我是马克·惠特利，感谢您收看《在商言商》。”

## 第三十章

节目制作人从刚才蹲守的摄像机旁走出来，给了马克和托马斯一个手势，然后大喊：“准备……结束。干得漂亮，先生们。我们休息二十分钟再录第二部分。”

片场变成了活动中心：工作人员移动摄像机，重新布置灯光，把台本拿给马克。托马斯从桌子后面把椅子推出来，马克拍拍他的肩膀：“太棒了，托马斯。休息一下，我们大约二十分钟后再开始拍摄。就像我在结束时所说的，第二部分就从你的一些商业实践开始——无论你想分享什么。然后我们再看看接下来会发生什么。在拍第二部之前，你有什么需要吗？”

托马斯摇摇头：“不用，马克，我很好。谢谢。”

马克转过身去，开始和他的制作人商量事情。托马斯站起来，靠着桌子才勉强站稳了。看得出来，他承受着巨大的痛苦。我起身朝他走去，他却示意我待在原地，自己走了过来。

“你看起来很痛苦。”我对他说。

“非常疼。奇怪了，刚才注意力都在采访上，没什么感觉，采访一结束就疼得厉害。从你的角度看，这期节目做得怎么样？”

“非常棒。内容优秀，节奏感也掌握得好。完全看不出你在忍痛接受采访。”

“你和以前没什么两样。”我跟他开玩笑，“忍受疼痛也值了。”

他咯咯笑着说：“就当你是表扬我了。”

我们就第二阶段的内容讨论了大概十分钟，然后马克朝托马斯挥挥手，招呼他过去。

“五、四、三、二……”制作人又做了之前的手势，表示开始录制。

“大家好，欢迎收看三期系列节目《二十一世纪领导力》的第二期，我是你们的主持人马克·惠特利，和我在一起的依然是我们的嘉宾托马斯·戴瑞尔，戴瑞尔企业的CEO和创始人。他拥有十四家盈利能力极强的公司，深受员工的爱戴，显然已经掌握了许多公司领导者梦寐以求的能力。在上一部分他分享的内容中，我们得知在人力方面他取得成功的一些关键因素。今天我们要继续探讨他实施的一些创新性商业举措。托马斯，欢迎你再次来到我们的节目。”

“谢谢，马克，我很高兴来上节目。”

“一家公司有时会因为故事获得知名度，但这些故事更像都市传说，而不是事实。我就听过一个诺德斯特姆时装零售商的故事。诺德斯特姆致力于提供优秀的客户服务，据说，他们一位门店经理接受了客户退回的一组汽车轮胎，而他们其实并不售卖轮胎。

“托马斯，我听说你的公司也发生过类似的故事。原有客户向你引荐其他客户，你却拒绝了，理由是你无法提供期待中的服务。这个故事是从哪儿传出来的？是真的吗？”

托马斯微笑着回答：“马克，首先，感谢你分享的关于诺德斯特姆的故事。我家车库里有几个轮胎已经闲置一年多了，一直没想好怎么处理呢。”

马克哈哈大笑：“是时候把它们装上车，去找那个经理退货了。”

“说真的，马克，我不清楚诺德斯特姆的故事是真是假，但它俨然创造了一种文化——领导者能够专注于向顾客提供很棒的购物体验。不管是不是真的，这个故事都淋漓尽致地体现了他们的服务精神。至于我的公司，在希望客户拥有怎样的体验方面，我们有着清晰的想法。我们要让每一个新客户都拥有和引荐他们的客户一样的绝佳体验。”

“真相是，有时候因为人力上的局限、系统资源或某个合作商的资源欠缺，我们清楚自己无法贯彻这个理念。在这样的情况下，我们就会拒绝客户。”

马克点点头：“你都告诉他们什么了？”

“我们详细阐述了自己的理念，解释了如果我们同意为他们提供服务，就无法坚守这个理念的种种原因。然后告知他们要等多久我们才能做好准备，提供我们坚持要为客户提供的服务。我记得，第一次遇到这种情况，我们大概让客户等了六周的时间。当时我们正要搬到一个大点的办公空间去，需要让一切到位、运转起来，而且我们雇了一些新人，他们还没有完成培训和指导。在那期间，突然有四个新的潜在客户找上门来，要跟我们合作。”

“这么说你因为你的决定丢失了四个客户？”

“不，其实有三个潜在客户说，如果我们能保证在六周内准备妥当，他们可以等。于是我们做出保证，签了合同，等一切需要做的都做好之后，我们就接受了他们。”

“第四个客户呢？”

“去找别家公司了。我很想告诉你他们最后也成了我们的客户，但

我觉得他们从来都不是。我们都不喜欢损失潜在客户，然而真相是，如果我们当初接受了他们，却无法交付服务，那损失会比拒绝他们还大。马克，作为一家公司，同时也作为一个领导者，如果你承诺自己能做到某事，然后真的做成了，你就会在大家心目中留下深刻印象。

“对我们而言，这是对成功最基本的定义。大多数公司连这一点都做不到。这就会给他们带来麻烦，因为如果你有的时候能交付，有的时候不能，那就无法保持自己的信誉。《星球大战》系列电影里有一句经典台词怎么说的来着？年轻人向他的老师尤达大师学习，尤达大师对他说：‘要么做到，要么不做，没有试试看。’站在我们的立场上，如果我们无法做到承诺要做的事，那就干脆不承诺。要么做到，要么不做，但我们从来不试试看。”

马克点点头：“托马斯，你刚才说的确实有不少真理。顾客收到低于标准的服务或者有瑕疵的产品，十分不满，这样的故事我们听到得越来越多。”

“马克，你说得没错，我可不想让公司与那种故事有丝毫联系。那样做可能会得到短期的效益增长，但实在是个糟糕的长期策略。你会失掉客户的信任，收入来源也会枯竭。人才不会想在无法交付的公司里工作，所以他们会离开，然后你再招聘和培训的成本就会飞涨。最要命的是，你的生产力会下降，因为公司里新人太多，而且你招不到优秀人才。”

“托马斯，那为什么不少公司会做这种事呢？”

“我想那是因为大多数人都有接触过低于标准的服务或产品的经历，所以他们认为这就是标准，是可以接受的。这些人在各自的公司登上领导岗位后，就会有低于标准的表现。他们要么以为低于标准已经足够好了，要么不知道如何改进。

“马克，你这么想，假设你来自西班牙，想学英语。你走进一个屋子，里面有一千个说英语的人，其中九百九十个人来自美国，剩下十个来自澳大利亚，你有多少可能一开始就和一个澳大利亚人聊上天？”

“没多大可能。”

“就是这个道理。于是，整整一个晚上，和许多人聊过天之后，你对英语的印象可能基本建立在美式英语的基础上。这时，要是有人操着澳大利亚口音的人想教你说英语，你很可能会告诉他们，这样说不不对。”

“我想人和领导力就是这么回事。他们看到大多数人是怎么领导的，然后就去模仿。他们以为，既然大多数领导者都这么做事，那这么做就一定是对的。不幸的是，正如你所说的，作为领导力的直接结果，大多数客户体验都不太好。于是你碰到了更多欠缺领导力的人，他们又导致了更多不达标客户互动。这就演变为一种恶性循环。”

“每隔一段时间，你都会碰到能不打折扣地达到交付标准的人或公司，比如诺德斯特姆、星巴克、西南航空、谷歌这些世界上的模范公司。他们做事不同于其他公司。出于某种原因，他们能打破其他人的思维范式。”

“出于什么原因？”

“我相信原因就在于他们的领导者。先是有一个或一小群领导者以他们自己的存在意义——或者用我喜欢的词PFE——为中心建立起一家公司。PFE就是能够激起他们的兴趣，让他们兴奋起来、充满热情、拥有满足感的东西。它可能是人生五事的一部分，尽管他们可能从未听过这个说法。然后他们成长壮大，吸引优秀的领导人才，这样一来，这家公司的人就能拥有源源不断的榜样。用我之前打的比方来说，这些榜样说的可不是老一套的语言。”

“相反，这些领导者的‘语言’是对他们做的事有激情，对做好这些事有干劲。他们说到做到并不只是因为这样才能在商界行得通，而是因为他们本来就是这样的人。他们的‘语言’让他们能真正倾听客户。又因为这一切，客户对他们大加赞扬，员工们也乐于成为公司的一员，因此这些公司能够赚取巨大的利润。”

马克抬起一只手：“托马斯，你了解过不讲成功‘语言’的公司是怎么回事吗？”

“马克，你一定听我说过很多次了，领导力是自上而下的。如果一家公司做得不成功，为此负责的当是领导者。这么说可能听起来严苛，但是对我个人来说，我从不把时间花在不讲成功‘语言’的人或公司上。如果你决心专注于一件事，那就一定得选正确的事。”

“专注于一件事？”

“是的，马克，我教导所有人的原则之一，就是专注于一件事。想象一下，你坐在酒店房间里，有人敲门。门外是个陌生人，说是来给你报喜的。一个你从来不知道的非常古怪的上了年纪的亲戚把两千万美元放在了麦金利峰的峰顶。钱放在一个箱子里，除非你有钥匙，否则不可能打开。陌生人给了你钥匙和一张飞往麦金利峰的机票。飞机五小时后起飞。”

马克笑了：“听起来不错。”

托马斯对他笑了笑：“还有一件事，马克。问题是，你必须迅速登顶麦金利峰才能得到那笔钱。如果不能在二十四小时内登顶，你就拿不到钱。更糟糕的是，如果你没有登上飞机，或者没有在二十四小时内到达山顶，或者你根本没有去登山，这个古怪亲戚雇的职业杀手就会杀了你。”

马克又笑了起来：“这下听起来没那么好了。”

托马斯点点头：“的确如此。所以想象一下，马克，你手里拿着钥匙和机票，决定去酒店大堂透透气，好好想想。只是你不小心在会议楼层下了电梯，没到大堂。但幸运的是，在你的正前方有一个巨大的标语牌，它告诉你里面举行的正是攀登麦金利峰的大会。

