

第二曲线

跨越“S型曲线”的二次增长

THE
SECOND CURVE

Thoughts on Reinventing Society

[英] 查尔斯·汉迪 著 苗青译
(Charles Handy)

企业最大的战略就是寻找“第二曲线”，即企业“新的生路”。

——张瑞敏



机械工业出版社
China Machine Press

华章经典·管理

第二曲线

跨越“S型曲线”的二次增长

THE SECOND CURVE

Thoughts on Reinventing Society

[英] 查尔斯·汉迪 著 苗青 译
(Charles Handy)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

第二曲线: 跨越“S型曲线”的二次增长 / (英) 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著; 苗青译. —北京: 机械工业出版社, 2017.4

(华章经典·管理)

书名原文: The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society

ISBN 978-7-111-51445-9

I. 第… II. ①查… ②苗… III. 经济增长理论 IV. F061.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 059961 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-0898

Charles Handy. The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society.

Copyright © 2015 by Charles Handy.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2017 by China Machine Press.

This edition arranged with Random House Books through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Random House Books 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

第二曲线: 跨越“S型曲线”的二次增长

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2017年5月第1版第1次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.5

书号: ISBN 978-7-111-51445-9

定价: 49.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



献给我的孙辈们：里奥、山姆、涅斐勒、斯嘉丽，
他们将生活和工作在我所想象的世界里。

感谢

彼得·德鲁克管理学院对本书出版的贡献。

推荐序

Foreword

《第二曲线》是英国管理大师查尔斯·汉迪于80岁高龄特别为年轻一代写的书。身为伦敦商学院的创始人之一，汉迪其实本质上是一位“社会哲学家”，他谦称自己是个没有特殊专长的社会哲学家。从他过去一些知名的著作如《空雨衣》《变动的年代》《非理性的时代》，到近年出版的如《大象与跳蚤》《你拿什么定义自己》，都可以看出汉迪真正关切的领域与内涵。值得一提的是，汉迪早年在跨国公司工作，熟悉大型组织的运作，而后专注研究由管理学的观点关怀各类组织的行为。他深信知识社会的来临将对个人与组织乃至社会的运作带来巨大的变化与新兴的机会。他个人更是身体力行，离开大型跨国公司，从事专业的知识传播工作（照他的比喻是从“大象到跳蚤”），他的著作自然比一般学者谈的理论更为接地气、更能贴近真实世界的变化。

管理理论研究企业、组织与人的关系，好的著作必然要有社会与人文的关怀才能深入管理的核心本质。

虽然没有章节直接点明这本书的核心，但是其实就是围绕“创新”与“变革”这个主题，作者借由数学上的“西格玛曲线”作为隐喻，诠释人类社会持续发展的这项重大特质。在这个世界上，所有的有机体，无论是动物、人或是由人所创造的产品，最终都难逃一个“生命周期”的自然规律，都会经历从诞生、成长、衰退，到最后结束的过程，然而往好处看，人类的组织却是可以

通过不断的创新来延续组织的可持续发展的。汉迪巧妙地用他社会哲学家的观点，以多篇短文的形式，从公司组织、企业治理、市场的变化，到个人职业发展、社会人际关系以及未来的教育与社会价值，多维度地探讨这个世界需要重新以不同的角度来思考问题，不能够总是停留在“第一曲线”的世界中。正如作者自我的定位，作为哲学家，他负责观察并提出重要而有趣的问题。虽然他声明不负责回答这些问题，但是读者在阅读的过程中能经由汉迪极为生活化、平易近人的分析进入深邃的思考，寻求自己的答案，这也是汉迪一贯的风格。

创新的第一步是要能够放弃过去的成功经验，只是多数人太习惯于自己的“舒适区”，形成了惯性的思维而不自觉，那么他们的命运就必然会依循“生命周期”的循环，由盛而衰，所差的只是时间的长短。

“创新”硬币的另一面就是“变革”，对于企业组织来说，有很多时候缺乏的不是创新的构想或是创意，而是付诸实践的变革行动，作者特别提到很多知名的企业，因为沉迷于过往的荣光最后招致被淘汰。

