

# 跳出自己

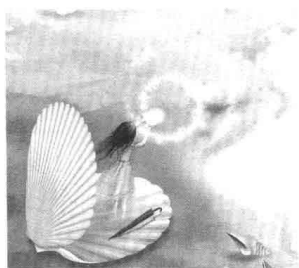
## 责任与自我欺骗

美国亚宾泽协会 著 张燕芳 译

跳出“盒子”，缔造转变工作与生活的奇迹

二十多种语言译本的国际畅销书，直视内心世界，阐释了“盒子”、“内世界”、“自我封闭”、“自我背叛”、“自我辩解”等一系列关于自我封闭的概念，从而指出在种种外界裹挟之下的自欺心理如何制约了个人的成长与发展，犀利剖解了人们陷入生活困境的人性弱点及问题所在，并告诉你如何“跳出自己”。

东方出版社



# 跳出自己

美国亚宾泽协会 著 张燕芳 译

责任与自我欺骗

東方出版社

医

跳出自己：责任与自我欺骗 / 美国亚宾泽协会 著；张燕芳 译。—北京：东方出版社，2012. 8

ISBN 978-7-5060-5353-2

I. ①跳… II. ①美… ②张… III. ①企业管理—管理心理学—通俗读物  
IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 212667 号

Copyright © 2000, 2002 by ARBINGER PROPERTIES, INC.

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurberg Associates International Limited

本书中文简体字版权由安德鲁纳伯格有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字：01-2012-5667 号

跳出自己：责任与自我欺骗

(TIAOCHU ZIJI; ZEREN YU ZIWO QIPIAN)

作者：美国亚宾泽协会

译者：张燕芳

责任编辑：夏旭东

出版：东方出版社

发行：人民东方出版传媒有限公司

地址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印刷：北京智力达印刷有限公司

版次：2012 年 10 月第 1 版

印次：2012 年 10 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

开本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印张：6.75

字数：84 千字

书号：ISBN 978-7-5060-5353-2

定价：28.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

## 前言



一直以来，“自我欺骗”问题就是那些对人文科学进行深入思考的哲学家、研究人员、学者们的研究领域。人们通常都察觉不到自己的自我欺骗，而若非自欺的事例“涉及”生活中的方方面面，这也许并非坏事。而说到自欺的影响，也许“涉及”一词太过笼统。事实上，自欺行为“决定”了人在生活中方方面面的经历。它从哪些方面给人以影响，特别是它在多大程度上影响到个人发展和职业领导力等核心问题，是本书的主题。

自欺有多危险，我们看看下面的例子就知道了。一个婴儿正在学习爬行，她在房子里练习往后退的时候，钻到了桌子底下。然后她跌跌撞撞，哭着喊着，小脑袋一会碰到桌子边，一会碰到桌子腿。她被卡住了，她很愤怒。于是，她用她唯一能想到的办法让自己出来——她使劲儿地推，可这下更糟糕了，她卡得更厉害了。

如果这个婴儿会说话，她会埋怨这个桌子碍了她的事。毕竟她已经竭尽全力了，不能怪她。虽然她看不见自身的问题，但是问题的确在于她，因为她看不到自己是如何让事情发生的。如果察觉不到自身的问题，她是永远也找不出解决办法的。

自我欺骗就是这样，它蒙蔽了产生问题的真正原因。而事实上，一旦我们的双眼被蒙蔽，我们那些解决问题的方法就反而会吧把状况变得更糟。于是，自我欺骗决定了一个人领

导能力的优劣，因为领导力是一种把窘境化险为夷的能力。一旦我们自欺欺人，我们的领导力就会在“每一个拐角”被破坏，就像这不关“桌子”的事儿一样。

本书的目的是想让大众了解自欺——这个所有问题中最核心、长久以来都曲高和寡、只在学者们的研究列表里出现的问题。当然，这本书里不仅介绍自欺是怎么回事儿，同时也为我们提供了很多解决自欺问题的方法。

了解自欺这一概念及其解决方法会让我们大受裨益。它能锐化人们的视野，减少矛盾冲突，活跃团队精神，增强责任感，更能提升人们获取成功的能力，加深幸福感和满足感。无论我们面对的是纽约的企业高管、伦敦的政府官员，还是马来西亚的社会活动家或日本的育儿组织，这都是千真万确的。从某种程度上讲，任何文化背景之下的任何人都会存在个人的或文化的自欺。若能找到自欺的出路，我们就找到了问题得以解决的方法，找到了新的希望和可能。

本书出版于2000年，平装版于2002年上市。书中通过一个虚构故事所展现的自我欺骗的观点深深吸引了读者，使之成为了目前拥有二十多种语言译本的国际畅销书。我最近的一本畅销书《剖析平静》出版于2006年，它是这本书的续篇。很多时候，人们会把自己的问题归因于他人，而这两本书就以崭新的视角剖析了人们的工作和生活，为那些习惯于自欺的人，找到了强有力的、切实可行的解决方法。