“更幸运的是，你走进会议室后发现与会者分成了三组。第一组是那些尝试过攀登麦金利峰但没有成功的人。第二组是攀登麦金利峰并成功登顶的人，但他们为此花了超过二十四小时的时间。第三组是攀登麦金利峰并在二十四小时内登顶的人。

“马克，你的航班五小时后就起飞了。你会去和谁说话？”

“不到二十四小时就成功登顶的团队。”

“真的吗？你不想知道其他人都做了什么吗？那些二十四小时内没能登顶的人？你不想知道他们做错了什么吗？

“如果这事涉及我的生死，我就不会想了解那些。”

“马克，这就是专注于一件事。我们每天的时间和精力都是有限的，所以不如把精力放在学习最优秀的人上面，从他们那儿学习如何做我们想做的事、看到的事或者经历的事。刚才你提出，为什么其他公司会采用注定要失败的策略，为什么他们无法满足客户的期望？我不知道。我从来没有研究过这些公司。我研究的都是那些远远超出客户预期的公司。”

马克再次举起手：“托马斯，你是在建议其他商业领袖都不要那样做吗？”

“马克，我不是这个意思。我理解你为什么这么问。今年年初我参加了一场演讲会议，策划小组过了一遍参会公司对嘉宾演讲的主要不满，其中之一就是，关于客户服务案例，大家对星巴克和谷歌已经听腻了。

“我可以理解，听众会对反复听到关于这两家公司的高层信息感到厌倦。如果这是问题所在，那他们的诉求应该是想听更多具体事例、更多细节。但事实并非如此。他们只是想听听别家公司的故事。

“这不是我的方法，马克。以麦金利峰和那位古怪亲戚为例，你全靠向那些知道如何成功的人学习来保全性命。做生意也一样，时间线可能会稍微长一点，但事实是，一家公司的生死取决于它是否知道如何取得成功。所以我们只专注于一件事，那件正确的事。”

托马斯说完后，马克点点头，然后整理了一下他面前的几页纸。“托马斯，几年前你上节目的时候给观众提供了一些关于如何改善公司的简单想法。我想在这期节目的最后做点类似的事，只不过这次的重点在领导力上。不用按特定顺序，只需要说说脑海里最先冒出来的事就行。你能给收看今晚节目的观众提出哪些简短的建议，让他们尽己所能成为最好的领导者？”

托马斯停顿了片刻。“好的，马克。那我开始说了，你听够了就告诉我。”

马克点点头：“说吧。”

“你应该听过领导们谈论门户开放政策。但这还不够，不能只有一扇敞开的门，你还得真正邀请人们进来。我有一个好朋友，被一家知名金融服务公司招到了管理岗位上。一年之后，尽管他本身没有犯错，但私人生活中依然面临着重重挑战。家庭琐事、关系问题……一连串事情

在同一个时间段落到了他头上。他去找老板，想提交辞呈。同一天，这个部门的高级副总裁给他打电话说：‘我们去吃午饭吧。’在组织架构图上，她比他高三级。

“吃午饭时，高级副总裁告诉他，如果他想谈谈生活上的事，她随时倾听。如果他不想聊，只是需要离开一段时间，那也没关系，但是她不希望他就此放弃。最后，高级副总裁给了他六个星期的无薪假期。他出国旅行了一段时间，理清了思绪。回来之后，这位高级副总裁帮他找到了一个新职位，现在他是一个部门主管。

“这位领导挺身而出，邀请他加入她的团队，这个举动非常重要。他永远不会忘记她的帮助，这件事影响着他为公司做的每件事，从每天在日常工作中的表现一直到像校园招聘这样的工作内容。”

托马斯清清喉咙，停顿了片刻，“马克，我又有了一个想法，不过和刚才分享的故事完全无关。从我最初创业的那年起，每到淡季，我们都把时间花在甄别和消灭那些最耗时、烦人的工作上。我们把这些工作提出来，评估一下，然后要么找个法子摆脱它们，要么想个更好的办法解决它们。

“领导者影响公司利润的方式有两种，要么促进收入，要么压缩成本。现在说的方法可以帮助我们压缩成本，让大家振奋士气，因为我们在做的就是让大家甩掉职责范围内最让人烦心的部分，就像一年一度的春季大扫除，会让我们有巨大的收获。”

马克微笑着说：“我喜欢这个想法。托马斯，可以再多讲讲吗？”

“好的。接下来这个方法适用于所有领导者，尤其适用于那些与客户打交道的领导者。你要时常站在客户的角度，看看和你自己公司的互动体验如何。举两个简单的例子吧。有一次，我的妻子玛吉和我去巴厘

岛度假，在那里度过了美妙的一周。结果离开时，机场强制性征收了每个人将近七十美元的离境税，可我们刚到那里时，并不知道要付离境税，所以走的时候已经把身上的卢比花得一分不剩了。现在，我们需要价值一百四十美元的卢比。

“于是，我们只好在机场找政府的货币兑换柜台换钱。可那里的汇率比其他地方低得多，而且他们拒绝兑换发行日期在五年以上的美国货币。

“老实说，直到那天我才意识到美钞上有日期。整个事件最让我大跌眼镜的是，制定这个政策的领导者竟然如此短视。一个人为什么要创造出会给顾客留下负面的最终印象的事物呢？就算我们不需要经历糟糕的货币兑换环节，单单因为离境而收税的行为就够荒谬。如果他们要对每个入境的人收费，大家可能也会抱怨，但是在巴厘岛度过美妙的假期之后——那儿的确是个令人叹为观止的地方——离开时应该已经把这事忘得差不多了。可那项政策却使得交税成了他们记住的最后一件事，实在太不明智了。

“另一个例子是我最近注意到的一件事。有的航空公司现在会收十美元的订票费，就算乘客自己从网上订票，也要交这笔费用。”

马克大笑：“他们跟自助订票的人收取订票费？”

托马斯点点头：“是啊，马克，想想这有多不符合逻辑吧，可事情就是这样。航空公司做的是运送乘客这样的生意，结果他们却要为乘客做了航空公司本应该做的事而向他们收取额外费用。这就像每次你把资金存进自己的账户，银行都要向你收取一笔费用。

“领导者有责任关注这种事，也要意识到这种事不仅在一定程度上造成了航空公司与乘客之间的隔阂，而且极不合理。如果他们真想多挣

这十美元，可以把这笔钱放在票价里。像收取订票费这种事会让乘客反感，是个非常糟糕的商业决定。这也说明他们公司一定存在着糟糕的管理。”

托马斯快说完的时候，制作人向马克示意一下，提醒他时间还剩五分钟。

马克朝制作人的方向轻轻点点头，然后转头对托马斯说：“托马斯，我们大约只剩五分钟了。可以给期待成为更优秀领导者的观众们一两个简短的建议吗？”

“恐惧导致失败，无畏引领成功。如果说公司办得成功只是因为我个人领导有方，那么如果我有几十位或几百位懂管理的领导者，他们的成就加在一起，肯定要比我靠自己能取得的成就大得多。我喜欢把知道的一切教给大家，并且教导他们要无所畏惧。他们会不会遭遇失败？当然会，但是没关系。我告诉他们失败了也没关系。

“既然你致力于领导资质平庸的人迈向卓越，那肯定免不了磕绊。在人生历程中取得成功的人都明白这一点。他们还明白，只有在一个人无法再次站起来的时候，摔倒才会成为问题。恐惧从根本上来说是缺乏经验或知识的产物。如果这两样你都不缺，恐惧就会消失。

“不幸的是，许多领导者宁愿把知识牢牢攥在自己手里，也不愿给他们的人获得正确经验的机会。”

“为什么会这样？”马克问。

“大多数情况是因为自负和缺乏安全感。有的领导者喜欢在公司充当多面手的角色，什么问题都能解决。大家为了完成某项工作求助于他们的时候，他们就感觉自己很重要，很有价值。如果他们觉得这样才开心，我也没办法。但我要说，这是极其低效的领导方式。真正成功的领

导者——在各方面都表现出色且长时间身居要位的领导者，都会因为自己带的人成长到可以独立完成工作而感到激动的。

“假设你是纽约市的一个家长，你希望你的孩子学习如何乘地铁漫游城市。你可以每次都亲自给他们买票，并且告诉他们该乘哪条线，从哪一站下车；你也可以让他们自己来做这些事，是前者更有效率，还是后者能让他们学到更多？”

马克大笑：“作为一名在纽约市养大两个孩子的家长，我可以凭个人经验告诉你，比起每当他们想去什么地方，你都跟他们一起去，还是教会他们自己乘车更高效。”

“你是怎么做的？”

马克耸耸肩：“其实挺简单的。我来演示一遍，然后让他们自己买票。接着，我让他们指出自己在地图上的位置，告诉我什么时候需要下车。我还会让他们坐过站几次，好让他们学会坐过站之后如何原路返回。我的目标是让他们在安全的环境下，即我在场的时候犯错。这样一来，即便不在身边，我也知道他们能想出解决问题的办法。”

“就该这样。”托马斯说，“这么做不只是教会孩子坐地铁这一件事。等你教会了他们如何找路，他们在罗马、东京、北京或其他城市的地铁上遇到同样的问题，还会有多慌张？如果他们以后面临该坐哪趟火车或巴士的问题，还会有多慌张？你给他们的成功打下了基础，让他们可以在这个基础上继续建设。你帮助你的孩子成为坚强自信的个体，一位伟大的领导者则以同样的方式帮助他们的人成为坚强自信的领导者。”

制作人竖起三根手指，冲马克晃了一下。

“托马斯，我们的时间还可以再听一个小建议。你有什么要分享的

吗？”

托马斯微微一笑：“像泰格·伍兹打高尔夫球一样进行领导。”