作者特别强调“第二曲线”的重要性，它是一种不同于过去的思考方式，让我们根据新的时代与外部环境重新看待这个世界，书中也列举了许多正在改变我们生活方式的重大事件，充分显示了汉迪的人文关怀。

另外一件更重要的事恐怕是启动“第二曲线”的时机，好的变革通常不是等到火烧眉毛、不得不为的时候才进行的，要动手术就要趁着身体还有本钱的时候，当势头往下坠，走入生命周期的末

端，变革必定事倍功半。作者很形象地用两条半重叠的西格玛曲线来表达这个概念，当第一条曲线还处在上升阶段，第二曲线就应该启动了。这个概念正和咱们中国经典《左传》中说的：“居安思危，思则有备，有备无患”的道理一样，不但要换脑袋，还得趁早。如果我们把这个概念延伸一下，那么就会出现“第三曲线”“第四曲线”，每条曲线紧密衔接，绵延不绝，生生不息，社会、组织因此得以持续发展，创新的价值就会更加明显。

人类社会从农业文明到工业文明，再发展到后工业时代或是信息化时代，其中每一阶段的转变，都是一种“范式转移”，思维的逻辑迥然不同，成功的范式当然也随之改变，然而在范式转移的过程中对多数人来讲却是不易察觉的。尤其是像中国这样高速发展的国家，更常常是多种范式并存，稍微松懈便留在舒适区中，甚至停留在模仿他人已经过时的“第一曲线”中而不自知。

已故的管理大师彼得·德鲁克常说，“关注未来”是领导者非常重要的大事，但关注未来并不是“预测未来”，因为所谓的“未来”就发生在眼前。通过关注趋势和趋势的变化，从当前着手，创造未来。从这一点来说，两位大师所说的道理实在是相通的。

相信你和我一样，在阅读这本书的时候不禁会问：我们的“第二曲线”在哪里？

刘家雍

彼得·德鲁克管理学院特聘教授

为何会写本书？我希望谁来读它

“请在这儿签名，”他说，“并写上日期，确保把年份写全，否则在这里我们可能搞不清是哪个世纪的签名。”说话的是温莎城堡的管理员，他刚刚递给我一把古老的钥匙，这与我的新工作有关。我笑着接过来，本以为这是个笑话，但当我抬头看他时发现他明显是很认真的。我本该为此受到警告的。

我要去那个研究未来个体及社会的民族价值问题学术会议中心当“监察”，这个头衔真有点儿特罗洛普（Trollopian，英国作家）式的味道。温莎城堡的历史令我着迷。安排给我们的房子是1216年为年轻的亨利三世建造的，从里到外都散发着历史的气息。我本希望在这个历史的宝库里创建起一个创造性思维的大本营，但很快我就意识到，历史和传统在被视作珍宝的同时，本身也成了一个牢笼。某些固有的做法已经延续了几百年，想要改变现状的话，除非出现一场灾难，这无可厚非，但意味着进步将是缓慢的，通常情况下只是对突发事件的一系列无计划的反应，而不是对某一愿景有计划的追求。这对于那些想要在历史的基础上有所作为，但被传统的卫道者所阻挠的新来者而言，是令人沮丧的。

在离开温莎城堡之后，我意识到大部分的生活（甚至在城堡之外的生活）都被“如果运转着，就不要管它”这一原则掌控了，那

些“现状不会持续太久了或者改变会变得更好”的劝告经常被充耳不闻。人们不断告诉我，现状比未知的要好得多。如果不得不发生变化，那肯定是“比过去更好”，而非大相径庭。但社会并不是按预想的发展，对大多数人而言，生活变得越来越艰难，而非越来越轻松。不平等的现象在增长，财富既没有像过去那样向下流动，也没有像理论中预想的那样向上流动，因为人们陷入了债务之中，将大部分钱都花在了房子上，只将剩下的极少部分用在了刺激经济的消费上。太多的习俗、惯例和社会体系都是为过去的时代设计的。互联网及其衍生品除了颠覆我们的机制以外，也正在彻底改变我们的生活。西方世界似乎已经进入退休模式，在经历了过去十年的金融危机之后，人们开始无奈地接受了那种小心翼翼的生活，寄希望于只要时刻保持冷静，他们就能回到已经习惯了的舒适生活。然而现实是，我们既无法回到过去，又无法让现状无限期地延长。当我们周围的世界变化了，我们自己也必须做出改变，否则就会像兰佩杜萨（Lampedusa）的小说《浩气盖山河》里坦克雷迪（Tancredi）对他叔叔说的那句名言一样：“为了保持不变，一切都将改变。”不幸的是，在那些可能对我们的未来负责的人们看来，那些大胆的想法都不可信或太过冒险。政府部门改进、调整，但都是更倾向于保持强权，而不是尝试新的视野和新的可能。

