

RUSSELL L. ACKOFF & SHELDON ROVIN

USING CREATIVITY

TO OUTSMART BUREAUCRACIES

BEATING THE SYSTEM

打破体制

用创造性
巧胜官僚机构

[美] 鲁塞尔·L.阿克夫 谢尔顿·罗文 著 肖聿 译

中国社会科学出版社

打破体制

用创造性巧胜官僚机构

[美] 鲁塞尔·L.阿克夫 谢尔顿·罗文 著
肖聿 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打破体制/ (美) 阿克夫著; 肖聿译. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 12

书名原文: Beating The System

ISBN 7-5004-5654-9

I. 打… II. ①阿… ②肖… III. 官僚主义-政治制度-研究 IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 040300 号
图字: 01-2007-5327

责任编辑 张 红
责任校对 郭 娟
封面设计 王国宣
版式设计 张汉林

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2007 年 12 月第 1 版

印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷

开 本 890 × 1168 毫米 1/32

印 张 5

插 页 2

字 数 100 千字

定 价 20.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

内容提要

我们必须打破很多危及我们生活质量的体制。你和某个官僚机构公司、行政机关、学校或医院打交道时，它直接答复了你的问题或提供了你需要的服务，而没有互踢皮球、让你在沮丧的迷宫里艰难穿行。你上次遇到这种情况是什么时候？你是否发现，这些体制对它们造成的不便或困难完全无动于衷？你想知道怎样打破它们吗？

《打破体制》告诉你怎样去做。本书的两位作者毕生研究组织体制如何运作，在书中讲述了受到各种官僚体制刁难者的有趣逸事，描述了这些人还击体制的种种卓有成效的独到对策。

作者从探索体制运作（或不运作）的机制入手，找出体制的弱点及其成因，然后说明官僚体制的影响力大多来自一些想当然的假定——体制对其自身和对我们的假定、我们对体制和对自己的假定，并指出：创造性的本质和打破体制的第一步就是挑战这些假定。阿克夫和罗文用一些故事说明了成功的策略和办法，告诉人们如何打破这些假定，在与许多挫败我们的官僚体制打交道时反败为胜。

Copyright @ 2005 by Rlissell L. Ackoff Copyright licensed by
Berrett-Koehler Publishers Arranged with Andrew Nurnberg Associates
International Limited

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权。

作者简介

鲁塞尔·L.阿克夫 (Russell L. Ackoff)

美国宾夕法尼亚大学退休教授，哲学博士，建筑学家，城市规划专家，行为科学家，体制理论家及作家。他曾任美国管理研究协会会长、综合系统研究协会会长和美国管理学院副院长等职，是俄罗斯国家自然科学院院士、国际管理科学院成员、美国统计协会会员以及墨西哥民族自治大学、英国伯明翰大学、葡萄牙里斯本大学的客座教授。他有 22 部著作，最新的一本是与谢尔顿·罗文合著的《重新设计社会》。

谢尔顿·罗文 (Sheldon Rovin)

美国宾夕法尼亚大学退休教授，研究体制理论、医疗卫生制度、管理制度和教育方法，是一位非传统的思想家。他曾获牙科手术博士和美国密执安大学科学硕士学位，从事过口腔病理学及教育学研究。20 世纪 70 年代，他设计了独特的教学课程，实践着“教育是极为个人化的过程，学远远重于教”以及马克·吐温的名言“小学不应成为一个人受教育道路上的障碍”的理念。他有 8 部著作和 90 余篇杂志文章。

前 言

《电视台风云》^①这部电影是 25 年多以前拍的，其中的男主角是个电视新闻主播。在演播室，他一边朝摄像机前面走，一边大喊：“我再也受不了啦！”他这是在发泄对“电视台”^②的怒火和失望情绪。“电视台”是一个强制性的体制，呆板僵化，墨守成规，最关心的是节目收视率，而不是高质量的报道。这个电视台一直想让这位新闻主播放弃自己的价值观和诚实作风，不许他做他认为对的事情。他的这番抗议引发了一场全国性的运动；全国各地