马克大笑：“什么？”

“我记得读到过，泰格·伍兹三岁的时候就打出了第一次标准杆。到五六岁的时候，他在稳定击球方面做得已经比大多数成年人都要好了。那并不是因为他比大多数成年人挥杆的力度大，而是因为他挥杆技巧更佳，优化了投入与产出。

“从开创公司的第一天起，我就强调，成功的基础不是比别人工作更努力，而是比别人工作更聪明、更有效。我不希望我的人为了干完所有工作每天晚上忙到七八点。如果他们热爱所做的工作，就是想通宵达旦地工作，那也依着他们。但是，不该因为那是完成工作的唯一出路才那么做。

“我和玛吉有个叫戴安的朋友，在我们附近一家大公司上班。记得有一次，我们好几个月都没见过面了，戴安打电话让我们安排个时间一起吃晚餐。本来约好下午六点半见面，结果她在四点半的时候打来电话，问是否能把晚餐推迟到晚上八点。后来，七点的时候她又打来电话，说希望能把时间推迟到九点。最后，八点半，她打电话说来不了了。提醒你一下，那可是她约我们一起吃的晚餐。

“几周后，我们三人终于聚在一起吃了顿午餐。马克，你猜怎么着？我问起她取消自己定下的晚餐那件事，她都不记得是因为公司出了什么紧急状况。显然，他们公司每天晚上都有紧急状况——一个高管突然提出要求，使得所有主管和经理都要为明天交工的一件事手忙脚乱地工作。她想了一会儿，最后总结说，她和她的团队所做的工作——她的领导安排的非常重要、必须在当晚完成的工作——后来并没有被用到，

可能她的领导连看都没看。

“马克，你觉得这种事对她的干劲造成多大的影响？显然，他们公司通常都是这样运转，也就是说，这种行为受到了公司高层人员的影响。伟大的领导者知道，工作时间更长不是关键，关键是聪明地工作，只有这样，才能以最少的努力获得最好的结果。”

马克笑了。“托马斯，你又给了我们一个很好的例子，也为大家献上了一期精彩的节目。我知道你今天分享的内容对很多领导者来说都是一笔宝贵的财富。”马克转身面对镜头，“您收看的是我们三期系列节目《二十一世纪领导力》的第二期。欢迎下次……”

## 第三十一章

我们从演播室回到家，玛吉已经在门口迎接了。她伸出双臂，环住托马斯，给了他一个长长的吻。“我的名人丈夫回来啦？”

托马斯把玛吉拉到怀里，让她把头靠在胸前。他抱了她好一会儿，然后吻了一下她的头顶。“我爱你。”他说。

她紧紧地搂了搂他：“我也爱你。”

过了一会儿，玛吉抬起头，笑盈盈地看着他说：“那么，今天录得怎么样？”

托马斯也笑着对她说：“你还是问乔吧。他知道从观众视角看节目怎么样。”

“玛吉，这次录得很好。”我说，“你的男人在节目里表现得游刃有余。”

“什么时候播出？”她问。

托马斯放下拐杖，坐在离他最近的椅子上。“我们录了两期节目。他们将于今晚和明天播出，然后会打电话请我们去录第三期。应该是后天吧，我不知道具体时间。”

托马斯、玛吉和我在下午六点半赶到了演播室。这是第二期节目发布后的晚上。第二次录制的内容播出后，马克打电话到托马斯家，告诉他前两期反响非常好，他们想在芝加哥的演播室现场直播第三期。这是该栏目历史上第一次在纽约以外的地方进行现场直播。

“一切准备就绪。托马斯，你呢？”我们走上布景台时，马克问道。

“马克，你准备好了，我就准备好了。”托马斯回答。他把马克介绍给玛吉认识，然后玛吉和我走到座位旁坐下来。

化妆师和音效人员围着托马斯忙了几分钟，帮他为上节目做好准备。6:57，大家都离开布景台，把马克和托马斯留在摄像机镜头前。

节目制作人大喊：“两分钟后直播。”马克对托马斯微微一笑，“托马斯，今天就跟那天一样，只不过这次有上百万人在看直播。”

托马斯回了一个微笑：“别担心，马克，你要是忘了词，我可以帮你打掩护。”

马克大笑，接着制作人开始倒数，“五、四、三、二……”，直播开始。

“女士们，先生们，晚上好，欢迎收看《在商言商》，我是马克·惠特利。这里是三期系列节目《二十一世纪领导力》的第三期，我们的嘉宾依然是戴瑞尔企业的CEO和创始人托马斯·戴瑞尔。通常，我们进行非现场采访的话，会先把节目录好，然后在同一天播放。由于本系列前两期反响热烈，我们决定在伊利诺伊州芝加哥市的演播室直播第三期节目。因此，大家今晚将看到未加剪辑的现场直播。”

介绍完托马斯之后，马克简单回顾了前两期节目聊到的内容。

“托马斯，今晚我想稍微换个方向。很多了不起的人会谈到人生中的决定性时刻，比如说发生了某件事，导致他们走上了一条特定的道路；或者明白了某个道理，这道理完全颠覆了他们的世界。能跟我们分

享几个你自己的决定性时刻吗？这些时刻如何让你形成了领导力方面的见地？”

托马斯稍作思考：“马克，我立刻就想到了几个。不如先讲这几个吧，你觉得够了就告诉我。”

“好的。”

“我的事业刚刚起步时，在一所大学从事一份初级业务工作。我之前在一所职业学院学习，接受培训成了航空公司的飞行员，只可惜后来受了伤，没法继续飞了。于是，二十二岁的时候，我通过分类广告看到并申请了这份工作。在面试环节，我遇到了沃尔特，也就是我未来的老板。我们聊了一个小时左右，他看上去挺正常的。共事几个月之后，我发现他一点都不正常。这是个极端自我主义者、微管理者，也是个喜欢摆布他人的人，为了用恐惧控制别人无所不用其极。”

“有这样的老板可真够受的。”马克点评道。

“对啊。他管理着差不多一百名员工，总是对他们横加指责、随意贬低。最讨厌的是，他不断批评别人，对女性的工作能力做出极度不妥的性别歧视的评价。

“他每个星期都做出一张巨大的日程安排表，让大家遵照上面的时间吃午餐和休息。然后他把自己一天中的绝大部分时间都花在监督员工上，他想确保大家严格按照他的安排做事，在指定期限内回到工位上。

“一天下午，他走进我跟另外两个同事共用的办公室，发表了一通言辞激烈的长篇大论。毫不夸张地说，他是在当面指责我们每一个人，只因为我们发出的一份报告上只署了部门名字，没有放他的名字。显然，他很想给看这份报告的人留下好印象，因此，尽管大家寄出的上百份报告通常都只写部门名字，他还是想让自己的名字出现在这份报告

中。

“那天不是他头一回这样表现，却是最过分的一次。他提出的要求不正当，指责也荒唐可笑，完全对人不对事。我受够了。第二天一早，我就给大学人力资源部的主管打了电话，要求见面聊聊调去别的岗位。当天下午，我利用午餐时间去了人力主管的办公室……”

“利用老板给你安排的用餐时间。”马克笑着插了一句。

“是啊。我和主管见了面，向他解释我的状况，以及想调岗的原因。我特意征得他的同意，请他为此次谈话保密。因为我知道，如果沃尔特听说我因为他的行为而要求离开，一定会再对我言辞激烈地批评一通。对方向我承诺对这次谈话保密，还会帮我研究一下调岗事宜。

“我花了二十分钟穿过校园，走回办公室。等回到办公桌前，我发现上面有一张沃尔特留的字条：‘立即来见我！’这就是所谓的‘保密’，我前脚一出门，那位主管就立即给沃尔特打了电话。于是，沃尔特又激动地叨叨了好久，非要我交代到底跟那个人说了什么。总之当时的场面很难看。”

马克吃惊地摇摇头：“后来怎么样了？”

“后来我调岗了，然后很快就离开了那所大学。那是一段非常可怕的经历，同时也是一个决定性时刻，因为在二十二岁的年纪，它让我有了关于什么是糟糕领导力的一手经验。我明白了，为一个差劲的领导工作毫无意义。他们不珍惜能力优秀的人，反倒会因为他们的存在而觉得受到了威胁。一个人怎么能在那种环境下成长并得到晋升呢？”

“我还了解到，差劲的领导不利于公司的盈利。因为沃尔特的行为，我工作的部门不断有人辞职，所以不得不招新人。优秀人才不会留下来为差劲的领导干活，所以最后你要么是和走马灯一样来了又走的优

秀新人共事，要么身边都是做着琐碎工作可有可无的人。无论哪种情况都会导致低下的生产力和平庸的输出量，两者都拖累了企业利润。

“另外，我还明白了，利用恐惧来领导他人非常低效。这个法子可以在短期内起到效果，但是，我要重复一遍，优秀的人不会留在这种工作环境里，而且常常害怕犯错的人会变得极端低效。最后，因为实在太害怕做出错误的决定，他们干脆就不做决定了，或者这种恐惧感会影响判断力，导致他们犯下更多错误。”

马克摇摇头：“托马斯，你这个故事可真精彩。接下来你想详细讲讲这段经历，还是跟我们分享一些其他的决定性时刻呢？”

“马克，我其实可以再深入地讲讲这段经历，包括我由此明白了让有才干的人领导人力资源工作的重要性，但我们还是讲讲别的吧。毕竟，那段经历是个反例。我从中学到的更多是不该做什么，不该如何领导。现在我要分享给大家的是真正给了我巨大正面影响的事，它让我懂得拥有一位伟大的导师有多重要。

“我经营公司已经有好多年了，一直在想怎么解释被我称为‘领导力涟漪反应’的这个概念。”

“涟漪反应？”

“对，也就是一件事的发生会引起另一件事，而另一件事又会导致新事件的发生，所有这些事的源头都是最初那一件事。”

