

云上的 天空

印度，印度

王子的童话

巴西老太太

享受和奋斗

巴西无美女

巴西的困境

巴西男人

萨尔瓦多的伤

马大哥与信仰

那个叫佩德罗的小

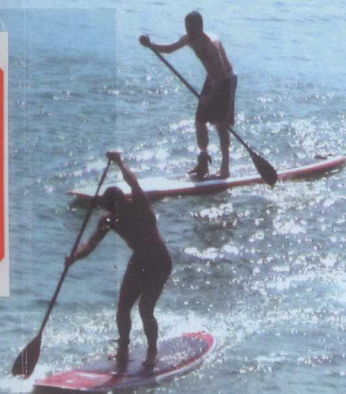
只是怀念

改变命运

穿越

张小东 著

从中东到南美



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



云上的天空

从 中 东 到 南 美

张小东 著

图书在版编目(CIP)数据

云上的天空：从中东到南美/张小东著. —杭州：
浙江大学出版社，2014.5
ISBN 978-7-308-13170-4

I. ①云… II. ①张… III. ①散文集—中国—当代
IV. ①I267

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第094501号

云上的天空：从中东到南美
张小东 著

责任编辑 王志毅
文字编辑 周元君
营销编辑 李嘉慧
装帧设计 八月之光
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路148号 邮政编码310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
制 作 北京百川东汇文化传播有限公司
印 刷 北京天宇万达印刷有限公司
开 本 635mm×965mm 1/16
印 张 14.5
彩 插 4
字 数 201千
版 印 次 2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-13170-4
定 价 39.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

行者小东

经历是一笔财富。这话没错，但严格地说，只有用思想沉淀过的经历才能算是真正的财富。在这方面，小东一直非常富有！

2005 年，小东刚进公司时，我曾是小东的导师，在企业内部，导师其实更像师兄，既然是师兄，就更容易说些掏心窝子的话。心理学专业毕业的小东，学者气质非常明显，善于见微知著，而且爱憎分明，敢说敢做，冲劲十足。这种气质为他赢得过很多机会，也让他曾经受到过不少挫折，但他始终坚守自己内心的原则去对待工作，思考人生，不改其乐。

八年的职场生涯，从中东到南美，从浩瀚的沙漠到茂密的热带雨林，小东一路走来，一步一个脚印，步履坚定。

经历，并没有磨平他的棱角，反而把他的棱角磨得更加突出，更加优雅，也正是这些优雅的棱角让他把经历变成了真正的财富，并用真挚的情感和细腻的笔端，为我们娓娓道来。这里既有国际化大公司在全球化背景下人力资源政策如何在本地国家落地的大胆探索，也有在跨文化冲突和碰撞中展现出的人性之美，既有异域风情的神秘和魅力，也有对文化和文明的思考和感悟。一篇篇隽永的短文像一颗颗熠熠发光的珍珠不断折射着理性的光芒，而整本书又像是巴西美丽的科帕卡巴纳海滩，¹阳光、沙滩、美女，贝壳、海参、

海螺儿，应有尽有，相信读者定会在其中遇到捡到自己喜爱的宝贝。

2013年初，在公司发展很好的小东忽然选择了离开，作为导师的我既惋惜，也有些不解。后来，小东发来书稿邀我写序，看到“云上的天空”这几个字，我豁然开朗，这或许就是小东执意要走的原因吧。

也许小东命中注定是一只鹰，既然是鹰，那就尽情地去探索云上天空的奥妙吧！

永远在路上，行者小东！

人力资源师 蔡永达

2013年岁末于深圳

目 录

工作，就是丰富多彩

身份的焦虑 | 5
谁都需要 | 8
集体主义还是个体主义 | 11
信号检测论 | 14
服务，是不该免费的 | 17
神奇的国度，不要怕 | 21
吃吃喝喝拿拿抱抱亲亲 | 26
发展，是一种天性需求 | 32