① 《电视台风云》（*The Network*）：美国米高梅公司（MGM）1976 年 11 月发行的喜剧影片，导演 Sidney Lumet，1977 年获第 49 届奥斯卡金像奖（最佳男、女主角、最佳女配角、最佳原著剧本奖）。——译注

② 指该影片中的“BUS 电视台”。——译注

的人纷纷站在了他的一边。可是，那只不过是一部电影，是虚构的，现实中根本没有发生过那样的运动，尽管那部影片曾引起很多讨论。

我们并不想说这本书会引起任何类似于一场全国性运动的事情，但我们的确希望会出现这种情况。我们希望这本书至少能为所有渴望打破体制的人提供一些切实可行的办法。数不清的人正在受到太多的组织和官僚体制的刁难和困扰。我们这本书特别是为了那些想对付这种困扰的人写的。我们想让他们明白：他们再也不用忍受这种困扰了。我们的办法是：讲述另外一些人如何在现实中回击并打破了正在困扰他们的体制。我们的意图是：激励渴望打破有害体制的读者们，为他们提供一些思路，使他们能够达到这个目的。本书写给所有打算行动起来，反败为胜，打破种种困扰他们、使他们灰心的体制的人们。

任何人都能打破某个体制。我们这里指的是任何一个人：你不必是一位专家。事实上，专家倒通常都是些障碍。“打破体制者的秘密规则”（见本书第 10 章）之一详细地解释了不需要专家的理由。这本书里没有一个故事和有关方面的专家有关。

我们承认：不需要打破所有的体制，也不需要打破那些出于无意而常常困扰人的体制。尽管有些损害是蓄意的，但是大多数损害却出于不理智地贯彻某种观念或者规则。这就意味着：打破体制除了

可以使个人感到满意之外，还有一种益处。反应灵敏的体制可以知道自己正在遭到回击，并从中吸取教训（假定它已经吸取了教训），因而作出积极的反应，改善自己。

因此，必须打破体制的另一个理由是：这样的努力很可能大大改变组织机构，所以打破它们就成了非做不可的事情。从社会的层次上看，罗莎·帕克斯^①就是打破体制者的突出代表：当年在种族隔离的美国南方，她拒绝在公共汽车上给一个白人男子让座。她的简单抗议促进了美国的现代民权运动。在另外一个国家——印度，圣雄甘地曾把非暴力抵抗变成了一种艺术形式，他当年领导的那场运动加速了印度争取独立的进程。

这些事例当然非常富于戏剧性，也很鼓舞人心；但正如我们以上所说：我们并没有奢望这本书能掀起一场全国性的运动。书中谈论的打破体制，虽说在规模上远远不如以上两例，但对个人来说也同样重要。我们还希望：打破体制者在其中工作并与之

① 罗莎·帕克斯 (Rosa Parks)：20 世纪 50 年代美国黑人民权运动女活动家，被誉为“美国民权运动之母”。她 1913 年生于美国亚拉巴马州的塔斯基吉市 (Tuskegee)，原来的职业为裁缝。1955 年 12 月 1 日，她拒绝在公共汽车上为白人让座，以“扰乱秩序罪”被捕受审。此事掀起了黑人民权运动的高潮，黑人团体在亚拉巴马州首府蒙哥马利发动了长达 381 天的“抵制公共汽车”运动。1956 年，美国联邦最高法院裁定种族隔离的公共汽车“违反宪法”。她目前住在底特律。

——译注

互动的一些组织和体制也能重视我们这本书。关键在于：在个人层次上打破体制，这么做很可能造成制度层次上的变革，即使你的目的仅仅是改变个人处境。我们在本书里讲的一些事例已经表明：在个人的层次上打破体制的确改变了整个组织机构，尽管那并不是个人的初衷。这些事例包括本书第4章的“维护造成的失败”、“无声电影能说出很多”和“调拨定价”、第7章的“破除着装规定”，以及第9章的“住院病人的急躁”。

我们讲的故事和故事末尾总结的寓意，大多都包含着幽默的味道。打破体制的过程中确实有大量的有趣之事，但读者应当时时牢记一点：幽默后面的寓意是严肃的。打破体制可能是一项严肃的事业，有时甚至要冒一些风险，还需要一些勇气。尽管如此，即使我们只是尝试去打破一个体制，我们从中得到的乐趣以及（常常是）满足也会远远大于风险。