“有点像大家以前说的‘蝴蝶效应’，某地的一只蝴蝶扇动翅膀，最终导致另外一个地方出现了台风。”马克说。

托马斯点点头：“没错。只不过在这里，我是想寻找一个绝佳的例子来展示，一个人在实现自己的存在意义、做他的人生五事时，可以产

生多么强大的影响力。有意思的是，我竟然在一期《奥普拉脱口秀》里找到了这个例子。”

“真的吗？”

“真的。”托马斯向坐在摄像机旁的玛吉和我瞟了一眼，对她笑了一下，“幸好我妻子很久之前就是那个节目的粉丝，所以常常把节目录下来看。我跟她说起过，我在寻找一个可以解释‘涟漪反应’的例子。结果她看过那期节目后，就让我一定得看看。当然，事实证明她是对的。”

马克笑了：“托马斯，你说的让我很感兴趣。那期节目到底是关于什么的？”

“其实节目讲的不是一件事，而是一个人。奥普拉请来的嘉宾是歌手戴安娜·罗斯，在那期采访中，奥普拉讲她还是个小女孩的时候，就在电视上看戴安娜·罗斯唱歌，那改变了她的人生。她说她记得自己当时一边看着罗斯，一边暗自想：‘我要像她一样。我要像她一样。’

“看着节目，我心里一动，如果戴安娜·罗斯没有追随自己的热情所在，没有成就在我看来是她存在意义的歌唱事业，那么也许奥普拉永远不会有那一刻受到的鼓舞。也许，没有那一刻，没有这个偶像，奥普拉就看不到自己身上的种种潜力。如果是这样，也许她最后不会选择以电视为事业，不会拥有自己的节目，也不会拥有自己的电视台。

“如果这一切都不曾发生，那成百上千万的人都不会像现在这样受到奥普拉的鼓舞。大家不仅无法受到她节目的鼓舞，也无法从她的电视台制作的任何节目中受到鼓舞。

“进一步想，我好奇在戴安娜·罗斯的人生中是否也有一个人让她受到了启迪，让她相信自己；是否也有一个人鼓舞了她，让她追随内心

的召唤去唱歌？没有那个人的话，也许戴安娜·罗斯永远不会上电视，当然了，奥普拉也永远不可能看见她。所以，从某个角度来说，那个鼓舞了戴安娜·罗斯的人也是成百上千万人受到奥普拉鼓舞的部分原因。

“我说的‘涟漪效应’就是这个意思。我对我的人讲，当他们决心要成为一个了不起的领导者时，他们的行为产生的影响一定会远远超出想象。他们不仅会成为与之直接互动的人的模范，从某种程度来说，他们的行为有潜力对一代又一代人产生正面影响。这是个了不得的领悟，它让领导者看到个人行为真正的影响范围。而且，我相信我领导的人都将这一点视为自己追求卓越而非平庸的超强动力。”

马克点点头：“托马斯，这又是一个发人深省的故事。你讲的时候，让我受到触动的不仅仅是领导者有机会对一代又一代人产生正面影响，还有当他们的行为很糟糕时，也会对一代又一代人产生负面的影响。”

“马克，这一点毋庸置疑。我也是这么提醒我的人的。”

“托马斯，你还能再给我们讲一个吗？”

托马斯点点头：“可以。接下来我要跟大家分享的是我在人生的关键时刻学到的东西。我就不讲那么详细了，因为道理本身比我学到它的过程更重要。总之，教给我这个道理的人永远改变了我的人生。

“咱们刚才谈到涟漪效应。我怀疑他根本不知道自己教给我的事给多少人带来了多大改变。但事实就是如此。我把他教给我的传授给了与我共事过的每一个人，这道理就像瀑布一般一层层地传了下去。其实道理的精髓相当简单。那个人跟我讲的时候，一开始只问了一个问题：‘你想多活四世吗？’”

马克好奇地看着托马斯：“多活四世？”

“对，当初他问我的时候，我就像你现在一样，有点疑惑地望着他。然后他就用非常简单的方式拆解了这个问题。他解释说，大多数人在他们不喜欢的工作上要每周投入五天、每天投入约十个小时。他们做的都是如果无偿就不会去做的工作。他们忍耐工作，将它视为一笔可以接受的交易，即用生命时间换取可以花的钱。等下班回到家，吃晚餐的时候，恐怕只剩两个半小时可以做点真正喜欢的事。我是说仅凭喜欢去做，而非因为有人付给他们酬劳才去做的事。

“‘想象一下，’他告诉我，‘你成了一位领导者，公司里的人做着他们喜欢做的事，还可以因此得到报酬。在这里，因为公司背后的意义，大家都为自己是其中一员感到骄傲；在这里，每一天他们都感觉自己的付出重要而有意义。原来每周的工作日只有十二个小时左右的时间是有意义的，而现在他们每周花在工作上的五十个小时也变得有意义了。这就等于多活了四世。’”

马克点点头：“有趣的概念。”

“有趣又有效。我之前提过，我们公司只招收那些个人存在意义与公司PFE一致的人。只有这样，人们才能通过完成日常工作实现人生五事。马克，与我共事的人得到的不仅仅是一份薪水。他们会得到薪水，也能在完成人生五事的路上取得进步，因而他们的人生将与自己定义的一样成功，同时还多活了四世。”

马克哈哈大笑：“托马斯，这样的工作机会让人很难拒绝啊。那你能从中得到什么呢？”

“马克，答案没什么让人吃惊的。当你提供给人们上述一切之后，他们会做得更多，回馈更多。他们努力工作的样子会超出你的想象。所以我们将有很大收获。鉴于我公司的存在意义是建立在我个人的存在意义基础上的，那些收获意味着我自己的PFE也得到了一定程度的满

足。”

马克点点头：“好的，托马斯。不如再分享一个决定性时刻吧？”

托马斯略作思考：“我记得头几次受邀参加管理者峰会，有一次我上台讲话，分享了存在意义和人生五事的概念，以及我们公司是如何应用这两个概念的。后来，参加那次活动的一个好友找到我。我和他认识很长时间了，但从未在商务活动中碰过面。他说他非常欣赏我的领导方法，但是他绝不敢把这些分享给员工，因为他怕大家都会离开公司。”

马克微笑道：“托马斯，我想部分观众恐怕也有类似的担心。所以你是怎么做的呢？”

“我记得自己当时暗想，他的员工恐怕早就离开了。如果他们随时准备逃离，那可想而知每天的工作该有多低效了。如果他们那么不开心，那你想他们对待客户会是什么态度？过去十年，他的公司一直在缓慢成长，每年也是盈利的。只不过，在那种环境下，他白白错过了大量本可以赚到的利润。不管怎么说，他的生意还算是成功的。”

“那次交流让我颇为震惊，并非因为他不想让他公司的人快乐，也不是因为他不关心公司盈利，而是因为这位朋友原是个聪明人，是个好人。”

“托马斯，后来你跟他说了什么？”

“我告诉他，我觉得他在做空自己，做空他公司的人。马克，每家公司都有一个存在意义。也许并非公司里的每个人都清楚，但是每家公司都必然有它存在的理由。我建议他想想公司的PFE是什么。他明明可以做很多事，为什么偏偏选择开了一家公司？他现在做的事有很多，为什么希望那家公司可以继续开下去？

“如果答案只是为了挣钱，可以；如果有其他答案，也可以。但不管答案是什么，我都希望他能想清楚。因为他公司的人想知道，他的客户想知道，与他的公司有关系的所有人都想知道。他们知道答案后，就会了解一部分他公司的真正潜力，从而也会了解一部分他公司潜在的利润点。”

马克看着托马斯：“后来怎么样了？”

“没怎么样。”

“没怎么样？”

“他没按照我的建议做。马克，大多数人都不会做。”

“可是为什么啊？你说他认识你。那他显然也知道你取得的成绩。再说他还是公司的领导，采纳建议对他来说有百利而无一害。若是按你的点子做能带来更多利润，那么我想他至少应该去试一试。他为什么没做呢？”

“马克，为什么‘如厕后请洗手’的标语会贴在镜子上呢？”

“什么？”

“你在餐厅上厕所的时候——不知道女厕是不是也这样，但我知道男厕是，因为这情形我见过几千次了。所有男厕的镜子上都贴着‘工作人员如厕后务必先洗手’。”

马克大笑：“我一直觉得这是人人都该遵守的准则。”

“我也这么觉得，但这不是重点。我的重点是，这些标语贴在哪儿了？绝大多数情况它们都贴在镜子上，正好在洗手池上方。如果你已经站在洗手池前看着镜子，那你肯定已经在洗手了。在这里贴标语也行，

可要是在小便池上方、隔断门背后、出口门把手的旁边贴标语不是更管用吗？然而，马克，这些地方没有贴，为什么没有呢？”

马克又笑起来：“我也不知道，为什么呢？”

“原因和我朋友为什么从来没腾出空想清楚公司的PFE一样。人们大多数时候只是看别人在做什么就做什么。做领导便学着别人一样管理，开公司便学着别人一样经营，就连贴厕所标语的位置也要跟别人学。人们这样做并非因为这是最有效的做事方法，也不是因为这是最有利可图的方法，而是因为模仿其他人比思考他们为什么这么做更容易。另外，这么做下去肯定比换个做法更容易。”