我希望这本书中关于自欺的介绍和其解决方法能给人们的工作和生活带来一些新的思路，即用另一种视角去思考自己和他人，从而明白究竟是什么阻碍了我们解决问题的能力。毕竟，无论是在商业企业中还是在家庭、邻里之间，这个世界需要的都不仅仅是有能力的人，而是具有永久影响力的人。

### 有关本书的一点补充说明：

尽管本书的故事是以我们工作中的真实经验为基础的，但书中提及的主人公、企业名称均为虚构。唯独有关西梅尔威斯（*Ignaz Semmelweis*）这位有着“传染病控制之父”之称的匈牙利医生的信息是真实的。它来源于科德尔·卡特（*K. Codell Carter*）和芭芭拉·卡特（*Barbara R. Carter*）合著于1994年出版的《产褥热：西梅尔威斯医生科学传记》（*Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis*）一书。

# 目录

## contents

前 言	1
第一章 巴德 VS 汤姆： 自欺行为就像困在“盒子”里	1
1. 巴德先生	3
2. 你必须知道的问题	7
3. 自我欺骗	12
4. 寻找自欺的病因	20
5. 潜在的自欺隐患	25
6. “盒子”内外两世界	37
7. 别做“盒子”里的人	49
8. 不只我困在“盒子”里	59
第二章 凯特 VS 汤姆： 为什么会陷入自欺的“盒子”里	67
9. 凯特女士	69
10. 沉默的开场白	74



11. 自我背叛	78
12. 自我辩解	87
13. “盒子”里的生活	98
14. 原来大家都在“盒子”里	110
15. 不可忽视的传播效应	127
16. 困在“盒子”里的挣扎	133
<b>第三章 卢先生 VS 汤姆：</b>	
<b>如何跳出自欺的“盒子”</b>	143
17. 卢先生	145
18. 钻进“盒子”的领导	150
19. 准备起跳	156
20. 死胡同	159
21. 出路	172
22. 终于跳出了“盒子”	183
23. 新的自我诞生记	195
24. 明天，开始新的生活	199

## 第一章

巴德 VS 汤姆：

自欺行为就像困在“盒子”里





## 1. 巴德先生

两个月前的一天，我第一次步入查格罗姆（Zagrum）公司总部去应聘那里的高级经理职位。这是个远离市区喧嚣，如校园般幽静的地方。十几年来，我一直在查格罗姆公司的竞争对手那里工作，因此十分注意这家公司的动向。后来我厌倦了那份工作，便想跳槽到这里。我经历了八次面试、三个星期没有任何消息的焦急等待，当我已灰心丧气自我怀疑之时，我却意外地被录用了。就这样，我成了查格罗姆公司一条生产线的负责人。

进入查格罗姆公司后的第一关就是我将直接向公司的副总裁介绍自己，这意味着我得用一天的时间和执行副总裁巴德（Bud）单独会面。巴德是公司总裁凯特（Kate）的得力助手。因为管理层的内部调整，他即将成为我的顶头上司。

我想事先了解一下这样一个会面究竟是怎么一回事儿，

可同事们的解释让我更加困惑了。他们说我会发现这个会面试图解决“人的问题”，并不会真正重视结果，这就是所谓的“巴德式会面”，而这个会面中所谈的内容就是查格罗姆公司取得惊人成功的秘诀。同事们的话让我感到一头雾水，不过我还是渴望能早点儿见到我的新老板，并且给他留个好印象。

对于巴德，我只是久闻其名。我曾经和他一起参加一个新品展示会，但我当时只是到场参会，并没有跟他打过交道。50多岁的巴德看上去很年轻。在他身上能看到众多古怪的特点：富有，却开着辆没有轮毂盖的经济型汽车；高中辍学，却以优异成绩获得哈佛大学的法律和工商学位；具有很高的艺术鉴赏品位，却又是甲壳虫乐队的忠实粉丝。尽管有如此矛盾的特点，但多少也正因为这样，巴德被众人视为公司形象的代表人物，正如查格罗姆公司一样，既神秘又开放、既高雅又真实、待人通情达理、做事雷厉风行。毋庸置疑，在公司里巴德是饱受赞誉的领导。

从我办公室所在的8号楼走到中央大楼的大厅要10分钟。查格罗姆公司的10幢建筑由23条小径相连，我途经的这条小路依“凯特溪”而建。小溪两岸的橡树和枫树如芸芸华盖，美轮美奂的风景就像明信片上的一样。“凯特溪”是依照副总裁凯特（Kate Stenarude）的想法建造的，因此员工们就用凯特的名字命名了。

