

经理人新知书架

商

B Business
Feel

From the Science of Management
to the Philosophy of Leadership

从管理科学到领导哲学

感

[英] 史蒂芬·塞格尔 (Steven Segal) 著

朱一凌 译



中国劳动社会保障出版社

经理人新书架

商感

Business Feel

From the Science of Management
to the Philosophy of Leadership

从管理科学到领导哲学

[英] 史蒂芬·塞格尔 (Steven Segal) 著

朱一凌 译

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商感：从管理科学到领导哲学/(英)塞格尔著；朱一凌译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2006

经理人新知书架

书名原文：Business Feel: From the Science of Management to the Philosophy of Leadership

ISBN 7-5045-5431-6

I. 商… II. ①塞… ②朱… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003973 号

First published in English under the title Steven Segal, Business Feel: From the Science of Management to the Philosophy of Leadership, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted her right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号：01-2005-2656

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 13 印张 205 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价：23.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

目 录

第 1 章	生存在传统夹缝之中	(1)
第 2 章	哲学经验	(7)
第 3 章	管理者与领导者：无冕哲学家	(19)
第 4 章	揭开管理学理论家的神秘面纱	(31)
第 5 章	从科学到管理哲学	(43)
第 6 章	引导管理者走出洞穴困境	(53)
第 7 章	奇特的组合：杰克·韦尔奇和马丁·海德格尔	(67)
第 8 章	杰克·韦尔奇有多敏感	(75)
第 9 章	韦尔奇从局内得出的局外人观点	(87)
第 10 章	将直觉转化为远见	(101)
第 11 章	走出混乱：格罗夫在英特尔的危机	(113)
第 12 章	管理：从控制到反思	(127)
第 13 章	英特尔组织机构中的国家主义	(141)
第 14 章	管理环境下的哲学教育	(149)
第 15 章	领导者的苏格拉底式困惑：摩特·梅尔森的案例	(165)
第 16 章	里卡多·塞姆勒的哲学经验	(183)
第 17 章	为管理者所做的哲学陈述	(201)

第1章 生存在传统夹缝之中

杰克·韦尔奇（Jack Welch）被公认为是当今世界伟大的领导者之一，许多管理者和领导者都希望向他学习。为此，各地出版了很多有关杰克·韦尔奇的书，总结杰克·韦尔奇式的领导方法及公司管理方法，而韦尔奇的突出特点之一便是他的做事方式不能被归纳为一套技巧或公式。他认为，商业不是一门严谨的科学，它与信任、勇气共存，商业的成功取决于带有神秘色彩的“商感”。

韦尔奇不是说明商感重要性的唯一例证。在英特尔的安德鲁·格罗夫（Andrew Grove）的领导实践中，商感也是至关重要的。担忧是格罗夫的商感的主要形式，这体现在他多方面的技术专长中。我们越是探究其他领导者的实践，就越会看到商感在他们领导方式中所起的重要作用。乔治·索罗斯（George Soros）就曾提到担忧在他的管理方法中起到至关重要的作用。安尼塔·罗迪克（Anita Roddick）也曾说过，她自己很执著。里卡多·塞姆勒（Ricardo Semler）曾写过压力在改变其对组织理解中起到的作用。摩特·梅尔森（Mort Meyerson）曾把不确定性和绝望所起的作用当做引导他重新思考领导的含义的动力。在担任IBM的首席执行官期间，郭士纳（Lou Gerstner）开始认识到情感在领导中的作用。

有趣的是，商感无法通过纯粹的认知方式来学习，而要视对环境的感觉而定，或取决于能够对环境做出本能或直观的判断，这种判断使我们感觉到我们所做的是正确的，而无需抽象的理论来解释我们的所作所为为什么是正确的。如果我们以非常自觉和理性的方式探究“商感”的原则，我们就会失去一种感觉，而这种感觉正是构成“商感”的最关键因素。

那么，我们如何才能了解并习得“商感”呢？

在本书中，我们将会看到的是这些领导者是如何从日常管理的“哲学体验”中发现商感的重要性的。在这种体验中，他们不再想当然地推崇习

惯性的或传统的管理思维方式，作为经理人的日常体验促使他们对其行为以全新方式进行反思。在对传统做事方式进行质询的同时，他们开始以新方法审视自己的做法以及管理企业的做法。