## 第三十二章

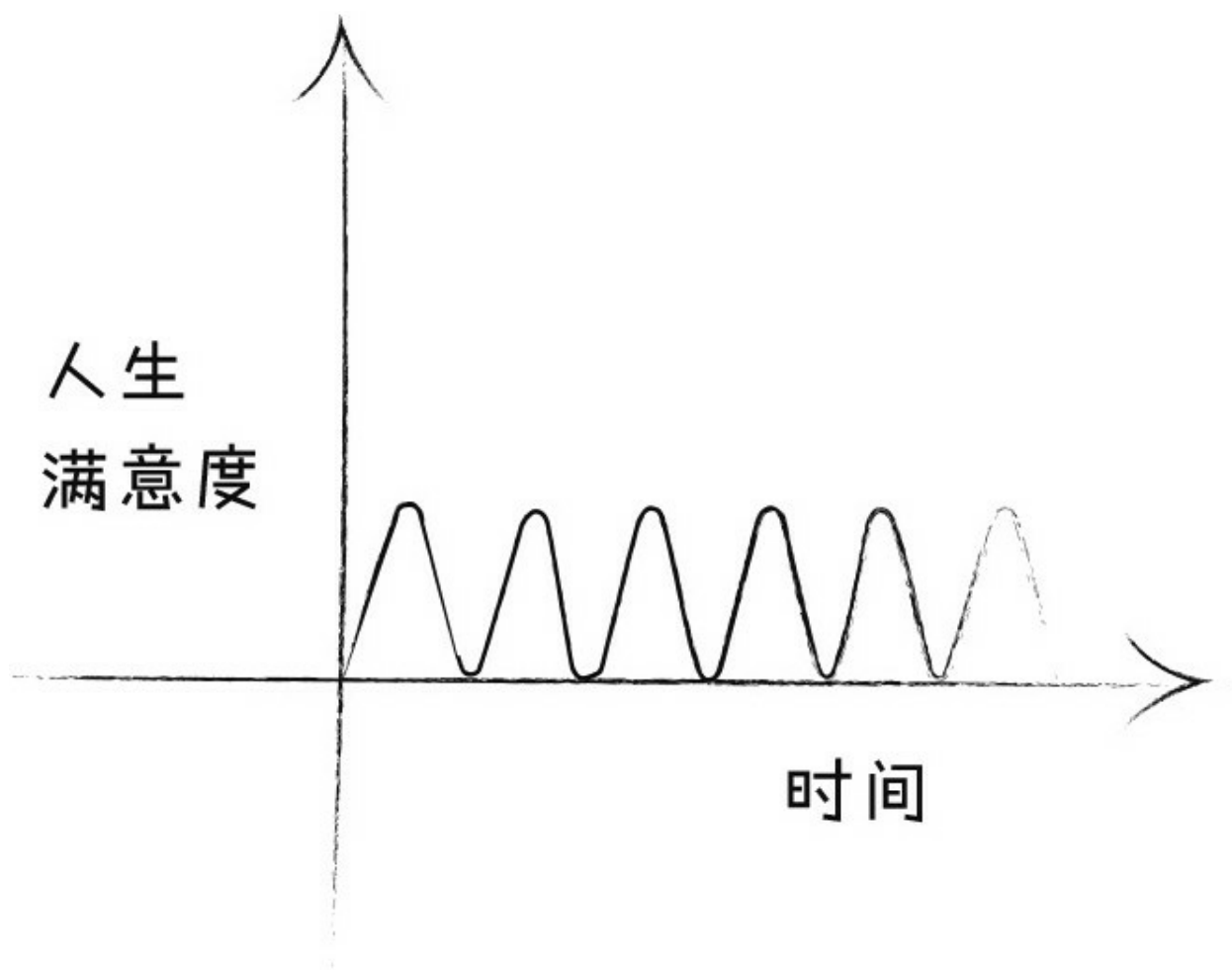
马克和托马斯围绕另外两个概念进行了简短的探讨，然后我瞧见制作人朝马克比了个手势，意思是说他们只剩下几分钟了。

“托马斯，你真是一位不可多得的嘉宾，我很高兴你来录制了这个系列节目。现在我们只剩几分钟了，你还想跟观众分享什么概念或者故事吗？”

托马斯想了一下，回答说：“马克，这样吧，不如我和你分享一个关于人生的大秘密，也是关于领导力的大秘密。然后我再以一个故事结束。”

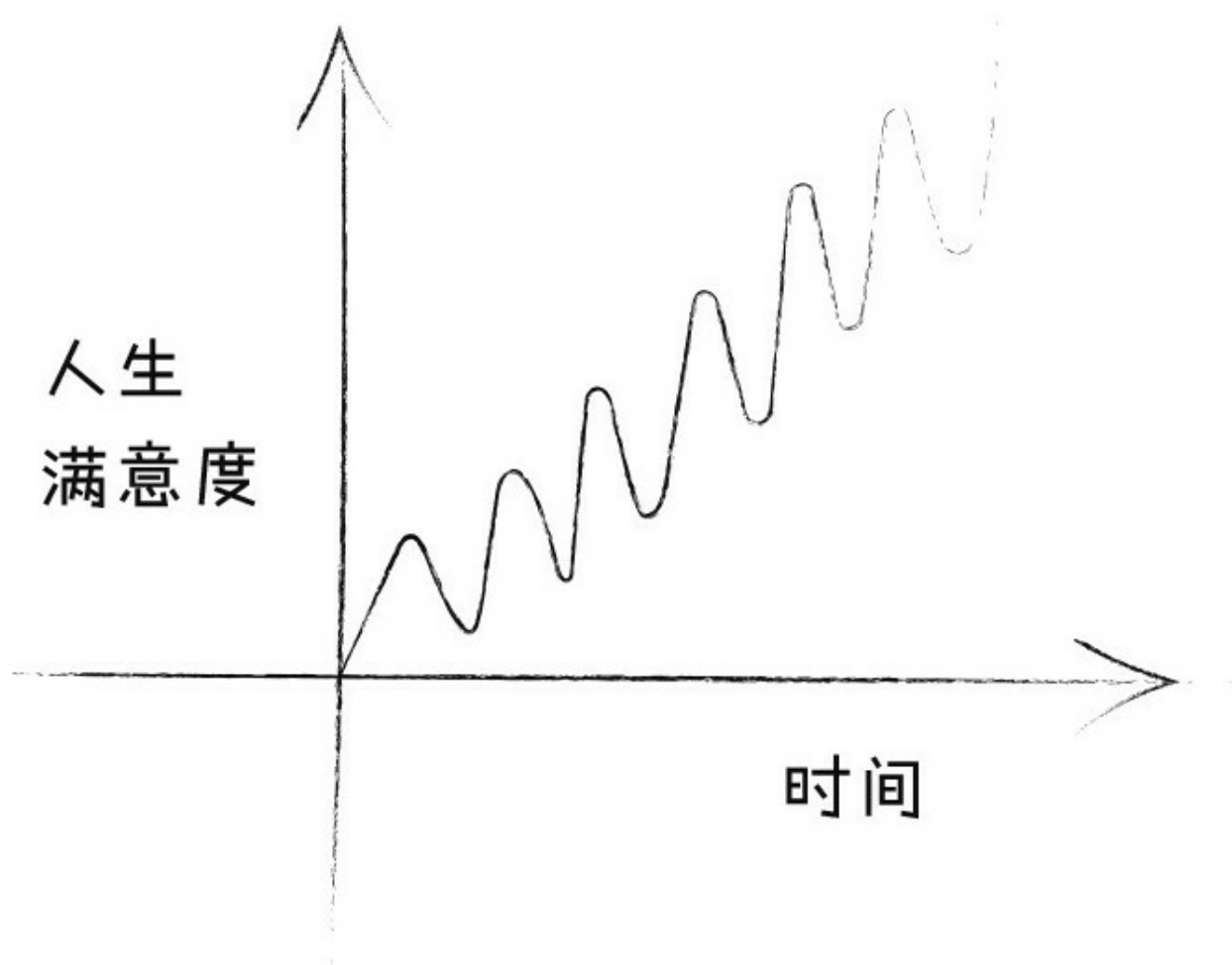
马克点点头，“好的，托马斯，是什么秘密？”

托马斯拿起一张纸，画了一个简单的图表，然后将它举到镜头前。



“大多数人就是这样度过一生的。X轴是时间，Y轴是人生满意度。这个标准的正弦函数，像山丘与山谷一样起起伏伏的这条曲线，代表着人生。人生有高峰，也有低谷。但总体而言，能到达的高峰总是差不多高，低谷也总是差不多低。他们的一生就是在这两点间摆荡。”

“我要分享的人生秘密，就是如何拥有一条不仅随着时间延续，而且会随着时间不断向上的正弦曲线。我管它叫‘上升人生曲线’。是这样的。”托马斯又在纸上画了一张小图，举到镜头前。



“看，随着时间的流逝，这个人的生活并没有在一系列高峰和低谷间来回摆荡，而是不断攀上新的高点。人人都会遇到低谷，这种事无法避免。就算你走在对的路上，去往你想去的方向，也还是会遇到低谷。也许你将动身去夏威夷，准备开始梦寐以求的度假，可就算是这类旅途，也难免会碰上航班延误，或者飞机上放了一部你早就看过的电影。

“但重要的是，当你处于上升的人生曲线时，在某个时间点，你的低谷会比过去的高峰还要高。要想做到这点，其实非常简单。每一天花在实现你的存在意义上的时间越多，花在完成你的人生五事上的时间越多，你的人生曲线上升得就越多。

“成为一个成功的领导者很简单，只需要知道这个秘密就行

了。”托马斯轻轻点了点他刚才解释的那两幅图表，“然后你需要实践。你要给公司找来PFE一致的人，把他们放在这样的岗位上——在那里，只需完成公司每天需要他们做的工作，就能完成自己的人生五事。同时，你也要教他们以同样的方法安排管理人员。

“这样做就是在帮助人们的人生曲线上升。在这个过程中，他们也是在帮助公司的人生曲线上升。跟人一样，公司自有其人生曲线。在我看来，当一家公司与其员工的人生曲线都上升时，就意味着这里有位了不起的领导者。”

托马斯看向镜头，他顿了顿，忽然变得非常激动。“马克，如你所知.....我要死了。”托马斯又顿住了，“其实我们都是要死的，只不过我恰好知道自己还剩下多少时间.....没多长时间了。很久以前，我悟出一个道理。我之所以成为今天的我，成为这样的领导者，鼓励我管理的领导者也像这样领导别人，这个道理都起到了非常重要的作用。同样，还是因为这个道理，尽管我知道自己的生命就要走到尽头，也可以坦然接受。如果你觉得可以，我就想以这个故事结束。”