好人与坏人 | 37
人性与人伦 | 42
低端员工的管理 | 47
员工开除 | 51
从伙委会说起 | 56
让领导满意 | 63
老员工 | 69

世界奇如斯

志在千里 | 79
王子的童话 | 82
赏点吃的吧 | 85
规则 | 88
巴西无美女 | 91
巴西的困境 | 94
大国心态 | 98

中国式的礼 | 102
蛋和鸡的问题 | 107
每一个人都是舞者 | 110
性骚扰 | 113
穷人的住所 | 117
拥堵 | 121

那些人，那些事

奇人大姐 | 129

巴西老太太 | 132

哪里人 | 135

性急的人 | 139

巴西男人 | 142

世界之大，人类之奇 | 145

男人需要点什么 | 149

穷人 | 154

闯荡的中国人 | 158

神奇的故事 | 161

我的巴西下属——安吉拉 | 165

我的巴西下属——瑞娜塔 | 169

藤森总统 | 177

独在异乡为异客

接，送 | 185

只是怀念 | 187

我的味道记忆 | 190

谈死亡 | 196

理解不了 | 201

萨尔瓦多的伤 | 207

那个叫佩德罗的小城 | 211

利马 | 215

印加，印加 | 220

巴西独立日 | 224

云上的天空

从 中 东 到 南 美

张小东 著

好人与坏人

人性与人伦

低端员工的管理

员工开除

从伙委会说起

让领导满意

老员工

工作，就是丰富多彩

身份的焦虑

谁都需要

集体主义还是个体主义

信号检测论

服务，是不该免费的

神奇的国度，不要怕

吃吃喝喝拿拿抱抱亲亲

从伊拉克的阿尔比尔回苏莱的路上，一路下着淅淅沥沥的小雨。有审美情趣的司机带我走了一条山路，到山顶时，行驶在云里雾里，煞是好看。因为有大雾，车子走不快，到苏莱时，已过中饭时刻。我本想在路上找家餐厅吃，但司机说他不爱吃，可以等我，我只好作罢。回到苏莱，司机忽然邀请我去他家，并跟我解释，他不到万不得已，从来不在外面吃饭，一定要在家吃饭。于是我就随他去了他家。

这是一个普通人的小家，一栋平房，在外面看并不起眼，但是进屋后却不得不惊叹。从进门的那一刻起，我就明白了这个司机为什么几乎从来不在外面吃饭：这个普通库尔德人的家庭实在太过干净、太过温暖了。米黄色的地毯，走着都觉得干净。外面下着小雨，室内的厨房里，放着老式的煤油炉，闪着蓝色的火焰，整个屋子弥漫着一股静谧的暖意。年迈的母亲，穿着典型的库尔德黑袍，从头到脚，慈祥地朝我笑，说着库尔德语欢迎我的到来。我坐下后，库尔德老妈妈端上了用小麦和牛肉一起煮的食品，贴心的本地司机知道我不吃羊肉、爱吃米饭，提前打电话给家里，让老妈妈准备了牛肉和类似米饭的食品。我吃的时候，安详的老妈妈一直朝我们笑，并不时地催我再多吃点。

吃完饭后，被请到客厅里坐着喝茶。客厅也是一贯的整洁，老妈妈捧上茶，听着她单身的儿子用英语跟我交流。我问老妈妈多大年纪了，她得意地告诉我她已经 67 了，并用双手比划着她

有8个子女。如今儿女都大了，有住在附近的，有嫁到瑞典的，还有已经去世的，只有身边这个没结婚的儿子陪着自己。我忍不住问司机，老妈妈每天都做些什么。司机告诉我，老妈妈是上一辈的人，每天就在家做饭、带孩子，偶尔去看一下嫁在附近的姨妈。我说可以经常带老妈妈去超市、公园之类的地方逛逛。儿子说，老妈妈整天在家，需要什么会给他打电话，由他去买。她们那一代人几乎都不怎么出门，像以前他父亲在世的时候，虽然是萨达姆时代，但父亲一个人的工资就能养活家里七八口人，所以不用女性出去工作。现在社会变了，物价越来越高，很多女性都出去工作了，女性出门逛街、买东西的频率也高多了。