本书中提到的所有领导者都曾在某一时期有过被社会认可的传统势力视为局外人的经历。例如，里卡多·塞姆勒曾把自己看成是一名旁观者。杰克·韦尔奇说过，一个人要想成为一名领导者，就必须“狂热”。安德鲁·格罗夫认为自己有些“神经质”，而安尼塔·罗迪克则认为，作为一名旁观者的感觉是她进行企业调整的关键。或许只有一个人不完全适合这一模式，那就是郭士纳，但他是作为“局外人”而被邀请进入其中并从老套的做事方法走出来的。摩特·梅尔森等首席执行官也已经表示，他们经历的压抑及焦虑为他们从传统、陈腐的行为方式走进全新的、富有朝气的先行者的行列提供了机会。

然而，这些领导者们现在或过去从未狂热到与工作环境相脱离的程度，他们不但没有脱离现实世界，他们的局外人的观点反而为他们赢得了局内人所无法得到的新视角，就像我们是水中的鱼儿，看不到身旁的水一样。只有没有水时，我们才开始发现其实我们是置身于水中的。

作为局外人而对环境进行观察的体验是一种“存在主义的经验”。总体而言，存在主义哲学家已经提出了基本框架，说明“狂热”“神经质”“压力”和作为“局外人”等体验是如何让我们以新视角看待这个世界的。存在主义哲学家既发现自身是社会的一部分，又对这个社会不满。例如，尼采（Fredric Nietzsche）就感到孤独并与主流社会相脱离。祁克果（Soren Kierkegaard）被孩提时代就感受到的基督教异己感所折磨。萨特（Jean Paul Sartre）曾描写由大众文化而催生的强烈异己感，以及马丁·海德格尔（Martin Heidegger）的早期生活被其熟悉的天主教成长环境与生疏的新式生活的不确定性所困扰。马丁·布伯（Martin Buber）也谈到过将他与感到疏远的传统相联系的“神圣的不安全感”。

在所有这些案例中，他们都能够将自己的身处社会边缘的存在经验转化为反映社会的机会，并进而发展成为哲学思想，以激励学者和那些苦苦探索生存意义的人们。在本书中，我们将看到一些被公认为杰出公司领导者们的人们是如何能够将存在主义经验升华为以新方式领导和管理公司的机遇的。

存在主义思想家和本书中提到的领导者们都是在被称为“传统的夹缝”的环境中生存的。在这个夹缝中，熟悉的传统做事方式的稳定性被破坏，新规则刚刚出现但尚未被牢固地建立起来。这些新规则能够在旧习惯的稳定性已经坍塌而新习惯尚未建立前的空隙中茁壮成长。确实，他们能够把破坏变成机会，从而创造新的可能性。对于存在主义哲学家，生存在传统夹缝中的不确定性为哲学思想的产生提供了动力。按照存在主义观点，存在于传统夹缝之外的哲学思想是缺乏创造性的。生活按部就班，哲学就会变得抽象而空洞。同样，行走在传统夹缝之间的领导者们能够在穿行夹缝的过程中成长并鼓励他人成长。

本书的目的就在于使管理者们能够通过将破坏性管理的经验转化为学习机会而使他们取得成功。做到这一点的关键在于学习管理的哲学技能。对于这些技能的概括就是本书的中心内容。通过运用苏格拉底（Socrates）、柏拉图（Plato）、萨特和马丁·海德格尔等一些历史上著名哲学家的观点对通用电气的杰克·韦尔奇以及英特尔的安德鲁·格罗夫等著名公司领导者的管理经验进行分析，从而展开对这些技能的探讨。

管理者和管理学的理论家们对管理学的思维方式正在发生转变。历史上，管理学建立在弗雷德里克·泰勒（Fredric Taylor）对科学管理学的描述之上。而今，对这一研究方法产生了越来越多的不满。管理学仍然被视为一门科学，因为管理学的论述和实践已被深深地同科学方法联系在一起，以至于任何背离这种方法的做法都会遭遇困难。正如杰克·韦尔奇所说，改变诸如科学管理这样的牢固传统意味着从事一项百年工程。