我望向马克，他似乎有点吃惊。我觉得他应该不知道托马斯到底要讲什么，他没想到会出现这种情况。于是他因为出乎意料而短暂地沉默了片刻，然后说道：“好的，托马斯。听你的。你想讲什么就讲吧。”

托马斯点点头。他开始讲话了，声音不大，但平稳而自信。“马克，二十多年前，我和妻子玛吉把所有工作都抛开，休了近一年的假，用这段时间来背包环游世界。这件事我们俩想了很长时间，只是之前要么有成千上万个原因做不成，要么时间安排不出来。这回我们决定：‘不管了，这事我们做定了。’做出决定五个星期后，我们就站在了泰国曼谷的一条小街道上，也就是这次旅行的起点。在旅途中，我越来越清楚这趟旅行对自己的意义。我明白了为什么自己感觉非要开始这次冒险。

“上路七个半月后，我们到了非洲。我的人生已经因为旅行有了翻天覆地的变化。过不了几天，我的人生将发生更大的变化。事情是这样的，我从小就梦想去看非洲的动物。我连续七天都扎帐篷住在动物们的活动区域。我们看到了成千上万的大象、犀牛、长颈鹿、斑马……它们离得那么近，有时候我们只要伸出手就能摸到它们。我们看到了小长颈鹿出生，也看到了狮子捕猎的场面……对我来说，这是七个半月的旅行中所有神奇经历的巅峰。

“要离开的那天早晨，我很早就醒了。我躺在狭小的A字形帐篷里，一个想法冒了出来。我想，此时此刻，就算死了我也没什么不甘。并不是我想死，而是看过了这么多风景，实现了这么多曾经的梦想，所以就算我的人生就此终止，我也感觉自己拥有了想要的人生。”

托马斯说到这儿停住了，我环视演播室四周，发现每个人——掌镜的人、布景的人还有制作人——全部都注视着托马斯。演播室里鸦雀无声，大家都一动不动地待在原地。

“玛吉醒来，和我一起将露营的装备收拾好，卷起帐篷，继续上路。大概走了三十分钟，她扭过头来说：‘今天早晨我产生了一个特别奇怪的想法。我醒了之后，想着一路走来看到的风景、做的事情……我觉得今天就算死了也无所谓。’”

“天哪。”马克不禁发出一声轻呼。

托马斯看着他：“是啊，马克，天哪。虽然过去那么多年了，但现在想起来我依然想说一句‘天哪’。我从那一刻学到的正是我人生中成功的关键，也是我作为一名成功领导者的关键。

“那就是要先写好结局。永远要先写好结局。只有这样，你才会在人生中创造出这么一天——希望这天早些到来——醒来时打心眼里觉

得，就算今天死了也无所谓。不是说你想死，而是说，就算死也觉得没有遗憾。

“要把这个道理用在漫长的人生中，你可能觉得太老套了，那就请大家在做其他事情时，学会先写好结局。我从那天早上的经历中学到，无论做什么事，都要先写好结局。我想要建立什么样的公司？想要培养出什么样的领导者？我希望和妻子在结婚十周年纪念日时保持什么样的关系？

“我让这个道理成了我人生的一部分。就连在一些小事上，比如开会，我都会问自己：‘我希望会议怎样结束？取得什么成果？我希望会议室里的其他人有何感受？’”

托马斯垂下眼帘，发出一声短促的叹息。“马克，人的一生很快就会过去。我不敢相信自己已经活了五十五年。有时候我觉得人生之旅才刚刚开始，可真相是.....我的旅程已接近尾声。要么先写好想要的结局，再展开带我们去向那个结局的一生；要么活在别人的故事里，最后的结局和我们原本要写给自己的相比将黯然失色.....事情就是这么简单。”

托马斯讲完，摄像机镜头转向马克。他显然被托马斯这番话触动了。有那么一会儿，他什么都没说。当他开口时，无论表情还是声音都透着激动。

“先生们，女士们，刚刚是我主持生涯罕有的一刻，它让人惊讶、备受触动，而且改变了我看待自己人生的方式.....”他停顿了一下，抬头看向镜头，“这一刻让我成为比节目开始时更好的自己。你们都听到托马斯·戴瑞尔说的了，他是个将死之人。他的健康每况愈下，这将是最后一次出现在我们的节目中.....这也是我们与他相伴的最后机会。女士们，先生们，这对我们所有人来说都是一个巨大的损失。

“您收看的是非常特别的一期《在商言商》栏目.....我是马克·惠特利。各位晚安。”

## 第三十三章

摄像机停止转动，布景前热闹起来。这时，我的手机振动起来，是索尼娅。

“嘿，索尼娅。”

“乔，我看节目来着。精彩，太精彩了，今晚让我串联起好多好多事。我们在飞机上聊过的一切，我在MMB会议上看到的一切，还有托马斯为了帮助大家拥有上升人生曲线而创造的一切。不仅仅是一条普通的上升曲线，而且是急速上升、让他们尽快变得越来越好的人生曲线。”

我以微笑回应索尼娅热情洋溢的电话。“这期节目确实非常精彩。”我回答，“你要是在现场看就好了。我们通话这会儿，布景前的托马斯已经被围住了。通常节目拍摄完毕后这些人会立即离开，赶去下一项任务。他今晚着实为一些人生带来了变化。”

第二天早晨，我走进厨房，看见玛吉坐在餐桌旁。我给了她一个拥抱：“玛吉，早上好。”

她也微笑着抱了我一下：“乔，早上好。”

“托马斯怎么样？”

“还在睡觉。我把手机关了，昨晚节目之后，他的手机就响个不停。今天早晨，我和凯瑞·杜伯森通了电话。她说从节目结束到今天早晨，有七万两千人在线申请了戴瑞尔企业的职位，并且在申请信中写下了他们的PFE和人生五事。她还说不断有人打电话进来，他们都想和托

马斯做生意。”

我笑了。这应该是对托马斯作为领导者的终极认可。

“凯瑞问你是否能给她打个电话。显然也有媒体打电话来询问情况。她想知道你愿不愿意帮忙回复一下部分媒体。她还想跟你聊聊其他事.....她和我一直在忙的一件事。”

我继续微笑着说：“听起来好神秘呀。”

她回了一个微笑：“是啊。你跟她聊一下就明白了。”

## 第三十四章

最后一次电视访谈过后，托马斯接连几日一睡就是一整天。他的病情出现了奇怪的转变，疼痛消失，取而代之的是几乎吞噬他的极度疲惫。差不多整整一个星期，他和我说的话都超不过两句。那周之后，他又发作了一次，只好赶快住进医院。

他在医院待了三天，病情急转直下。疲惫感略有缓解，但疼痛回来了，而且愈演愈烈。尽管有医生的努力、众人的祈祷与祝愿，他的生命还是即将走到终点。肿瘤严重影响了他的平衡能力，导致他无法独立平稳地走上几步。他出院回家时是坐在轮椅上的。从此以后，恐怕都要这样出行了。

回到家之后不久，一天早晨，电话响起。来电的是凯瑞·杜伯森。托马斯、玛吉和我都坐在露台的桌子旁边，玛吉打开免提。

“托马斯，我真不想跟你提这个请求，可我需要你的帮助，而且是你本人的帮助。我知道你刚刚出院，可你明天一点能来一趟公司总部吗？这件事非常重要。”

我瞟到托马斯向手机倾过身去。他看起来很疲倦。“凯瑞，能跟我说一下是什么事吗？”

“托马斯，电话里说不明白。是关于扩建项目的事。不过这只是其中一件，我得让你看看我们做到了什么程度，然后请你帮我们想想达成目标的最佳方案。我已经在这上头花了好些天，我的团队也一样，但就是无法攻下几个关键点，整个项目都被拖慢了。我本来不想打这通电话，可确实卡住了。明天我们得设法解决，不然整个项目就得因为许可

问题再推迟几个月了。托马斯，我们需要你的帮助。”

“好，等等。” 托马斯转身问玛吉，“你明天下午有时间吗？可以开车送我去趟公司吗？”

因为托马斯现在出行都要坐轮椅，所以他取消了公司的用车服务，租了一辆特殊的厢式车。玛吉和我轮流做司机。

玛吉想了一下：“我明天上午十点到下午两点半有约，之后就可以赶回来。如果你需要，我可以改一下时间。”

我示意托马斯：“我可以载你去。我一整天都有空。”

托马斯又贴近手机，说道：“好的，凯瑞，咱们一点钟见。如果情况有变，需要我早点过去，就给我打电话吧。”

第二天，托马斯和我在他家吃了午餐。我好不容易才忍住嘴角上扬的角度。我想给他一个惊喜。可托马斯从来都看人很准，只看了我一眼就说：“乔，你今天上午心情相当不错啊，有什么好事发生？”

“托马斯，你应该知道啊，我一向心情不错。”

“啊哈，” 他笑着回答，“看来是有秘密，不说算了。”

尽管托马斯脸上挂着微笑，但依然看起来憔悴而疲倦。他一直保持着良好的身材。可现在，由于肿瘤，他掉了近三十磅体重，瘦得让人心疼。

我们刚好在快到一点的时候赶到总部。当我扶他坐上轮椅时，他不由自主地发出了一声痛苦的呻吟。

“对不起，托马斯。” 我说。

“没关系，乔，这不是你的问题。”

我帮他在轮椅上坐定，然后推着他向公司门口走去。走了几步，我低头看了他一眼，发现一件神奇的事。他发生了变化。轮椅向公司每靠近一步，他的容貌就恢复一分。他看起来更像自己了。