这些都发生在我们许多关于生活的设想被新科技和新价值观颠覆的时代。暂且将国际事务这台大戏放在一边，改变最多的是我们的日常生活。本书是写给我尚且年幼的孙辈的，他们将成长在一个和我所经历的完全不同的世界里，但是他们正在为此做准备，就好像与我所认知的世界相比，对他们而言，他们的世界也不会有太

大的差别：只要肯努力且通过考试，就会在各种组织中找到工作，那些工作和考试与我 60 多年前遇到的不会有太大的差别。这对于失望和幻想破灭而言是一剂良方。因为有预言家说，到 2030 年，今天一半的工作岗位都将消失，那我们又如何让年轻人为一个可能不复存在并且无法预见的世界做准备呢？

我承认，对于我的孙辈和他们的同龄人在未来的 30 年后如何生活，我知之甚少。随着生活越来越虚拟化，他们生存的社会将是怎样的组织形态？他们的生活是否仍由国家管理？还是国家已被城邦或者联邦取代了呢？他们将如何衡量成功或将如何选择生活？将来任何基于信息的事物，像书籍、音乐或娱乐都将是免费的，而在一个提供免费商品的社会里，有偿的工作机会也会很少。如果他们确实找到了，或者更幸运地创造出了有偿的工作岗位，他们就要好好工作到 80 多岁，并且他们要对那些工作乐在其中。

这些年轻人已经生活在了一个被信息统治的世界里，这些信息来自他们的指尖、一次按键的连接，甚至仅仅是他们的声音。这些技术发展得更快、更好、更易于使用，但同时带来的结果也是难以预测的。新技术将会使他们的生活变得更简单还是更混乱？当过多的信息或交流给人带来不适的时候，他们又该往何处躲藏呢？当人们总是轻易地推迟决策以待获取更多的信息（而且现实情况是人们总能获得更多的信息），或者把时间都花费在回应自己手中的各种小玩意儿接收的信息上，而留给原创思想和行动的时间寥寥无几时，信息的洪流是否会让他们变得优柔寡断、被动迟钝呢？你会信任仅仅在虚拟世界见过的朋友或同事吗？靠公式和程序对每一种可能性进行的演算会主宰我们的生活吗？新媒体抛出的一些不确定性

令人担忧，但技术变革通常是制造更多问题而不是解决办法。

在我看来，绝大多数新事物偏爱的是少数人而不是大众。社会是不平衡的，权力的分配是不公平的。在商业领域中，信息经济正演变为“赢家通吃”，像亚马逊、Facebook 和谷歌占据了统治地位并阻拦着任何胆敢入侵的新加入者。如果我们想拥有一个让未来造福于每一个人而非享有特权的极少数人的机会，那我们就需要挑战正统，有一点梦想，超常思考并且敢于尝试不可能。这正是隐藏在第二曲线原则背后的思想起源，也是贯穿本书的主线。

第二曲线要传递的思想就是，在生活中为了向前发展，有时候彻底的改变是必要的，这意味着开辟一条与当前完全不同的新道路，这通常要求人们对熟悉的问题拥有全新的视角，托马斯·库恩（Thomas Kuhn）将其称为“范式转移”。我将在第 1 章中更全面地介绍这一观点。真正的问题是，当第一曲线仍在继续时，改变就必须开始。这就意味着掌控着第一曲线的人不得不开始重新思考未来，或者更常见的是让其他人来领导新的曲线，这并不是一件容易的事。我们会问自己，一切都运转良好，为什么要改变呢？当危机逼近时，改变更容易被接受，但此时资源和时间的枯竭会使得改变更难以实施。