本书从三个层面上探讨了超越管理学的科学探讨的过程：首先，如前所述，通过几位企业领导者的例子，探讨了管理学的从科学概念到哲学概念的过渡；其次，展示了管理学理论的当代趋势是建立在哲学框架而不是科学框架之内；最后，形成了适于管理学从科学概念过渡到哲学概念的一种教育理念。

对于第一层面而言，本书将论证前面所提到的那些企业领导者的哲学技巧是如何使他们超越管理学的科学描述的。基于这些领导者的经验，本书进一步论述了哲学基础而非科学基础才更适合正在变化着的世界。在这个世界里，这些领导者发现自己并因此而需要通过哲学适应性来补充其对管理的科学理解。

从这个意义上讲,本书详细探讨了在情感智力文献中出现的一些主题内容。然而,本书认为,情感智力方面的传统文献资料没有对商感的经验给予公正的论述,我们需要回到哲学传统范畴内的实际智慧或实际推理的概念,才能全面理解“商感”的概念。将“商感”的概念置于哲学历史环境中还会使那些习惯性地回避谈论感觉的商业人士更容易接受这个概念,同时,也使我们将感觉和认知不分主次地结合起来。

对于第二个层面而言,本书将论述如何依据哲学而非科学学科框架来推测管理学理论的现代趋势,以及哈默(Hammer)和钱皮(Champy)的“企业再造”概念、克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)的“创新者的困境”概念、费尔南多·弗洛雷斯(Fernando Flores)的“企业生命”概念、卡普兰(Kaplan)和福斯特(Foster)在他们的著作中谈到的创造性破坏的概念以及玻里曼(Boleman)和迪尔(Deal)的组织架构概念是如何依据哲学框架提出的。

需要指出的是,该书并不是对领导者的哲学思想提出批判,而是旨在发掘这些领导者的经验和实践中所蕴涵的哲学思想。本书讨论的中心问题即澄清一个事实,即管理者和领导者们在实际工作中是有哲学特点的,但这个事实或这么做的意义并不是那么明显,需要将其揭示出来。将这些领导者经历中暗含的东西明确化的过程可以被看做是求证的一种现实形式。正如本书所述,它来源于马丁·海德格尔的哲学。

本书还关注从管理学的科学概念到哲学概念的教育过程中暗含的改变,并将概括存在主义解释学对管理学教育的描述,对其理论和案例研究都是基于管理者经验,而不是脱离管理者经验进行讨论的。将理论和案例研究置于管理者的经验之上,使得管理者不仅了解理论和案例研究,还可以明确地检验他们暗藏或习以为常的管理学设想,也就是那些并非通过理论研究或案例分析得到的东西。

本书的读者群包括以下几种:需要掌握将负面经验转化为学习机会的技巧的管理者,那些正在经历从科学管理转化到哲学方式的管理的领导者,以及关注将从科学管理到哲学管理概念的过渡清楚、明确地表达出来的管理学理论学家,那些对管理学教育的传统形式感到灰心、失望,并乐于接受存在主义对管理学进行的描述的管理学教育工作者,工作在理论和实践之间的管理学的咨询顾问,以及那些相信哲学是实践活动的基础的哲

学家。

本书的写作有一种“存在主义解释学”的风格，也就是说，它会将理论置于管理者的工作环境中。本书的开始正是从那些将负面管理经验转化为学习机会的管理者的各自经验入手，从而发现他们在经历着管理学从科学描述向哲学描述的转变。在这个过程中，建立了对其实践经验的理论表述。因此，理论不是强行得出的，而是从实践经验中总结出来的。这就保证了理论讨论总是在经验的基础上进行，也确保了那些没有本书中所提到特殊理论或哲学背景的人们也能接受这些理论。

本书可以从不同层面进行阅读：对于从事实践的管理者而言，可以把此书当做一系列技巧以便对其实践经验进行反思；对于管理学的理论学家而言，本书提供了一个框架，以观察管理学从科学描述向哲学描述的转变过程；对管理学的教育工作者而言，本书提供了从实践经验中学习的一个教育教学过程；对于咨询顾问而言，本书提供了理论联系实际的基础框架；而对哲学家而言，它打开了实践领域的大门。

