

第一章

扬弃安逸

柏拉图的“洞穴寓言”

人类乃追求意义的生物。

——柏拉图

请 想像你自己与一群陌生人深陷在一个洞穴里的情景：这些陌生人慢慢的在你身边打转，远远的那堵墙上反照的异象，使得人人因惊恐而呆若木鸡。令人讶异的是，他们似乎一点都不想离开这个阴暗的地牢。于是，你开始走到他们中间，催促他们逃出这片自设的黝暗樊笼，可是他们仍然无动于衷。摆在他们眼前的，只不过是光影作祟而在墙上所演出的诡异影像，并没有值得眷恋之处。令人难以置信的是，他们活在这个自己执意相信存在的世界里，却显得相当满意。

于是，你独自逃出这个地方。在几乎呈垂直的岩穴间挣扎前进，在溜滑的洞穴里一再跌倒，全身布满淤痕、血迹和伤口，最后，你总算离开洞穴，爬进真实世界的阳光底下。好消息是，你终于自由了；坏消息则是，你的挑战刚刚才开始：你必须再次爬回那个阴暗的洞穴里，强迫里面那些无精打采的洞穴俘虏离开他们所熟悉的世界，随你一同进入外面的天地。

这则“洞穴寓言”（*Allegory of the Cave*）的历史几乎和人类一般古老，也难怪它被收录在西方哲学的一本经典著作《理想国》（*The Republic*）当中。在此，柏拉图讲述这个人们都不愿舍离的地方——洞穴。

著名的“洞穴寓言”教给我们一些基本的教训，它在生活与领导上都是属于颠扑不破的事实，那就是有时候要我们割舍早已习惯的舒适、安全环境，是一件非常困难的事。当然，优

秀的领导人都了解改革（亦即舍弃安逸）可能是最令人不悦的（正如同那些居住在洞穴里的人的心态），但是为了求生存，改革却经常是不可或缺的举措。在这方面，柏拉图可以助我们一臂之力。

西方哲学之父

柏拉图最伟大的著作《理想国》，可说是源自他生命中受到的两大影响。一是他和另一位哲学大儒苏格拉底（Socrates）的师生关系；一是因为柏拉图的大半辈子都花在旁观伯罗奔尼撒战争（Peloponnesian War）里数不清的血腥战役上，这把战火在希腊乡间延烧了 27 年之久。柏拉图在苏格拉底的师门中，虽然经历了极为丰富的知识洗礼，但是时间却很短暂。由于当时政治动荡不安，苏格拉底卷入严酷的争斗之中，被雅典贵族之间的内斗、政变与反革命运动搅得心焦力瘁。后来他被控以“腐化并灌输雅典青年无神论思想”的罪名，判处死刑。为此，柏拉图一辈子都没有原谅他的政府。而且，身处一个战乱近 30 年的世界中，想当然耳，他变成一个愤世嫉俗的人，对雅典的军方和政治领袖全都抱持不信任的态度，他认为这帮人正在毁灭他的国家。

这两股影响力——哲人的智慧与战争，相互纠结，锤炼出柏拉图的组织最佳结构与管理的信念（当然，当时柏拉图所构想的是关于民族国家，而今日我们的兴趣则在于现代企业）。

《理想国》一书不论在哪一个时代，都能提供丰富而实在的领导原则，或许这正是个中原因。为了切合题旨，我们将把焦点只放在这本书的一小部分上，也就是柏拉图的“洞穴寓言”。这则寓言是《理想国》书中最震撼人心的启示之一，也是关于

改革的挑战和奖赏的入门。

在这则简短（只占两页篇幅）但有力的故事里，柏拉图督促那些受到启发的领导人，赶快离开人性洞穴的阴暗角落。他鼓励他们出去体验洞穴外面的新生活，然后再回到洞穴里，将他们的智慧分享给那些仍然留在洞穴中的人们。