下午回到公司，跟本地员工聊到这位老妈妈的生活，两个本地员工告诉我，她们的妈妈也是那样，几乎从来不出门。但这两个本地员工说，她们接受不了整天在家煮饭、看孩子的生活，即使将来老了，她们也不愿意这样，还是希望能工作，能融入社会。惊叹她们进步之余，我顺便想到，伊拉克社会异常重视家庭，大家三天两头走亲戚，可能就是因为大多数女性没有工作。而女性有了工作之后，男人和女人都得上班，整个社会的家庭紧密性反而松懈了。工作改变了社会形态。

我正感叹女性工作对推动社会进步的意义，但马上承受了它的副作用。我收到了巴格达一个本地女员工的发难，她提出要离职，她说整整6年，除了变老之外，没有看到自己有任何变化。快下班吃饭时，另一个女员工跑到我办公室，也来跟我哭诉。她对职级调整不满意，觉得别人跟她一样的级别，让她很没面子。我对她说，我从来不认为她比别人低。她听不进去，要我站在她的角度想。我接着跟她比较薪酬待遇，她却告诉我，她在意的不仅仅是薪酬待遇，而是感觉。我只好告诉她，我没有办法解决她的感觉问题。我明白，她的问题，在于身份焦虑问题。工作了那么久，从去年到今年，才升了一级到高级专员，任何一位刚进来的员工，都可以很容易达到

她的职级，让她感觉很失败。我直接问她，她觉得应该是怎么样的，她想了一阵子说不知道，她认为我是主管，我应该给她一个解决方案。我好好反思了一下：为了让她感到成功和公平，我能给她地位吗？即使给她一个副经理的职位，工作内容没有变化，小部门也没有什么下属，她还是找不到展示成功的地方。给她加点工资吗？那不是能刺激她的东西。换位思考一下，我自己工作到现在不也有很多怨言吗？整天干着给人服务的活，已经进公司四五年，也没觉得自己跟新进公司的新员工有多大的区别。认真工作了，但并没有获得身份上的认可感，始终感觉自己还是一个普普通通的小人物，那么这工作就显得有点像鸡肋。

忽然明白，在工资待遇满足生活需要后，我们自然走到了尊重的需要和自我实现的需要上。身份的重要感，成了人力资源激励上没有说的因素。可悲的是，任何一家企业都没有办法为所有人提供这种资源。我不能跟我的本地员工讲，她的工作就是做那些选用预留的工作，就算她将来把我这个经理顶替了，工作也还是这些。人力资源这个工作，注定没办法获得尊重感，企业也给不了重要感，顶多是加点工资、多发点奖金而已。我相信这也是我的主管没有办法跟我说出口的话，也是这个社会上很多人都不得不接受的命运——身份的焦虑。

在下属的哭哭啼啼中，错过了晚饭，免不了再次想到那个慈祥的老妈妈。老妈妈把屋子收拾得一尘不染、温暖如春，一年到头都呆在家里照看孩子，她从哪里获得身份的重要感呢？她会不会有身份的焦虑呢？或许对她来讲，她没有把照看孩子当作是一份工作。所以虽然日复一日年复一年，但做饭、看孩子却永远不会成为一件厌倦的事。只是她这样天天年年的意义是什么呢？

古希腊医药之父希波克拉底一次在四处游走的时候，发现几个人在给一个人浇冷水，他问那几个人在干什么，其中一个比较老实，说那个人得了感冒。希波克拉底很奇怪，问为什么要浇冷水，这样会让病情更加严重的。众人不说话，之后希波克拉底才明白，这几个人是一家诊所的，他们也明白感冒浇冷水会更加严重，但他们的逻辑是如果直接把这个人治好，就体现不出他们的能干，也赚不到很多钱，所以故意先浇冷水，让这个人的病更严重，然后再治好，自然病人会更加感激，也能收更多钱。我们悲天悯人的希波克拉底异常愤怒，于是就有了后来那个著名的医者誓言，大意是绝不做这种危害病人利益的事，还包括什么不乱开药，不给堕胎等。总之希波克拉底誓言对现代社会影响比较大。