第2章 哲学经验

1

安尼塔·罗迪克告诉我们，她从经验中学习。她还提到，从经验中学习就是“不停地问问题，四处搜寻各种不同的观点。然后，一定要拿出自己的主意”（罗迪克，2000年）。当然，作为从事实际工作的人，我们不能总是提出质疑。很多情况下，我们需要完成任务。在完成任务的过程中，我们必须有明确的目标。在以目标为重而不是以提问题为重的情况下，提问题并不值得提倡。事实也是如此，如果我们正在工作，有人来问问题，我们也会感到烦躁。

正如所罗门（Solomon）告诉我们的那样，总会有适合各季节、各种事情的时机，有完成工作的时候，也有对我们完成工作的方式提出问题的時候，只是关键在于：什么时候适合提问题？以我们的实际工作为例，什么时候我们应该提出问题？工作过程中的哪一环节适合我们进行质疑？以我们的经验，什么会导致我们提出问题？

对此，本章给出的答案是：当实践进展顺利时，不要质疑我们的经验。确实，当实践进展顺利时，我们的意识里甚至没有注意到质疑的过程。只有当事情没有按照既定计划发展时，只有在我们的实践受阻时，我们才开始对我们的经验进行质疑。在实践进展顺利的情况下出现干扰或阻碍，会使得我们从情感上偏离自己的经验，从而形成质疑而不是行动的心态。

解决问题的关键就在于将干扰或阻碍转化成对经验质疑的能力。因为，有时候，我们不但不能够接受质疑，反而在受干扰情况下会因为受到惊吓而不知所措，开始自卫。一旦问题太多，我们索性将这些问题藏起来，责怪他人，并尽一切可能回避问题。我们需要所谓的苏格拉底原动力

式的谦卑和极大的决心，将可能对经验造成干扰的危险转化成学习机会。

从干扰经验中学习思想源于具有悠久历史的哲学。为简洁起见，我们将这种经验的哲学模式称之为传统—干扰—启示的学习模式。根据杜鲁（Jean-Marie Dru）的说法，这个模式说明，我们通过打破旧有的传统经验模式，从而获得远见卓识。正是这种经验干扰使得我们以全新视角看事情。这个模式的哲学历史是本章的先决条件，将在第6章中进一步阐释。

2

打破旧传统、建立新秩序不是什么新事物，这可以追溯到有记载的人类文明初始时期。例如，摩西离开他所熟悉的埃及，在沙漠中流浪40年，获得了后来成为西方和中东地区宗教基础的《十诫》。尽管埃及是摩西和以色列人受压迫的地方，但也是一块他们熟悉的地方，在那里，他们知道如何做好一切事情。进入沙漠后，他们对一切都感到陌生。在这里，他们丧失了所有的旧习俗和旧习惯。正是这种让他们脱离传统做法的经历，使他们可以具有学到做好事情的新方法的可能，从而得到了《十诫》。

这一主题可在苏格拉底的经历中略见一斑，并被视为哲学生活的原形。苏格拉底几乎生活在持续的不确定状态中，没有工作，没有生活规律，没有任何确定的东西可遵循。而正是这种不确定性加强了西方思想的传统。因为苏格拉底被视为西方理性主义发展的转折点。耶稣也有类似经历，他离开生养他的犹太生活环境及传统的庇护，进入未知的荒野，并给人们带来了意义重大的新见地。

综上所述，这些不同的观点覆盖了人类文明的一些主要智慧。无论他们的语言与行为看起来差异有多大，但都反映出本书讲述的核心过程，即打破习惯传统，创造新愿景或做事新方式的可能性。每一位先知都在其社会传统方面向前发展。每一位都能够处理他们所处社会的某一主要方面存在的不确定性；每一位都能够面对所受到的主流传统的疏远，而且，每一位都能够返回来为人类提供新前景。

如今，我们有足够的证据表明管理学受积极利用智慧传统的变革所掌控。许多管理学学者承认，管理学正在经历变革，许多旧有传统已是江河日下，而新的、成熟的传统尚未建立起来。在描述经历变革的体验时，美