有了此番认识之后，现在请戴上矿工头盔、点亮灯，准备好探索这个“领导力洞穴”吧。以下就是柏拉图的寓言：

想像一群居住在洞穴里的人，他们所在之处和洞穴的出口之间，是一条长长的甬道，甬道的尽头豁然明亮宽敞。再进一步想像这个情境，这些洞穴居民从小就被戴上手铐脚镣，如此他们就得安分的待在一个地点。此外，他们还戴着特殊眼罩，这样他们就不会东张西望，而只能看见眼睛正前方的东西。接下来，请想像他们后方一段距离之外，有一团营火散放着光芒，高高的火焰显示营火烧得正旺。在这群囚犯和营火之间，有一道填高的走道，沿着走道边筑了一堵矮墙，仿佛偶戏台前方的屏障。这道矮墙挡住了戏台后面操纵玩偶的人，这些玩偶戏的人顺着矮墙后方走动，手里拿着各种道具，从戏台上方垂下玩偶来。玩偶是石头、木头和其他材料做成的，样子有人，也有动物；玩偶戏的人时而开口，时而沉默。

柏拉图所描写的是一群被环境俘虏的人，他们最凶狠的敌人正是他们自己。他们好像在自己站立的地方生了根一样，看到的假象宛如实象，久之，好比没有灵性的机器人一样，对一切都不在乎了。这些人正是安逸情境的俘虏。

不过，人群中有一个与众不同的角色，他想要挣脱枷锁，从这个安逸的环境里逃出来：

现在想像一下，假如有下面这些事情发生的话，他们要如何从束缚和谬误中解脱出来：有一个囚犯的脚镣解开了，他突然之间被迫要站起来、转过身，并且直视营火发出的光芒。他的眼睛因为直视刺眼的火光而感到痛苦与不安，目眩而昏乱的他，现在甚至连过去可以看得见的物体、光影都无法辨认了。

一旦看见光，这个人反而目盲了。事实上，真理正凝望着他的脸孔，而他却不能够理解——至少目前是如此。但是，我们这位洞穴居民却不肯就此罢手，他要离开洞穴，去看看上面的光究竟是怎么一回事。

有一股力量拽着他爬上崎岖陡峭的洞穴甬道，这股力量疾速牵引着他，直到他被拖进太阳光底下为止。这样一条陡峭难行的甬道岂有不让人痛苦之理？这位身不由己的洞穴居民怎能不怨恨这样的经历？当他曝晒在阳光下之时，如何能不目眩头晕，无法分辨自以为是的现实？

显然，离开洞穴是一趟改头换面的历程，但是柏拉图提出更重要的一点，那就是这位历经险阻的洞穴居民竟然必须再度回到洞穴之中，这绝不是一段容易的路程：

进一步假想，如果他真的回到地底下的洞穴里

重回原来被禁锢之处，他的双眼必将因为突然离开光线而无法在黑暗中辨识一切。假设回到洞穴里的他必须和从未离开洞穴的其他人竞争，比较谁能在阴暗中看得更明晰，由于他的眼睛必须花一段时间才能再次适应黑暗，留在洞穴里的其他人岂有不讥笑他的道理？他们会说，这个傻子费尽千辛万苦跑到上面的世界去，结果只不过是带了一双毁掉的眼睛回来罢了，可见爬上去另一个世界是多么不足取了。

英勇离开洞穴的这个人，冒一切的危险，只为了要找寻真理，然后回到故居向大家披露这个事实。然而，现在为了暂时的失明，他变成了大家嘲弄的对象，连他起初的探险动机都被否定了。这听起来是不是有点耳熟？想想有多少次在组织里，一群老是在嘴边挂着“我老早就警告过你了”的人，三番两次针对你认为大胆的，甚至高贵的行径嗤之以鼻，欲攻之而后快。

同理，如果有人抱持悲天悯人的神圣情操，重新回到暗无天日的同胞身边，却被别人讪笑，你觉不觉得奇怪呢？如果他在两眼恢复正常视力之前，就被强行带到法庭上去证明黝暗洞穴中的是正义或幻影，或是必须与从未接触过正义的人们进行辩论，这时候他又该如何是好？

当代的企业家有哪一个没有碰到过这样的争斗？又有哪一个领导人在奋力改革现状时，没有遭受到批评者的大力攻讦，提出诸多理由，坚称领导人所欲推动的方案绝不可行？

然而，柏拉图建议，如果你想要创造出有为的领导人，最好是回到那个寓言里的洞穴，在那个阴暗、简陋、不友善的环境里，尽量争取到改变心意、转而支持你的人：

因此你必须再次下到洞穴里，到其他人所居住的地方去，并且强迫自己再度适应，能够在黑暗中看见东西。一旦适应之后，你的视力反而比那些蛰居在洞穴里的人强上一万倍，因为你已经看过真正的美景、正义和良善，也能够分辨出洞穴里那些偶像与幻影的真面目。