我们走到前门附近，门正好开了，约瑟芬走出来。她微笑着给了托马斯一个久久的拥抱：“托马斯，你回来真好。凯瑞提过你要来参加会议。我都盼你盼一整天了。”

托马斯也拥抱了她：“约瑟芬，我也觉得回来真好。看到公司有你们这么优秀的人经营着，我感觉真好。”

我推着托马斯进入大堂，约瑟芬在我们身后将门关上。“凯瑞说请你去扩建项目办公室见她。因为他们的工程，这里的布局有所变化。穿过这条走廊，在尽头的门口左转，就能找到她了。不如这样吧，我带你们去。一会儿就到了。”

我推着托马斯走过不长的走廊，走向两扇硕大的玻璃门。门上仍然包裹着防撞防漆的棕色保护纸。就在我们距离玻璃门还有几英尺远的时候，门突然打开了，现出高挑宽敞的双层通道，两侧各有一间办公室。整个通道两侧各站了七八排人。门一打开，大家就开始喝彩、欢笑、呼喊、鼓掌。

我推着托马斯走过通道，欢呼声一浪高过一浪。宽敞的通道向右侧弯曲，我们拐了个弯，人声愈发嘈杂。多年前我去老芝加哥体育馆看芝加哥公牛队的篮球赛，那时迈克尔·乔丹刚刚为那座城市夺得首个总冠军。他们宣布首发阵容并念到乔丹的名字时，场上一时欢声雷动，我从未听到过那样的欢呼。此刻的欢呼声完全不输当年，简直震耳欲聋。

我们面前是一处全新的中庭。周围建筑有五层高，设计优雅，有着

全玻璃的穹顶和正面。内部的植物和喷泉营造出一座远方的热带天堂。只不过，这座天堂里装着好几千人。他们全都在为托马斯欢呼。他们站在一张红地毯两侧，地毯从我们刚刚进入中庭的侧门一直铺到对面一张巨大的幕帘下。我仰头望向中庭边缘的包厢。整整四层，每一层包厢都围着好几层欢呼的人。

约瑟芬弯下腰，再次拥抱托马斯。她先是向他微微一笑，然后落下泪来：“托马斯，他们都是为你而来……他们都是为你而来……我们刚把你来的消息放出去，报名参加这次会议的请求就让人应接不暇。起初要来的都是在公司上班的人，或是曾经与你共事过的人。可这只是一开始。后来，这些人的家属和孩子也纷纷表示要来见你。再然后就是你的合作方、供应商、客户……所有因你的存在而拥有更好人生的人。他们都想来到这里，都想感谢你。”

我低头看了看托马斯。认识他这么多年，还是头一回看到他不能自持。他看到这么多朋友、客户和员工聚于一堂，只为来对他说一声“你改变了我们的人生”，泪水滚落了脸颊。

约瑟芬碰了下我的肩膀。“继续往前走吧。”她轻声说着指了指红地毯。我推着托马斯往前走，前方的人群随之分开。我看见玛吉和凯瑞站在房间对面，也就是我们的正前方。她们挽着手臂，和这里几乎所有人都一样，欢笑与泪水并存，笑意盈盈地注视着缓缓前行的我们。

我推着托马斯走到她们面前。凯瑞拥抱了他一下。“我的朋友，我们都很想念你。”她说。托马斯向她点点头。他想回答，但他说不出话。

玛吉探身吻了他一下。“我爱你。”她说，“我们为你准备了一个小惊喜。”她递给他一根金色的绳索，绳子的另一端连着幕帘顶端的一角。“这是我们所有人送给你的。”

周围的人呐喊起来。我从这呐喊声中听清了几句话：“托马斯，我们为你加油打气。”“托马斯，我们爱你。”“托马斯，谢谢你。”

凯瑞把一只手放在托马斯的肩膀上。“揭开帘幕吧。”她微笑着朝人群的方向点点头，“他们都要等急了。”

托马斯拉了一下那根金色的绳索，幕帘荡到一侧。幕帘后面是一个双层的入口，由大理石和玻璃打造而成。门的上方写着：把每一天都活成你人生博物馆的一部分。

人群爆发出经久不息的掌声。本以为不可能有比刚才更大的动静，可我错了。玛吉俯身问托马斯：“准备好了吗？”

托马斯因为激动有些哽咽。“我想让他们跟我一起进去。”他说着指了指人群。

“所有人？”我问。

“所有人。”

凯瑞打开两扇门，我推着托马斯走入敞开的房间，凯瑞让离门最近的人群等了几分钟，然后才让大家往里走。

我们面前是一面巨大的大理石墙，上面是托马斯的雕像和大篇幅的文字。上面的话和十多年前那个寒冷的早晨托马斯跟我讲过的一样：

想象一下，如果我们生命中的每一天都登记在册会怎么样？我们的感受，我们见的人，我们把时间都花在了哪里，这些都登记在册。假设在生命的尽头有一座博物馆，里面展览的就是我们如何度过自己的一生。如果把80%的时间都花在不喜欢的工作上，那么博物馆中80%的空间都将用于展出我们愁眉苦脸地做不喜欢的工作。

我们交往的人中，如果90%都与我们友好相处，博物馆会如实展出；而若是90%的人都让我们气愤、焦虑或者大喊大叫，博物馆也会展示出来。如果我们热爱大自然，喜欢和孩子、朋友相处，喜欢与爱人共沐生活，却只肯投入2%的寿命在这些爱上，那么不管我们多希望过上不同的人生，最终我们的博物馆里也只有两成空间属于那部分。

想象穿过那座博物馆，朝着人生的终点走去，我们会有怎样的感受？知道这座博物馆便是我们留给别人的回忆，我们会带着什么样的心情度过余下的时光？每个参观那座博物馆的人都会知道我们真正的样子。留给世人什么，并不取决于我们梦想中的人生，而是我们真正活过的那个人生。

想象一下，如果在天堂、来生或者任何一种死后的存在状态里，我们将成为自己那座博物馆的导游——生命终结后的永恒时光中皆是如此，那是怎样一种情形？

在另一块墙面上，刻着的是：

谨以这座博物馆献给托马斯·戴瑞尔。他点燃了我们所有人的博物馆之梦，鼓励我们按照应有的面貌度过自己的人生，好让我们每个人都按照自己的定义收获成功的一生。对所有人而言，他不仅仅是世界上最伟大的领导者，还在方方面面有着重要影响。我们将这座博物馆献给他。这是他的人生博物馆。

文字下面是签名，成千上万个签名。

一滴泪从我的眼角流下来，滚落脸颊。我看看其他人，他们都在哭泣。

“请让其他人也进来吧。”托马斯说，激动的心情令他哽咽，“我想让他们知道这一切对我来说意义有多重大。”

接下来的两个小时，我们推着托马斯穿过他的人生博物馆。每次驻足，都会听到人们讲述一段段往事。他们就站在一张张照片和展品旁边，等着给托马斯介绍当时他说了什么做了什么，还有这些事情在他们人生中的意义。那天下午，我看着托马斯，仿佛看着一个闪闪发光的灵魂。他这一生遇到的人都对他钦佩有加，制造的每一刻际遇都意义非凡。那感觉就像是在一个人的高光时刻看到他。一切都那么完美。

博物馆的内容的确落实了它最初的构想，致力于展现托马斯如何度过了他的一生。玛吉和凯瑞合作完成了博物馆的一部分。在部分展览中到处是照片与笔记，按照时间顺序讲述了玛吉和托马斯一起旅行过的地方，以及他们拥有的共同经历。

这里还有专门围绕托马斯的核心理念布置的一个个展厅。在主题为“完成你的人生五事”的展厅中，展示了人们如何受到托马斯的理念影响。展品包括全家福、高等教育的毕业文凭、异国旅行中寄回的明信片、挂了整整一墙的搞怪照片——照片里都是在托马斯公司中任职的人们。

我们绕过一个巨大的弧形角落，面前出现了一堵挂满婴儿照片的弧形墙。“好多人提出了这个想法，所以我们不得不立这样一堵墙。”玛吉对托马斯说，“你的同路人想让你知道，他们产生把这些小宝贝带到这个世界上的想法，大部分原因都是因为你的理念、你所营造的文化氛围、你赋予大家的工作弹性，还有你给他们的诸多机会。”

照片旁边贴的是人们简短的讲述，说的是托马斯对为人父母的他们有着如何的影响。有的谈到他们是如何在孩子刚出生的阶段就与其共享天伦，还有的谈到他们得以加入少年棒球联合会比赛的事。总之，很多人都感谢托马斯的启迪，继而又将这些道理教给了自己的孩子。

还有一间展厅，接连贴着几墙便利贴，那都是这么多年来托马斯亲

手写给大家的，大家有心攒了下来。上面写满了感谢、玩笑和鼓励的话。

博物馆的另一部分展示的是托马斯的“五大支柱”模型。好几家合作多年的公司共同创作了一尊令人捧腹的雕塑——托马斯躺在一把倾斜的太阳椅上，支撑椅子的是五根哥特式柱子，上面各有一块圆形平台。柱子下面的海浪中有若隐若现的鲨鱼鳍。托马斯身旁是一个装着驱鲨剂<sup>①</sup>的巨大瓶子，瓶身的成分表中列明了他提高利润的四个步骤，还有每个步骤的详细说明。

展品旁的铭文是：

献给鼓励并真正使我们实现存在意义的那个人。你是我们的支柱、合作伙伴，是我们永远的朋友。我们原本可以在这些墙上贴满剪报，展示我们一起敲定的交易或共同签署的合同；展示股票增长的走势图——多亏了“成全你”会议上你与我们分享的金点子；或者展示我们不断增长的收入年报——我们始终清楚你会成全我们对收入的期望，这也使得我们能够成全客户对收入的期待。

不过，我们感觉这座雕塑能更准确地代表你一直以来对我们所有人的真正影响。在我们人生的不同时刻，通过不同的方式，你帮助我们“工作不必是达到目的的手段”这个道理铭记于心；同时也让我们懂得，如果选择了对的工作，它在很大程度上就是目的本身。