国在线时代华纳 (AOL Times Warner) 总裁史蒂芬·M·凯斯 (Stephen M. Case) 说:“我有时感觉像在驾驶着赛车一样……最大的问题是前方没有路标。事实上,根本就没有人知道应该朝什么方向开。”[加藤 (Garten), 2001 年]

凯斯在这里指的是在旧传统解体而新传统尚未建立之前的一种茫然状态。在此,我们要问:“没有路标的指引,我们如何走?”正是在这种条件下,哲学才变得有意义。因为此时此地我们无法用传统的语言进行表达。也正是因为我们没有表达所感受到的经验的现成框架,才有了用哲学方式思考问题的冲动和动力。正如后面章节将会详细描述,哲学的情感基础源于辞藻和概念不能表达我们的思想。

安德鲁·格罗夫在他所写的《只有偏执狂才能生存》(*Only the Paranoid Survive*)一书中明确提出的通过打破传统而获得学习经验的经验模式,就是为了这一目的,即:“本书旨在探讨改变规则所产生的影响;也是为了找到通往未知领域的道路。通过列举我本人和他人的经验以及对之进行反思,我希望能够加强你们对经历大变革的认识,并提供应付它们的框架。”(格罗夫,1997 年)

不仅那些首席执行官一直在描述着经历变革的体验,许多管理学理论家们也一直在进行着描述。例如,加里·哈默 (Gary Hamel) 说过:“连续变革是工业时代的概念。虽说改进比不改进好,但是,在变革年代,其价值有限。激进、非线性革新是逃脱无情的过度竞争的唯一方法,这种过度竞争消耗了工业利润。非线性革新要求公司逃脱先前的禁锢,并想象出满足客户需求的全新解决方案。”(哈默,2000 年)

约翰·科特 (John Kotter) 教授也表达了他对打破传统的理解:“与技术相关的强大力量推动而产生的变革和竞争、市场的全球化以及劳动人口分布……一直在侵蚀着 20 世纪中期的稳定,并加快了很多事情的进展速度,要求管理者加快变革,加快步伐……在 20 世纪中期……工业的变革速度趋缓,因而组织调整的需求也随之减少。”

尽管旧有的传统被破除,新的语言或“路线图”尚未形成,可以说,我们仍然不知如何称呼这些新的行为方法。流行的东西来来去去,没有什么能像科学管理学一样坚持这么长的时间。因此,我们了解了质量保证的方法、企业再造的哲学、创造性破坏的技术,其中每一项都令人顿悟,但

是，没有一项是按照科学管理学的理论发展而来的。它们或许能在某些时刻激励某些人们，但是，失望开始出现。我们开始用新的比喻形容组织机构，组织机构不再被看做机器，而是被看成充满“灵性”和“文化”的“有机”实体或“学习”机构。但是尽管如此，对这些比喻持怀疑态度的人还是同支持它的人一样多。

管理学教育也处在旧有行为方式解体而新的教学方式尚未建立的两难境地。事实上，它已经经历了从分离的教育学术过程向案例研究式的教育的转变。其原因在于，案例研究使我们可以以非理论和实际的方式来处理问题。此外，它还从以学校为中心的教育向着一线工作的教育进行转变，其中的原因是，在大学里进行的理想条件下的案例研究不同于在一线的真实生活条件下的思考和质疑。理论学家们也专注于创造实践与理论关系的新概念，这种创造从分离教育实践到约束教育实践的变革并行。实践者本身也要求制定理论与实践的新模式。例如，杰克·韦尔奇创造了“瘦身”的概念，将理论和实践以新方式一体化。理论学家从理论角度看理论和实践的新关系，而实践者从实践角度看理论和实践的新关系。对两者的和谐共处进行探讨也颇具趣味性。

在处于旧有模式瓦解、新模式尚未建立的前提下，“业务照旧”似乎不可能。我们没有路标或传统来引导我们。我们被迫后退，审视我们行为方式的传统和假设。这是哲学的时刻，此时，哲学变得实际，而不仅仅是一个抽象的活动。这正是我要展开的。在哲学思辨过程中，它将被表示为传统一破坏—远见（CDV）。