对于第二曲线而言的好消息是，尽管世界上的某些地区近年来发生了巨变，但对绝大多数人而言在过去的半个世纪里一切运转良好。如果我们将现在的生活与过去对比，会发现人类确实比历史上任何时期都更加健康、富有、长寿，生活也更优越。平均来看，人们的工资水平是 50 年前的 3 倍，而且用这些钱所能购买到的一系列产品会让我们的父辈大吃一惊。最近在蒂罗尔山区的一个会议

上，一名发言者惊讶于尽管欧洲内部存在争端，但当今的人们都不愿意离开欧洲。这意味着，按照第二曲线的理论，这正是我们重新思考社会运行方法，同时将我们所创造出的丰富物质进行最大化利用的最佳条件。自鸣得意既是危险逼近的信号，又是一种机遇，而无所事事将会冒着失去所有的风险。

在接下来的章节中，我试图将第二曲线的思想应用到一系列问题上，从资本和政府到教育与美好生活的定义，以及其他领域。在我的思考中没有意识形态，只有第二曲线的哲学，而这是我们在生活的各个领域所亟须的新的指引。正如我提到的，一条清晰的新曲线的出现，意味着对自我责任越来越重视的需要。我的孙辈和他们的同伴届时将会更加独立，比我更甚。我们再也不能依靠教育机构和工作场所来让自己为生活做好准备，也不能依靠它们来照顾自己。过去，别人很轻易地就能指导我们的生活，我从中学到大学再到职场都经历过这些。每个阶段，我都被告知该做什么以及如何去做，但是以后这些将不会再发生了，即使发生，那些所谓的指导也可能是错误的。未来，我们对那些机构的忠诚度将不可避免地降低，我们和机构彼此之间的关照也会减少。这是因为我们和机构之间的大多数合约将会变成临时性的，并且那些机构自身也将不再存在，我们待在机构中的时间也将更加短暂。我们的社区将会成为利益共同体，而不是一个普通场所或机构。社区利益共同体更有趣、更平等，但不会过多地干涉其成员的其他生活。在社区之外，每一个人都必须自己谋生。今天的亲密关系和婚姻有时更像利益共同体，而非责任共同体，因此当共同利益消失的时候，这段关系也就随之消亡。当不安全感越来越普遍，每个人都必须营造自己的安全

港。生活将更加不易。

我对国家、党派、政治并无深入研究，也不会讨论诸如气候变化、欧盟的未来、中国崛起及伊斯兰内部分裂等太过宏大的问题。很明显，这些都是影响未来发展的重大事务，但作为个体而言，我们对这些事务的影响十分有限。更坦白地说，我不得不承认这些话题已超出了我的能力范围。像其他人一样，在这些问题上，我有自己的观点，但也并不一定比别人的更有价值。举个例子，我认为气候变化真正的挑战在于，当事情已经不可逆转时做出正确的调整，尽管无法逆转，但我们有可能减缓变化的速率；我预计大多数人最终都将生活在类似新加坡那样的空调城市里，正如我曾在新加坡生活时那样，但是很多知识渊博的专家告诉我这种想法太悲观了，他们也许是对的；我预计欧洲局势最终将演变成由核心六国组建内部联邦，外围由其他民族国家组成外环联邦，当然同样我也许是错的。暂且把这些重大事务放到一边，在我们力所能及的、可以施加影响的事情上，我们已经有足够多的挑战了。

因此，本书是对这些挑战的考虑的合集，篇幅都很短，因为前些年我定期为 BBC 早间电台节目《今日》撰写并广播“今日思考”。在撰写这些观点的过程中，我学到了很多，比如简明扼要地抓住听众和作者的思想，因为广播长度被控制在 450 字，也就是 2 分 45 秒以内，这并不容易，我经常想多要点时间，多说几句，但是那些短小精悍的观点与我们现在生活的这个“小即美”的世界完美契合。广播也许可以不间断地播送两分钟多，但是电视每隔 20 秒就会换一个新画面，而推特 (Twitter) 只给用户 140 个字符的留言空间。