事实上，除了视力改善之外，还有其他可喜之处。拜进洞穴的艰难旅程所赐，你已经变成了一个比过去更为优秀的人才，同时也是一个有为的领导人。你再也不是那些驯服绵羊中的一只，现在你是个牧羊人了。离开洞穴后，你有幸目睹另一个世界，加上你在洞穴外所学到的知识，现在，你的言辞与行动莫不闪现出智慧的光芒。

来一点哲学艺术

假如你当初在学校时对哲学一向兴趣缺乏，请不要感到害怕，我们已经刻意删除那些让人觉得脑袋发胀的哲学学说，例如：亚里斯多德学说（Aristotelianism）、笛卡儿哲学（Cartesianism）、康德学说（Kantianism）等等。反之，我们所涉及的领域是相当浅显的：我们只想为读者提供一些哲学导引——我们所搜集到关于苏格拉底、柏拉图的秘诀，与其他多位参与我们研讨会的主管和领袖的实际经验——让读者诸君可以拿来

应用在日常生活和工作上。

无疑的，你已经注意到了，柏拉图了不起的寓言强力主张，你和你的组织必须舍弃现有的安逸状态。为什么？因为安逸的情境太容易转变成洞穴了，它只会把你陷在持续的舒适氛围中。沉溺在其中的你，不需要经历任何不舒服、不愉快、冲突、困境，以及任何肉体或心灵上的挑战。

对于正在尝试改变组织的人而言，逃离柏拉图的洞穴是个非常一针见血的隐喻，两者同样必须与困难作战。在你搅动组织那锅汤时，是很难保持一滴都不溅出来的。这也就难怪大家常喜欢待在固定的地方不动，借此维持现状。虽然这听起来又安全、又非常有吸引力，但是这通常也是第一个征兆，预示你和组织很快就会被不断进步的世界所遗弃。

追求成功的领导力，第一步就是常保持必须与时俱进的心态，也就是保持竞争力——在组织内部，你必须和自己的工作小组、团队、部门或分公司竞争；在组织外部，也需要在其他的同行、顾客与市场之间保持高度竞争力。从个人发展的角度来看，舍弃安逸的安全感正是跃升为优秀领导人的起步。

安逸的洞穴

柏拉图的洞穴寓言是改革需求的强力象征。诚如我们已经提过的，它所隐含的意义是，我们必须勇于跨出安逸情境，追求个人生活与事业上的改变。那么所谓的“安逸情境”又是什么呢？比较实际的定义是：“一个令你觉得稳定、安全、不受外界侵扰的真实或想像的空间。”用更简单的方式来表达，安逸情境就是让你感到舒适的心理空间，这个空间让你比较有安全感、没有压力。在我们所生活的世界里，到处都充满这样的

安逸情境。

在多数情况下，你的家庭所提供的正是一个安逸的情境：熟悉的日常作息使你想要留在家里。离开自己温暖的床铺，在室外的地上将就过夜，这不只是身体上的不舒服而已，还会造成心理上的不适。

另一个安逸情境是你在办公室里的桌子。在自己的办公桌前，你感到舒服和熟悉，四周都是你私人的东西——照片、字条、咖啡杯，还有你最喜欢用的笔。这样的气氛提供一个安全的避风港，让你在工作之中享有相对的平静。

另一个安逸情境也许会令你感到惊讶，那就是你的工作。在这个经济不稳定的时代里，我们可以大胆的说，在糟糕的工作上待一天，总强过失业，哪怕只失业一分钟也一样。更甚者，你的工作提供若干成规、惯例和事件，使你感受到相对的安全、有信心、学有所长，毕竟正在上演的是一个你所熟知的剧本。在这里，很少浑沌不清的状况，对于会发生什么事、该动手做些什么，你心里多半有数，没有太多不确定的因素，因此也就不会产生什么“对于未知的恐惧”。