3

与哲学抽象、不易懂的公众形象相反，在某种适当环境下，哲学实际上是一项非常具体的活动。哲学的环境破坏了我们行为方式的旧有传统。很多情况下，如果一切进展顺利，我们就不需要哲学。为了达到目的，我们需要应付日常生活的需要。当我们应该“讲效率”或“讲实际”的时候，我们采取哲学的态度，那将是自我毁灭。

然而，所有的人都有过对传统或习惯的行为方式进行颠覆的生活体验。例如，面对爱人的离去，我们的正常生活会被打乱，这时的我们不禁

开始思考生命的意义。我们的整个情绪投入这样的体验中。我们从日常的效率中抽身，而开始陷入深思。面对死亡，生命变得很奇怪。面对萦绕心头的对生命的陌生感，我们情不自禁地问自己生命的意义何在。在死亡的情绪中，有关生命意义的问题不再显得抽象，而变得格外具体。这种感受确实令人冰冷恐惧，它抓住了我们的心，我们不禁提出并探讨自己从未想过的问题。它让我们有机会对我们曾经的生活进行评价并审视未来计划。在这样的经历中，我们一直在做的就是求证自己对生活的假设。这些假设通常暗含在我们的经历中，引导我们经历着一切，但又不让我们意识到自己受到它们的引导。只有在死亡之时，我们对生命的假设才变得明晰。这些明晰时刻可以被我们用来重新思考或确定我们对生命所做的假设。

然而，死亡不是将人类置于哲学状态的唯一破坏性经历。离婚可以算是另一类破坏性经历，它通常使人处于反思状态，很多情况下都是如此。离婚成为人们开始认识其生活方式的价值的契机，而且它使人们或者重新信守原来的价值标准，或者开始需求新的生活方式。布莱恩（Brian）的案例正说明了这一点。面对离婚，他开始考虑并以批判的眼光审视曾暗含在他行为中的价值标准：“主要是问自己为什么要这样做？为什么在工作中要这样做？为什么在家里要如此？得出的答案是有某种对我至关重要的价值标准在指挥着我。或许是成功。或许是害怕失败，但是，我一切以成功为导向。”〔贝拉（Bellah），1985年〕。

离婚前，他把成功看成是同他的奋斗联系在一起的价值标准。他对此深信不疑，并据此行事。他一切以成功为目标，而不考虑以成功为目标有什么意义。正如他所说：“我甚至不质疑（成功），我只是专心去做。”只有快要离婚时，他才开始看到成功的价值标准在他的生活中所起的作用，以及这个标准是如何影响到他的关系的。要离婚时，他没有简单地依照成功的价值标准行事，而是对成功这一价值标准的导向提出疑问。当他看到成功的价值标准是如何主宰他的生活的时候，他并不喜欢这样并开始寻求新的方式。正如他所说：“见鬼去吧。不应该是这样的……能够得到爱并给予爱……”（贝拉，1985年）这成为他安排活动的重要价值标准的依据。

离婚能够破坏布莱恩的行为方式的传统或体验，因为离婚对他的自大是一种震撼。他开始看到周围一些习以为常的事情。离婚扰乱了他的日常

生活，他开始注意并质疑构成他生活的习惯的行为方式。

中年危机亦如此。其生活秩序遭到破坏，生命意义的问题成为重要思考内容——甚至对那些曾经认为生命没有意义的人亦如此。著名作家列夫·托尔斯泰（Leo Tolstoy）的经历就是这样。托尔斯泰自认为很现实，只想过平静的日常生活，比如写作、照看农场及买卖。然而，他却被空虚感所困扰，日常活动没有了意义。正如他说：“在进行我所热爱的耕作时，我的脑子里会突然闪现这样一个问题，‘瞧，你可以在萨马拉拥有 600 公顷土地，300 匹马——然后又怎样？’我全然没有了感觉，不知道还想拥有些什么。”[汉夫格（Hanfig），1988 年]

这种空虚感比他对实用主义的追求更强烈。无论他多么努力地“去工作”，存在问题不停地干扰他的思想，以至于成为他思考的重要内容。未能在工作中找到存在的意义，他开始意识到寻找存在问题成了他主要的关注点：“我痛苦地、长时间地找寻着；不出于懒散的好奇，也不曾以懈怠状态去找寻，而是在痛苦地、顽强地找，昼夜不停地找——我犹如濒临毁灭的人在寻找救星一样地在找……”（汉夫格，1988 年）