我一边走进中央大楼乘电梯前往三楼，一边在内心里审视着自己在公司的表现：一个月以来，我可谓勤勤恳恳、兢兢业业、上班最早、下班最晚、专心工作、心无旁骛。我太太对此颇有微词，但我总觉得，唯有在工作上更努力一些，才能超过即将升迁的竞争对手，这才是最重要的。一个月下来，我对自己的表现问心无愧，于是对即将进行的会面我充满信心。

来到三楼大厅，巴德的秘书玛利亚热情地招呼道：“您一定就是汤姆吧。”

“是的，谢谢。巴德先生约了我九点钟和他见面。”

“没错，巴德让我带您到东景厅等他，五分钟后他会来见您。”玛利亚带我穿过大厅，来到一个很大的会议室。透过会议室的落地玻璃窗，康涅狄格州的林间美景一览无遗。大约一分钟后，伴随着轻轻的敲门声，巴德先生走了进来。

“嗨，汤姆，谢谢你能来。”他一边说着一边微笑着和我握手，“请坐，喝点儿什么？咖啡还是果汁？”

“不了，谢谢。”我答道，“早上我已经喝了不少了。”

我挑了张离自己最近的黑色皮椅，背对着窗户坐下。巴德走到会议室角落给自己倒了杯水，回来的时候拿着水瓶，另外还多拿了一个杯子。他把东西放在桌子上，对我说：“有时这里挺热的，今天早上我们有许多事情要做，什么时候想喝水就请自便。”

“谢……谢。”由于激动我回答的都有些结巴了。巴德这么平易近人，我深受感动，但实在不知道他究竟要做什么。

“汤姆，”巴德突然说，“我今天请你来，是有原因的，很重要的原因。”

“哦”，我平静地回答，试图掩饰内心的紧张。

“你现在面临一个问题，假如你想在查格罗姆公司取得成功的话就必须解决要解决的问题。”

听他这么一说，我紧张得就像我的胃忽然被谁踢了一下似的。我竭力想找出一些适当的字眼来回答，可是飞速运转的脑子仿佛瞬间一片空白。我能听到自己的心脏在怦怦乱跳，脸色也变得苍白。

我的职业生涯一直很成功，但我的一大弱点就是很容易让情绪失控。我曾经学习通过训练面部和眼部肌肉来放松紧张的情绪，避免因瞬间的紧张导致面部表情露馅儿。如今，若不是我的面部肌肉已训练有素使得它可以本能地排除内心情绪的干扰，我现在的样子一定像是个焦急等待老师发作业的小学生，局促不安地期待着得到“优秀”的评语。

我终于硬着头皮问：“一个问题？您的意思是？”

“你真的想知道吗？”巴德问道。

“我不确定。但听您这么一说，我觉得我必须得知道。”

“没错，”巴德点头表示同意，“你的确必须得知道。”

## 2. 你必须知道的问题

“你面临着一个问题，”巴德继续说道，“你的同事、你的太太、你的岳母，他们都知道这是个什么问题，我甚至敢说你的邻居都知道。”他微笑着说，“现在只有你自己对这个问题一无所知。”

我简直无语。如果我都不知道自己的问题是什么的话，我又怎会知道自己有了问题呢？

“恐怕我不太理解您的意思。您是说，我……我……”我实在是被他搞得一头雾水。

“嗯，”他的语气中透着得意，“我们先来想想这些例子。”

“比方说，某次你本来有机会在太太用车之前替她加满汽油。但你转念一想，觉得加油这种小事儿太太自己做也没什么问题，所以哪怕你明知汽油已经用完了，也会空着油箱



开回家来，对不对？”

天哪，他是怎么知道的？我心里暗暗纳闷。

“再比如，你有没有曾答应带孩子去球场，但后来却因为其他更吸引你的事情，到了最后一刻找了些烂借口就临时变卦？”

他怎么什么都知道？

“又或者，你带孩子去看球，却使他因为觉得耽误了你的事情而感到内疚？”

我的天！

“还有，你给正在蹒跚学步的孩子读故事的时候，有没有因为自己缺乏耐心而一下子跳过好几页，因为你知道孩子其实是察觉不到的？”

没错，我的孩子确实没有察觉到。

“再比如，你有没有曾经把车停到了残疾人专用车位上，然后假装跛足，这样人们就不会觉得你是个骗子了？”

呃，我倒是从来没这么干过。

“要不就是你把车停在了残疾人专用车位上，然后匆匆忙忙从车里钻出来，就好像你有十万火急的事要办，是不得已才把车子停在那里的？”

嗯，我不得不承认确实这么做过。

“还有，你开夜车的时候，后面那辆车开着大灯晃你的眼，你有没有很绅士地让他超过了你，然后也在他后面开大