不过，安逸的情境也可能延伸到你私人的世界以外。你的组织，甚至是你所置身的整个产业，都有可能是一个范围更大的安逸情境。这一点又带出了一个更深层的策略性问题：你的组织在运作上、行动上、应付事件上、生意往来上是否过于顺利，以致在变动的世界中显得十足安逸？如果你的组织也和其他的许多组织一样，倾向以静制动而非先发制人，那么你是不是也感觉到太舒服而一点都不想动了呢？如果你的企业文化并不鼓励“为求变而变”的观念，你是不是在耳濡目染之后，也抱持极端的“为免扰乱既有秩序，一动不如一静”的心态？

如今大家耳熟能详的“IBM之死”(IBM's demise)这个故

事，就是不折不扣的前车之鉴——安逸情境对这个组织发挥了深远的影响力。有一位作家详细描述 IBM 的衰败始末，他的“验尸报告”这样写道：

IBM 一度是一家无比伟大的公司——顾客认为它伟大，任何设有 IBM 据点的城镇、都市、州县、国家也莫不认同它的伟大。在许多人眼里，IBM 不太像一家公司，反而比较像一个制度。然而，当初促使 IBM 广受推崇的原因，却成为该公司现在的绊脚石。以前，人们喜爱谈论 IBM 把事情做好的热忱、精力旺盛的工作流程、完善的员工训练、重视顾客的愿望，以及终身雇用员工的保证。曾几何时，电脑工业已经脱离 IBM 赖以起家的慢工出细活年代，进入了凡事都以超快速度在进行的相对论世界。因此，目前人们再谈起 IBM 向来拥有的价值观时，已经转变成负面评价，他们多半认为 IBM 的失败是由于害怕承担风险、官僚心态、对员工洗脑、无法推出创新产品以符合顾客的需求，以及缺乏迅速调整人力以因应产业变动的能力。

你（或你的组织）也和 IBM 一样，在自己暗无天日的洞穴里生活和工作吗？当情况发生变化时，你是否缺乏应变的能力？你是不是为自己创造一个职业上的安逸情境，不愿意、不能够，也不敢跨出去？如果你愿意跨出自己的安逸情境，承受暂时令你不适的问题或专案，那么你的组织会支持你或阻挠你呢？你的上司和部属会不会鼓励你跨越公司的安逸现状？或者，他们会试着扯你的后腿，将你拽回他们自己的洞穴里？

如果是后者，那么你可能正遭遇和 IBM 相同的难关。不过，也有可能你的运气比较好，组织的情况比较类似另一家较不为人所知、但是比较健康的公司，那就是美国俄亥俄州李维兹堡（Leavittsburg）的“丹曼轮胎公司”（Denman Tire Corporation）。这家公司创立于 1919 年，虽然这些年来轮胎和橡胶工业已经有了脱胎换骨的改变，但是丹曼公司依然欣欣向荣，证明老而弥坚的道理。其实这并非奇迹，丹曼公司尽可能让组织远离安逸的情境（也就是寓言里的洞穴），该公司总裁兼 COO（Chief Operating Officer，最高经营长）赖特（Charles R. Wright）表示，他们公司的成功秘方足以令柏拉图感到与有荣焉，他说：“（一不留神）你有可能被远远的抛在后面，昨天的成就在明天看来永远也不够好。”

了解自己洞穴的构面

我们不如面对现实吧！我们偶尔都需要安逸情境所提供的一些安全与保障，这也难怪，因为我们可以借着熟悉的事物或惯例，把自己隐遁进一个避风港，这应该是很正面的作用。当然，拿捏好分寸，知道如何离开、何时离开这个避风港，就是困难所在了。因此，彻底了解这个“洞穴”，就变成一股有用的助力。或许一些自我分析可以帮助我们明白这项改革的过程。当我们任由安逸舒适的环境主宰我们的时候，留在这种情境中就危险了。它会像蜘蛛网一样，紧紧将我们捆绑在同一个姿势上，因为我们太害怕、太无动于衷，或是太舒服了，而不愿意贸然进行任何巨大的改变，以免破坏眼前这种让我们舒舒服服的现状。