他变成了自己从未想象过会成为的那种非常“不实际”的、不停地反思的人。他对质疑变得痴迷。质疑成了他的爱好。对常人而言，似乎这听起来很奇怪，但在哲学上，长久以来有一种共识，强烈质疑是一种可以控制、迷惑我们的激情。著名英国哲学家伯兰特·罗素（Bertrand Russell）说：“没有什么比激情更能给人以哲学洞察力。我的大多数作品都是在一种负罪灵感中完成的。只要感情强烈，任何的激情都可以。哲学是难以驾驭的情妇——只有在激情反思的情况下才能博得她的欢心。”

将哲学比作情人旨在说明激情在哲学中的作用，还说明我们被诱导进入了哲学体验。确实，如另一位哲学家科林·麦吉恩（Colin McGinness）所说，他发现自己被思想的力量“俘获”。正是这种被思想俘获的喜悦鼓励他在哲学领域成就了事业。然而，值得注意的是，在哲学里，负罪感不是唯一的，也不是典型的。在哲学历史中，惊奇和畏惧被称为进入哲学的精神状态。对于惊奇感，社会的传统失去了对我们的控制，我们可以透过新奇看世界。泰瑞·伊格顿（Terry Eagleton）写道：“儿童是最好的理论家，因为他们还没有被训练成把我们的社会传统做法看成是“自然的”，因而会坚持对这些做法提出令人难堪的最简单、最基本的质疑，并用充满

惊异的疏远看待这些成年人久已忘怀的质疑。因为他们没有把社会行为规范看成是必须的，因此，他们不明白为什么我们不能以不同的方式行事。”（伊格顿，1990年）

伊格顿的引证也让我们重申哲学思辨过程的模式：惊奇是一个时刻，在这个时刻里，传统被打破到如此程度，以至于我们要开始用新的眼光看世界。对于成人，这样的惊奇体验很少见。通常由于焦虑，社会的传统会失去对我们的约束，从而为我们提供进行哲学思考的可能。贝尔·胡克斯（Bell Hooks）这样描述这种经历：“我寻找理论，是因为我受到了伤害，我的痛苦如此剧烈，以至于我无法继续生活。我寻找理论，迫不及待地想要弄明白我周围和我自己到底发生了什么。”（胡克斯，1994年）

这种伤痛是一种特殊的伤痛，是远离曾经居住的熟悉环境而造成的那种被疏远的体验：“我没有真正地感受到与这些陌生的人们，与这些不仅不能理解我的想法甚至不愿意听我说的亲戚们有什么真正的联系。作为一个孩子，我不知道我从哪儿来……我拼命地要找到我的归属地。我疯狂地试图寻找回家的路。”（1994年）正是在她疏远的情况下，她所熟悉的生活方式的标准成为质疑的明确主题。她开始挑战男性权威，对她家族内部的“男权标准进行挑战”。

尽管打破日常生活体验的痛苦让她开始求助于理论或哲学，但是，贝尔·胡克斯恪守哲学思考的决心不可动摇。托尔斯泰也是如此，他的痛苦化作了激情，使他的生活有了中心目标和焦点，他无法从此偏离而只能任其影响他生活的各个方面。

在此，一定要强调的是托尔斯泰将痛苦转化为激情的方式。用来描述痛苦转化为激情力量的术语是“哲学狂热”。当我们被那些即使不想问，却禁不住要问、要追寻的问题所控制时，就出现了“哲学狂热”，就像我们的思想被质疑的激情所控制一样。在其哲学狂热中，托尔斯泰开始质疑科学、理性和全部传统智慧。有趣的是，他并没有用抽象的方式，没有像坐在象牙塔的太师椅上的哲学家那样去质疑，而是采用了强烈情绪化的方式进行。他的生活依赖于能够理解科学和理性的界限。他是以一名运动员或旁观者加入到运动会赛事中的方式进行质疑的。

同时，还需要强调的是，托尔斯泰陷入哲学狂热，不是因为他是知识分子，而是因为他被问题所困，能够将痛苦转化为激情。在后面的章节