签字者是与托马斯的公司合作过的成百上千家公司的老板和员工。

支柱雕塑外围环绕着一面墙，上面贴满了客户为感谢不同公司的服务而发来的电子邮件、传真和信件，也有人们在办公室里、公司活动中谈笑风生、享受欢乐的照片，还有公司因为独特创意、客户服务和奉献精神而赢得的奖项。有一部分设计非常有意思，那是由一个个面带微笑

的人组成的一张拼贴画，他们来自许许多多不同的公司，而且都为公司提供了多年的服务。

注释1: Shark repellent, 在商业领域意为“鲨鱼排斥法”，指用来避免公司被接管的更为正式的反并购策略。

## 第三十五章

那天晚上，人人都参观过博物馆和接下来的庆祝活动之后，托马斯让我将他再次推进博物馆。现在这里除了我们空无一人，大部分地方都黑着灯，唯一的照明就是为每个展品专门配备的强光灯。

托马斯在每件展品前面都停驻良久，认真看大家的留言，感受它们背后的情意。我推着他一件接一件地浏览展品，谁都没怎么说话。他安静地经过博物馆的一个个展区，就像是在告别。

因为下午拥挤的人流，我都没来得及好好看出口的展板上写了什么。此刻我们在那里停留。展板旁小小的标题牌上写着简单的几个字——托马斯·戴瑞尔给同路人的最后备忘录。这段文字的创作时间是六个星期之前，题目是“这是你们教给我的”。

托马斯轻声说：“当我知道自己即将告别人世的时候，写下了这个，让凯瑞将这些话带给公司的每一个人。我想给他们留下些什么。但愿这些话就够了。”

我看着展板，开始仔细阅读上面的每一个字。

一个成功的领导者开展的事业，势必与他个人的存在意义密切相关，因此他追求的并不仅仅是一个机会，而是他的必需品。看到自己领导的人取得成功，他不会觉得受到了威胁，反而感觉这是一种认同。他有能力这么想，对此他有足够的自信。一个成功的领导者对待他人，鼓励而不贬低，启迪而不胁迫；他会做引路人而非绊脚石，期待成功却不惧怕失败。

存在于这世上的每一刻，我们都会受到成为领导者的感召。即便不

是为了其他目的，我们也要为了领导自己而成为领导者。

读完之后，我把一只手放在托马斯的肩头：“托马斯，写得太好了……太完美了。”

托马斯将手伸进衬衣口袋里，掏出一沓个人定制的便利贴。“老习惯了。”他微笑着拿出一支笔开始写。写完后，他仰头看了一会儿展板，然后又久久地回望这座博物馆。

“乔，该走了。”

于是，我推着他向门口走去。经过那块展板时，他撕下一张便利贴，将它贴在了板子下面。

我爱你们。

——托马斯

# 尾声

参观完他的人生博物馆的五天后，托马斯·戴瑞尔去世了。我失去了一位朋友、一位导师，我们大家也都失去了世界上最伟大的领导者。

那之后的几天，我发现自己陷入了深深的哀愁。我知道不该这样，也知道托马斯不会希望我这样。可是我想念他。我真的想念他。

他死后大约两个月，我收到了一个纸箱。里面装的是来自玛吉的一封信和一个小包裹。

亲爱的乔：

最后一刻，托马斯让我把这个交给你。他的病第一次确诊后，就不知疲倦地在准备这个，就连你住在我们这儿的时候，他都在忙这件事。我不知道为什么，但出于某种原因，他想以这种方式将这个与你分享。在他去世前几天，我帮他完成了这本书。乔，你是他很好的一位朋友，他非常珍惜这份友谊。

爱你

玛吉

玛吉的便条上贴着一个信封，我把里面的卡片拿了出来。

亲爱的乔：

聊天时，你常问起我的故事。我是怎么成为现在这个人的？是什么塑造了我的人生？这一切是从哪里开始的？恐怕尽管我们聊了许多，我还是没找到机会与你分享这个故事的全部细节。我们总有太多其他的事

可以聊，可以笑，可以梦想成真.....

我为此道歉。希望这本书足以弥补这个缺憾。乔，保重，谢谢你。  
除了我对玛吉的爱，你的友谊是我人生旅途中最珍贵的东西之一。

你的朋友和同路人

托马斯

我打开箱子中的包装纸，嘴角立刻浮现出笑容。那是一本书，作者是托马斯·戴瑞尔。

我靠在椅子上，翻开第一页，读了起来。

# 托马斯·戴瑞尔的智慧便当

## 1

成功的领导者必以这样一份事业为开端：它与他们的存在意义联系紧密，紧密到所追求的并非只是一个机会，而是个人的必需品。他们对自己的能力有足够的信心，所以不会因下属的成功而感到威胁，相反会觉得受到认可。他们给团队以鼓励与启迪，并非贬低或恐吓；向被领导者传道授业，而不是处处设置障碍；他们渴望成功，且不恐惧失败。我们存在于世上的每一刻，都会受到成为领导者的感召，不是去领导别人，就是领导我们自己。

## 2

没有什么比选错岗位的人或因不满而不满的人更耽误进度。这样的人会让其他同事泄气，白白耗费大家为达成目标而付出的时间与精力。你希望在团队中遇到的是那个能携手共进的人，会说出“我知道我们要做什么，我想到了一个更好的办法来做这事”的人。这样的人能让团队走在正确的道路上，所以非常宝贵。相反，如果有人常说“我们永远也做不成”，对每天做的事并非真心感兴趣，那这类人只会给大家拖后腿。其实，他们也是在拖自己的后腿。一定要把这种人从团队中剔除出去，不然他们就会毁掉整个团队。

## 3

恐惧导致失败，无畏引领成功。

## 4

几乎每一个问题，人们都能找到解决方案，前提是他们知道游戏规则。经常有这种情况，接到一个任务，投入好几周时间后将成果展示给上级看，结果上级告诉他们要改变工作方向，就因为有些信息没有沟通到位。这种事会严重打击士气，对人们的时间、努力和生产力也是一种浪费。

## 5

并非所有客户想要的都一样。与其只提供一种产品或服务，将客户拱手让给其他竞争者，不如自己与自己竞争。与其受到别家公司的冲击，不如自己冲击自己。

## 6

有天赋的人不需要别人监督。他们能做出成绩并不是因为有人看着，而是因为自身的属性，因为他们喜欢自己做的事。

## 7

我公司里的一切都与人们的存在意义和人生五事有着紧密联系。我们做事情是因为通过做这些事可以保证自己的人生走向成功——我们定义的那种成功。我不希望与我共事的人只是喜欢他们的工作，我想要的是那种可以从工作中获得满足感的人。这样的人才不会成天遭遇工作倦怠，他们会动力满满地向前冲。

## 8

我常看到人们有个错误观念，那就是利润与对工作满意的员工人数

成反比。太多领导者认为对员工越严厉，他们干的活就越多，公司的利润也就越高。他们还认为，人们对工作的满意度越高，督促他们工作的人应该就越少，公司的利润也就越低。真相是，如果你只有催促人们工作才行，那你要么是招错了人，要么是明明招对了人，却让他们干着错误的工作。

## 9

如果一家公司满足这三个条件：

(1)招募人员并非只看岗位与能力的匹配度，也看人才与公司文化的匹配度；

(2)并非事无巨细什么都管，而是给予人们充分的自主权，让他们自我管理；

(3)不以金钱为驱动力，而是通过营造“家庭式的”环境提高大家的积极性，那么这家公司与在这三方面都做出相反选择的公司相比，在销售增长率上高出22%，利润增长率高出23%，员工流失率降低67%。

## 10

影响利润率的两个重大因素，都与人息息相关。其一是生产率——人们的生产效率有多高。其二是员工流失情况——人们多久会辞职，从而需要招募新人补缺。

## 11

如果每个人都像同路的协作团队中的一员那样工作，团队共同的目标之一就是组织的利益最大化，那么实际上每个人就都在为这份利益

负责。

## 12

如果想成为CEO，就得先弄明白 $C+E$ 是否小于 $O$ 。其中 $C$ 是成本， $E$ 是努力， $O$ 是输出。大多数人重视 $C$ 和 $E$ ，永远不看 $O$ 。这些人便是得了“重左症”——他们只把目光放在方程式的左侧。

## 13

没有利润，一家公司就无法运转。如果无法运转，公司上上下下就拿不到薪水。如果大家都拿不到薪水，不管他们多有满足感，也无法长久地工作下去。很快公司就会没有员工、没有产品、没有客户，最后连公司本身都将不复存在。每一方都是输家。相反，如果公司始终盈利，那么员工可以做带给他们满足感的工作，同时还得到薪水，客户也开心，每一方都是赢家。

## 14

如果人们可以通过做自己压根不关心的事而获得成功，那么如果做的是真正关心的事，就应该获得巨大的成功。如果他们获得了巨大的成功，他们的公司也将一样，这意味着巨大的利润和巨大的成功将互为因果，形成良性循环。

# 作者简介

## 约翰·史崔勒基 John Strelecky

畅销书作家，著有《世界尽头的咖啡馆》《重返世界尽头的咖啡馆》《人生五事》等八本书。

除了被译为28种语言并售出40国版权，约翰的作品还被美国各地的大学纷纷列为必读书目，IBM、美国运通、波音、雅诗兰黛等公司将它发给员工学习。

约翰拥有世界顶尖学府之一——西北大学凯洛格商学院的MBA学位，并担任全球许多领导者的战略顾问。他曾与奥普拉·温弗瑞、托尼·罗宾斯、韦恩·戴尔等一道被评为“领导力和个人发展领域最具影响力的百位思想领袖”。

除了写作和演讲，约翰还会花大量时间旅行。他和妻子最长的一次背包旅行，用时将近一年，行程超过11万公里，几乎是地球周长的3倍。