存在你私人生活中的安逸情境，可能包含一些你熟悉得不

能再熟悉的项目：你的配偶与家庭关系，未婚人士的亲密异性关系，你与好朋友、亲戚、邻居、熟人之间的关系。在工作领域里，安逸情境的组成则包括你和上司、同仁、部属之间的关系。

如果你和大多数人一样，那么在你的内心中也会有一些让自己安适的情境。譬如，有些人打死也不肯尝试高空跳伞或高空弹跳，另一些人则想都不敢想像自己在大庭广众前发表演讲的样子，还有一些人从来也没有想过辞去现在的工作不干，或是搬到国内其他地方去发展自己的事业。

为什么会这样？其实，你可能已经猜到了——尤其是如果你自己就属于上面这些例子中的一个——因为这类活动带有潜在的困难、压力、痛苦，而且充满莫大的危险。

安逸情境与青蛙因数

当人们要想引用某个故事来诠释改革与安逸程度间的关系时，他们常会举一只青蛙在一锅水里面的故事。这则关于改革的隐喻，在这里引用是再恰当不过了。故事内容如下：如果你把一只青蛙扔进一锅沸腾的水里，它一碰到水立刻就会跳出锅去，因为水太热了，青蛙在锅里当然不舒服，岂有不逃命之理？但是，如果你把青蛙放进温度和室温相当的水里，再慢慢把温度加高，直到锅里的水沸腾起来，这时候锅里的青蛙早已一声不吭的魂归九天了。

道理何在？诚如这则寓言所描绘的，青蛙习惯了水温慢慢升高的情况，就不会有想要离开锅中的意思，等到最后发觉情况不妙，想要跳出来时，一切为时已晚，青蛙在安逸中生存，最后也死于安逸。

在你思索这个故事的同时，不妨也想一想自己的情况——包括私人生活和工作上的情况，也想想有哪些事情会把你陷在安逸的情境中。现在的你，是否正在人际关系或工作关系上碰到一些“青蛙因数”（frog factor）事件？从组织的观点来看，你是不是被某项专案、某个产品、某种服务或某项任务缠身，即使环绕在你四周的水已经沸腾了，仍旧无法放手不管？不计其数的商业报纸和杂志上充斥着这样的故事：看似聪明的人在看似经营出色的公司里工作，但是却没有学到青蛙的教训，最后在水深火热中完蛋了。

心理囚牢：有毒和滋养的地方

观察安逸情境的另一个方式，是思考这些地方对于你的个人生活和职场生活，究竟是带来有毒物质，还是提供养分。所谓“有毒物质”，指的是那些令人不悦或总是带来麻烦的人、地、事及决策，使你只要一走出安逸情境之外，就觉得生活不堪忍受。

举例来说，公司内有个棘手的员工，他老是破坏规矩、和每个人（包括身为上司的你在内）争吵，任何人即使和他只有短短几分钟的接触，之后莫不深感筋疲力竭——这个角色就是公司安逸情境中最典型的“有毒物质”。这个员工对他周遭的世界具有负面的影响——连你的世界也包括在内。和他接触的所有人之间，原本存在着某种程序的平衡，而今却受到他的扰乱。这个家伙或许可以称作你的安逸情境中的“恐怖分子”，因为他到处惹祸，人们不论在心理上或身体上都深受其害。短时间内，这个人只要一出现，你和其他人马上就被“嗖”一声的拽出自己的安逸情境。再看看其他事项，如对于未知的恐

慎、组织精简的威胁，以及所谓“企业再造”（reengineering）的可能性，在在都可以将你拉出安逸的情境。

另一方面，有些事件或感觉是健康的、积极的、宜人的——它们扮演着“滋养”的角色。真实生活里虽然不乏有毒的地方，但是也常见到这类可以提供养分的环境。的确，“滋养”的气氛是我们在建立自己安逸情境之初所费力追求的理想。我们想要每一件事都赏心悦目，希望获得某种平衡的感觉。如果能有选择，我们都会在私生活和职场生活中选择滋养的环境。

那些努力避免不适的人也许会说：“要开发新产品？别找我。对不起，我没有兴趣。我一点时间都挪不出来，现在手边的工作就让我忙得喘不过气来了。”