我现在读论文和报告时只读内容提要，只在必要的情况下才深入文章主体。我的书房里堆满了买来的书，我曾想努力地把它们彻底读完，直到有一天我意识到这是不可能的。我把这些书归置到已经超负荷的书架上，如今这更像是我当年美好愿望的直观体现。相反，我开始读星期日报纸上的新书评论并且骗自己并不需要把书买过来读。在自己写书时，我也把篇幅规划得足够短，短到在从伦敦到洛杉矶的航班上就能读完。我认为只有在那时，我的潜在读者才能拥有一段不被打扰的时间，把我的书读完。但是如今随着车载电话以及无时不在的黑莓或 iPhone 的出现，即使是那样安静的时间段也被打断了。

因此，我写的书务必要简短，或者至少单个章节的内容要精减到忙碌的人们愿意读的篇幅。我比较慷慨地允许自己将本书的每一章控制在一定的字数范围内。本书共 16 章，对于一本书来说，比较短，但也足够了，我希望本书能让人停下来反省。因为篇幅短，文章舍弃了细节以便集中阐述一些关键的原则。这既是缺点，又是优势，这些文字都是基于我个人的生活经历和研究而写的，是个人观点而非权威发布，但或许这样会让本书读起来更有意思。那些帮助阐明观点的故事、当下流行的说法是我从“今日思考”中获得的。

我从不认为自己是什么专家，只是把自己看作一位提出问题而不是找到最佳答案的社会哲学家，因此本书并不是一本操作性的说明书，我不会假装自己知道第二曲线在各领域的应用，尽管我提出了很多刺激大家的建议，但其实我更多的是试图引导读者超越常规地去思考。有时候光是提出问题就已经非常关键，更别提找到答

案了。这种事不能指望那些只见树木不见森林的专家，他们总是聚焦在一些细节上而忽略了逐渐显现的重大变化。我认为书中的一些章节或许与大家的切身利益更相关，所以这不是一本必须从头翻到尾的书，你可以像点菜那样随意翻看你感兴趣的章节。那些熟悉我之前作品的人也许会注意到我会在书中重复使用一些观点和比喻，包括第二曲线这个概念本身。我从 25 年前就开始使用这些并未定义完善的概念，它们重构了一个不同的世界，而且为我们解决难题提供了不少帮助。

回过头来看我 80 年的人生，我总在想为什么我很少质疑那些事情的运作方式（至少在前 30 年是这样的），无论是在英国还是在世界的其他地方？我曾以为事物的运行总是理所当然的，而那些权威人士总是知道自己在干什么并给出忠告。现在我知道事实并非如此。我遇到的大部分青少年对于眼前的这个世界，以及将来该如何生活这一真正的难题比我有更多的了解，这让我印象深刻。我鼓励他们去挑战现状，质疑传统的智慧，大胆塑造自己的生活。此外，我也希望大人们能做同样的事情，从忙碌的生活中抽身出来看看自己前行的方向。

我在温莎城堡当“监察”时的一项工作就是利用周末把这个国家的一些意见领袖聚集起来，他们都是学术界、商界、政治界和军界的精英。把他们聚集起来的目的是帮助他们聚焦社会面临的重大伦理道德问题。这种讨论很吸引人，参与者也都很有意思，但我发现这些精英都急于阐述自己的观点，而不是倾听别人的意见，更不用说改变自己的想法了。在这些会议中并没有出现类似第二曲线的思想，因此我们决定进行另一组讨论，这次我们邀请

了新生代的新星来参与。他们没有需要捍卫的公众身份，更愿意倾听并且思考其他的观点。至少对我来说，这种场景更让人感到高兴。希望他们在走上了足以影响一些事务的岗位时，还能想起曾经的那些讨论。

因此，本书是写给新生代的，我希望借此能点燃他们的好奇心，激发他们的想象力，鼓励他们在朋友和同事之间展开讨论。约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）曾说过：“我确信与既得利益者所获得的权力相比，更值得关注的是，人们的观念被逐渐侵蚀。”大卫·休谟（David Hume）也早就说过，真理是从朋友间的争论中产生的。我同意他们两位的观点。我最高兴的事莫过于在摆上美酒的晚餐桌旁与朋友辩论。我们能通过交流改变我们的世界。如果本书能激发更多类似的讨论，那我就心满意足了。不管怎样，我的目的是激发大家，而不是让大家纠缠于细节，我很清楚细节非常关键，但在细节方面会有人比我了解得更多。