最后，我们想请读者把你们打破体制的经验告诉我们，以便日后的读者分享你们的经验。如果你们有兴趣，请在读完本书以后考虑我们这个邀请，把你们的故事寄给我们。

鲁塞尔·L.阿克夫

谢尔顿·罗文

2005 年

引 子

打破体制者个头有高有矮，体型有胖有瘦，职业包罗万象。但他们还是有一个共同点：他们都烦透了困扰他们的那些体制并为此采取了行动。我们在这本书里讲的故事，内容都是这些个人，这些体制赢家，打破了那些让他们沮丧的体制。所有的故事都是真实的。它们大多来自作者的亲身经历。其余的则直接来自它们的亲历者。这些故事的内容包括：故事本身；每个故事的最后一段是对故事意义的深入分析；最末是这个故事的寓意。

打破体制的英雄

把这本书的内容组织在一起的时候，我们决定为我们这些打破体制者取一个通用的名字。我们需要的名字应当是大多数读者都认识的，应当是人们

都能认同的。同时，使用一个通用的名字也可以大大避免涉及个人，避免使本书故事涉及的其他人感到难堪。大卫和歌利亚的传说里的“大卫”就是我们的选择。我们在全书都用“大卫”这个名字代表打破体制的英雄，只有极少数故事除外。

大卫（David）是《旧约》里最著名的人物之一。他打败非利士巨人勇士歌利亚（Goliath）的时候，“只不过”是个放羊娃。当时，以色列人与非利士人交战，双方军队在两座小山上对峙。足足 40 天，力大无比的巨人歌利亚（据说他的身高至少有九英尺）每天早晨都要向以色列人挑战，让他们派一个人出来和他交手，但没有一个以色列人敢应战。一天，大卫（他当时太年轻，还不能参军）来给他在以色列军中的哥哥们送东西。他听见歌利亚骂阵，马上自请出战，和歌利亚交手。以色列王见大卫个子小，又很年少，况且毫无作战经验，不免有些为难。大卫当然不是勇士。可是，国王见别无人选，也只好勉强同意了。

国王把自己的铠甲拿给大卫穿，但被谢绝了。大卫来到附近的一条小溪旁边，给自己的投石器找了几个合适的鹅卵石子（一共是五个，而不是一个——他或许有些疑虑：人们面对如此可怕的局面时，往往都会产生一些疑虑）。据说，这个传说的其余部分是真实的历史。歌利亚从头到脚都穿着厚重的铠甲。但是，大卫只投出一块石子就命中了这个

巨人的前额，石子不偏不倚，恰好从歌利亚头盔底下射了进去，那是歌利亚身上最容易受到攻击的地方。歌利亚倒了下去，大卫用歌利亚的剑割下了歌利亚的头。大卫击杀歌利亚的事情鼓舞了以色列人的士气。以色列人向非利士人发起进攻，使非利士人仓皇溃退。以色列人取得了胜利。整个故事见于《旧约·撒母耳记（上）》第17章第1—58节。

我们相信这个传说的寓意一定会使读者产生兴趣，因为它讲的是一个小家伙敢于面对并战胜体制（传说中的歌利亚就是它的化身），它比他高大得多、强壮得多，看上去似乎是个不可战胜的庞然大物。传说中的大卫毫无名气，至少直到他和歌利亚交手那一刻之前，他一直是默默无闻；他只带了一个投石器，他只能依靠战胜对手的强烈愿望和自己的创造性，去打败那个“巨人”。这故事是个巧妙的隐喻，其寓意就是：我们大家都能依靠自己的意志而不是力量，去战胜一个损害我们的体制，一个巨人。正因为这一点，大卫才成了我们心目中打破“体制”的英雄象征。

本书的结构方式

本书的结构方式，旨在使读者便于查阅能解决体制造成的难题的某个（或某些）故事。目录页就可以帮你做到这一点；本书第11章后面的“以体制分类排列的故事”也可以帮你做到。