反之，真正的领导人会想：“这样做会使我们的组织更强健吗？我努力完成这项艰难的任务之后，会使我和公司互蒙其利吗？对我的事业生涯将会有些什么样的帮助吗？如果答案都是肯定的，就让我们放手去做。我会想办法在工作量上做必要的改变，事实上，我已经有腹案，知道可以雇用什么样的人来协助我战胜这个挑战。良才就位以后，我们就能在期限之内达成一些了不起的成果。”

这种情况便发生在一家名不见经传的公司身上，也就是总部设在乔治州奥古斯塔（Augusta）的“绿野工业”（Greenfield Industries）。根据该公司一位资深主管的说法，20世纪70年代时，受到石油危机的冲击，专门生产旋切工具（rotary cutting tool）的绿野公司在汽车工业一蹶不振的波及下，公司业绩也跟着滑落谷底。但是1986年的一场购并行动，把绿野公司硬生生拖出安逸情境，之后事情开始有了转机。由于新的买主愿意投资资金、改善现状，早就急需汰换的机具终于一一买了进来，同时也购并其他的小公司。

这些动作可以说把绿野公司的员工完全拉出他们的安逸情境：那就是摒弃过去几乎只生产一种高容积龙头的作业模式，彻底改变工厂的经营方式。现在，绿野公司为“西尔斯工匠”（Sears Craftsman）手工具连锁店供应超过九亿件钻孔机零件，该公司 1994 年的营业额更是高达两亿两千九百万美元！

这样的转变容易吗？当然不容易。该公司的员工从原来的 375 人裁减到只剩下 130 人，不过，绿野公司了解自己非如此不可。如同一位主管所说的：“一旦走上改革之路，就停不下来了。但是在过程中，每个人都必须全力投入，因为如果你不把心力投注在改革之中，最后终将迷失。”

柏拉图如果有知，一定会为此而感到欣慰：一群人和组织自愿离开他们的洞穴（安逸情境），又在接受阳光的洗礼之后，回到洞穴去把更多的人带出来，共同在阳光之下建立崭新、不同于以往的安逸情境。

三类洞穴居民

有时候，你需要先退后几步，读一读周遭洞穴壁上的划迹。正如柏拉图在寓言里所描绘的，了解眼前洞穴石壁上到底有些什么讯息，可以帮助你认清，原来这个洞穴之外还有另一个世界。于是，你知道自己可以跨出洞穴，接触外面的世界，还有洞外的确存在着学习的新机会。你可以体验外面的人生，然后重新进入洞穴里，把自己的新发现转告给那些依然留在洞穴里的人，借此将他们也带到外面的阳光下。

这正是领导力最关键的一点，也是你的成功之道，同时，也是我们在本书中会不断强调的主旨。你不能害怕踏出安逸情境，必须要探头出去看看洞穴外面的天地。在以下的章节里，

你会发现从古至今这些真实或虚构的领导人如何学习到，不论他们付出何种代价，都必须强迫自己面对困难、打令人痛苦的仗、冒必要的风险，毫无保留的跨出他们的安逸情境——这曾经是，而现在也依然是领导人求胜的基本诀窍。

在商场上，“洞穴”里通常挤满了三类不同的居民：纯管理人、过气管理人，还有最稀少的领导人（或是正在崛起的领导人）。

纯管理人照章行事，只做上面交代下来的工作，希望一切事情都有最好的收场。这些人都是安逸情境导向，对于维持个人与工作的现状不遗余力。他们努力避免离开洞穴的痛苦，结果可能失去许多机会。“你叫我去跟老板说我们的生产生活问题？这可不是我的事。品管方面或人事方面的管理有困难？只好按兵不动，等到有比较适合的解决人才出现再说吧。要我处理我的部门和其他部门之间棘手的状况？我又不擅长谈判，我只是一个管理人罢了。”这样的借口一而再、再而三的出现。

从事改革难免有失败的教训，这对于世界各地的纯管理人而言，都造成心理上的恐惧。以下就是一些例子：

- 重回校园攻读研究所课程。
- 接下别人都推托不要的专案计划。
- 到令人精神紧张的地方出差。
- 负担额外的职责、任务、部属。
- 雇用、训练或解雇员工。
- 暂时或永久指挥一个新的工作小组、一支新的团队或一个新部门。
- 被上级要求发展新的策略、制度，或是研拟新的政策、程序。