

上には上がある。

1

從這裡開始。

我試圖盡可能把遊戲、熱情創意注入領導角色。

日本有句俗語可以概括追求卓越的本質：「上には上がある。」意思就是「人外有人，天外有天」。對我而言，這句話不只強烈表現生命中無法企及的目標，也反映人類雄心的本質：不斷地追求進步。

進步能夠以許多形式呈現。談到增進繪畫、演說、或任何其他可以藉著練習臻於完美的技巧，要加以掌握並不難。但是，推動事業進展，卻受制於另一批充滿政治算計、人際關係和機運的不同力量，而這些力量未必全都很容易控制。

在我自己的工作生活中，促進事業進展的問題大多已經解決。我從基層一路努力爬升，終於成為麻省理工學院的終身職教授，只要我願意，可以一直做到翹辮子。當然，在擔任資淺教授的職涯階段，我也有幾次想要改變現狀，結果受到警告：「別急，現在還輪不到你。」還有一次，有人告訴我，我追求改變的做法毫無意義。對方說：「約翰，只要等他們全都死掉就行了。」

我把那番話視為活到一百歲的建議，因此我開始更努力運動，更注意飲食健康，希望盡可能擴大促成改變的機會。我壓根兒都想不到，離一百歲還很久，竟會碰上這些事情……。

☞ 活得愈老、爬得愈高？ ☞

簡單到複雜

> 只顧生命中的缺憾，會讓你錯過你實際擁有的真實平靜。

我當教授的時候，開始與學界以外的各種客戶合作，包括以設計師身分與企業合作，或以藝術家身分與藝廊合作。這些過程顯示我的教育還有一些缺憾。大家都告訴我：「約翰，你是個創作家，不要去擔心那些財務問題。」身為教授，我向來以「一人組織」的方式作業，可是一段短暫的管理人經歷，暴露出我完全不了解擁有多人的組織如何運作。

因此，我試圖藉著修習企管碩士學位來彌補這種缺失，並認為這可能是我生命中的缺憾，只要補上這個缺口，我所有的問題就會迎刃而解。但是，修這個學位卻讓我省思，企業、科技和設計等各種使我們日常生活變得極

端複雜的驚人改變。我領悟到，我缺的不只是一個學位，更缺少了一種簡單的心態。因此，我展開為「簡單的法則」下定義的計畫，並因此獲得我尋求的平靜……至少是一時的平靜。

> @前田約翰認為，勇氣是一種尊貴形式的愚蠢，讓人知其不可為而為之。

完成《簡單的法則》這本書，並在TED（科技、娛樂、設計）會議發表相關的演說後不久，我接到一通獵人頭公司打來的電話，對方詢問我能否去主持一所很有分量的藝術和設計學院。我欣然提供另外一些人的名字，請對方與他們連絡，不要找我，因為那個時候我認為自己還不是當校長的料。我在MIT沒有當過系主任、院長或教務長，因此覺得，我應該像人家說的一樣，「等著輪到我」。

但是，這種對話並未就此打住，我搞不清楚是怎麼回事，就突然變成羅德島設計學院（RISD）第十六任校長。一直到現在，「突然」變成校長的事實，還在繼續塑造我的經驗。因為我相信，一路走來沒有學到各種適當的行政經驗，讓我有隨機應變的自由和勇氣。

“ 企管碩士能彌補領導學分嗎？ ”

「那個人」的生命很複雜

> 對面的草總是比較綠，因為遠遠望去，
你看不到裡面的雜草。

我很快就領會，當個教授或思想領導人，與當執行長或組織領導人不同。這兩者當然有相同之處：同樣需要嚴格自律和勤奮工作。但是，當教授絕對自由得多，處在學術自由的環境裡，能夠毫無保留地發表對「那個人」(the man) 的批判。另一方面，學院領導人在言行上卻受到遠大得多的限制。

擔任領導人是許多人的夢想，也有很多好處，可是我必須慚愧地承認，我從不知道當領導人還得忍受這麼多的限制。學者的訓練讓我習於暢所欲言，身為藝術家和設計師，更必須發揮創意自我表達，因此，經由反覆試驗，學習如何做個富有創意的學院領導人，就構成一種有趣的挑戰。

> 我問理髮師一個問題，他的答覆令 @ 前田約翰忍俊不住。我問道：「你覺得領導人應該以身作則，樹立榜樣嗎？」「當然，只要不是壞榜樣都可以。」

「領導」(leadership) 一詞讓創意人士一聽到就皺眉頭，因為它會針對我們賴以興旺的混亂狀態，訴諸權威和秩序的形象。不論這個形象是西裝筆挺的人物，還是在大禮堂高談闊論的模糊角色，創意一族對領導人通常不屑地敬而遠之。

最近一項展覽活動開幕時，就有個大學部學生神情不悅地走過來對我說：「你知道，我們很多學生和教職員不高興你對討論策略規劃的做法。」我請他說清楚一點。「你想讓我們彼此合作，可是我們是藝術家。我們不是群體動物，不願意隨波逐流。」我覺得這位年輕人說的很有道理，並請他向規劃小組表達這種觀點，他馬上回應說：「你

不懂。這樣做會把我變成群體動物。」

我事業剛起步時，有幸認識一位很特別的創意領袖，幫助我破除許多這類刻板印象。這個人就是偉大的江並直美（Naomi Enami）。早在電腦網路興起之前，他就成為全球第一批多媒體製作人。他是個表演天才，而且堪與女神卡卡的華麗和獨特風格媲美。

但我曾在無數場合，目睹江並先生根據情況需要，從女神卡卡搖身一變，成為紐約房地產大亨川普（Donald Trump）。他的衣櫥永遠收藏著幾套正式服裝，在他與企業主管商談合約細節，需要作社會接受的制式裝扮時，就化身成「川普」粉墨登場。

江並先生會在清晨三點走進攝影棚，豪氣十足地宣布：「只要有我在，一切OK！」我們大家會突然清醒過來，而且精神百倍。幾分鐘後，他就躺在攝影棚中間的地板上，立刻呼呼大睡。江並先生是第一個讓我體會到領導人有多麼形形色色，包括他這位作風古怪、才華橫溢，最

重要的是，影響力強大的領導人。很遺憾他在幾年前病倒了，但我知道他樹立的榜樣，對我現在當校長的職務很有啟發性。

“集女神卡卡與地產大亨川普於一身的江並直美”