许多体制都在威胁着我们的生活质量，因此需要打破它们。尽管如此，我们还是相信：人们对这个需要的理解依然不大清楚。所以我们在第1章阐明了这个需要。我们解释了这个需要并告诉读者哪些体制在如何威胁着我们。

读者会从本书讲述的故事中看到：要想打破体制，就必须不在乎体制设置的种种障碍，用智慧去克服它们，此外还需要勇气、坚忍和创造性。不过，要想打破体制，还必须清醒地理解各种体制，必须知道它们如何运作，尤其是如何不良运作，必须知道哪里是它们的弱点和致命之处，也必须知道驱使它们如此运作的诱因是什么。除此之外，打破体制还要求我们把体制看作一个整体，而不是像当今很多人那样把体制看作各个部分的组合，在本书的第2章，我们运用大量实例，对这一点作出了解释。

打破体制需要你具备一定的创造性。你如果具备了创造性，就一定能智胜你想打破的体制，因为如果说还有什么确定不变的事实，那就是：那个正在困扰你的体制没有创造性可言。庞大完整、墨守成规的行为习惯，都和创造性毫不沾边。本书第3章阐述创造性。说到底，创造性的精髓就是质疑和否定我们自己作出的各种“想当然”的假定的过程。那些假定大多都很模糊，不会被直接说出来，因此它们通常会约束或限制我们，使我们不能去做我们想做的事情，使我们不能得到我们想要的结果。在

本书第一部分和第二部分里，我们也提供了几条富于创造性的策略。

在本书的“前言”和“引子”之后，分三个部分。第一部分包括第1章到第3章，分别讲解了为什么需要打破体制、如何理解体制以及如何理解创造性。

第二部分讲述了一些来自（或关于）那些打破了体制的真实人物的故事，包括六章。第4章汇集了一些故事和趣事，以说明如何先分辨出第3章提到的各种“想当然”假定，再向它们挑战，否定它们，把这一步当作创造性地打破体制的前提。第5章到第9章列举了一些富于创造性的策略，可以用来打破体制。每一章的题目都标明了一条具体策略。每一章都包含了几个故事，以使读者了解如何运用特定的策略去打破体制。

在本书的第三部分里，第10章提供了一些“打破体制者的秘密规则”，其中强调了第二部分里那些战胜体制者所经历的过程和采取的行动。这些规则可以用作指导方针，你在着手去战胜一个体制的时候，一定要把这些规则记在心里。为了引起你的兴趣，我们现在就把它列在下面：

出其不意。

不需要专家。

请求原谅，不请求允许。

不认可最初的拒绝。

不为了任何别人而对自己说“不”。

寻找同盟。

阻碍体制。

正如我们在“引子”中的最后一个建议（见本文最后一段）里提到的那样，你不必把本书从开头读到结尾。如果你愿意的话，也可以不读别的，直接去读本书的第 10 章。

本书第 11 章扩展了新的内容：各种组织机构（体制）如何看待那些决心打破它们的雇员，如何防止他们出现，以及如何把他们的影响减到最小。第 11 章后面是“以体制分类排列的故事”，它能帮你找到一些在特定行业的具体领域中打破体制的实例。这个表上的分类并不严格：有些故事很容易被列入不止一个类别，所以我们的确也把一些故事列入了不止一个类别。在能够打破体制的众多方法之间，根本就不存在确定不变的类别之分。

最后，你阅读本书的时候，完全不必像通常那样从头读到尾，从前读到后。事实上，偏不从前往后读，这也是打破读书体制（它包含着一条不成文的规定，即必须从前往后读）的一种形式。因此，你不妨按照你那种独一无二的阅读方式，去享受读书之乐。你需要从这本书的什么地方开始读，全随你好了。

目录 Contents

前言/ 1

引子/ 5

第一部分 欲打破体制者须知

第 1 章 为什么需要打破体制/ 3

需要是发明之母/ 3

第 2 章 理解体制/ 8

不知所以然的知识是被误导的导弹/ 8

第 3 章 创造性的本质/ 20

匣子里的人想不出匣子外是什么样/ 20

第二部分 打破体制者的故事

第 4 章 不承认“想当然”/ 38

说“不是那样”/ 38