这个故事在中国也有一个相似的版本，说的是上古神医扁鹊的故事。扁鹊见蔡桓公，人家蔡桓公好好的，他说蔡桓公有病，蔡桓公不相信，扁鹊见了三次提了三次，并辅助以行为表情，总之主题是蔡桓公听不进忠言，最后真的病死了。其中最有名的一句话是蔡桓公说的“医之好治不病以为功”，翻译过来就是，医生喜欢给没病的人治病来彰显自己的功劳。这一点和希腊那个故事所传达的一样：医生喜欢给病人弄点麻烦来让自己显得功劳更大，然后借此赚钱更多，名声更大。

按照现代人力资源的术语，这些医生是希望通过制造事端来获得尊重的满足，获得成就感。

当然，如果天下人都不得病，医生不就失业了吗？如果百姓都很安分，不偷钱不斗殴，那也没警察什么事了……这样的事情还很多。

问题是普遍的，原因也是直接的，每个人都希望像那些浇别人冷水的医生一样，多赚点钱，多博取一点名声；一些有远大理想的政府官员自然希望人民能记住他，在历史上被写上一笔好听的；小民如我也希望将来离开伊拉克时，被怀念而不是被遗忘……

这里面存在一个问题，每一个人的尊重需要是否都可以得到满足？很多时候，我很能理解那些医生的困境，整天救死扶伤，却并没有受到认同和感激，累死累活，老百姓也不感激，甚至还把你受的委屈都当作理所当然。

其实，这也怪不得医生，要怪只怪我们人类自己的本性，谁让我们有尊重的需要和爱的需要呢？而且这尊重和爱的需要还只能从别人那里获得。另一方面，我们给别人尊重和爱的时候，却又总是从功利的角度出发：我不需要别人或是看不到别人对我有什么帮助的时候，我的尊重和爱就是吝啬的。

关于扁鹊还有一个故事。世人都赞扁鹊医术高明，说他是神医，扁鹊却叹气说他自己并不算天下第一的神医，他的两个哥哥医术比他高明得多，但是世人愚钝，只看到他救死扶伤，就说他是神医和天下第一。他说他的二哥比他高明， he 自己是病人快不行的时候，才知道开膛破肚用药治病，而他二哥是病人刚有病症时，就可以开出药方，把病人的病扼杀于萌芽状态。他的大哥更高明，在病人的病还没得时，就可以看出病人生活习惯不健康，四周水土不合适，给出合理的建议，防患于未然。这个道理是明显的，天下人只记得那个开膛破肚、治病救人的扁鹊，他的哥哥是谁，却没有人记得。我想，这两个哥哥肯定也没有扁鹊赚钱多，评职称肯定比不上他这个弟弟，定岗定级自然也轮不到他们，因为他们的业绩明显比不上这个开膛破肚的弟弟，百姓的眼睛总是直接的。

百姓的眼睛是直接的，评价的标准是客观的，自然这类神医中

的神医就只能降格为普通神医，那些古希腊的医生只好多给感冒的病人浇水，政府官员也只好多去干点修路架桥的事——其实病人并不一定需要浇水，百姓也不一定需要那么高的 GDP。可是如果百姓只记得那些开膛破肚救活病人的医生，只看 GDP 排名第一的官员，就别怪医生泼水、官员老是盖楼了，他们也有需要啊！

需要—满足—行为，这是操作性条件反射，心理学实验中是这样演练的：把猴子关在笼子里，只要它无意中摸到一个什么东西，实验员就给它一个栗子吃，猴子吃到甜头，然后就不停地去摸那个东西。我想，尊重的需要就是那个栗子，任何一个社会中的人都需要这个栗子，当社会中的个体发觉只有主动制造一点事端来才能获得关注的时候，他又怎么能停止这个不停的操作？

在社会上，假如医生需要让病人病情加重来获得栗子，政府官员需要多盖房子来获得栗子，企业中的支撑部门像财务和行政需要制造事端才能获得栗子的话，是该怪这个栗子，还是该怪这个非得看到操作行为出现才给栗子的实验员？

也许有人说，人人都需要栗子，但是栗子不一定要等实验员给，自己可以去别的地方寻找。比如我们人力资源得不到实际的尊重，就在生活中找栗子，做一个温柔善良的好人，追求知识和审美等。今生求不得尊重，或许只能求来世。

希波克拉底通过誓言想来抑制医生成就的冲动以及获取栗子的需要，不知道他是否成功？