

整洁有序才是成功的关键吗？
适度的混乱也是明智之举！

A
PERFECT
MESS

完美的混乱

我混乱，我高效！

[美] 埃里克·亚伯拉罕森 著
戴维·弗里德曼

整洁和有序带来的优势反倒增加了实际成本，而且，这些看起来的“优势”往往是一种错觉。适度无序的人、制度或系统往往被证明是更高效、更具适应力和创造力的，整体上比高度有序的情况效率更高。





A
PERFECT
MESS

完美·的·混乱

[美] 埃里克·亚伯拉罕森 著
戴维·弗里德曼
韩晶译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

完美的混乱/(美) 亚伯拉罕森, (美) 弗里德曼著; 韩晶译. —北京: 中信出版社, 2008.5
书名原文: A Perfect Mess

ISBN 978-7-5086-1102-0

I.完… II.①亚…②弗…③韩… III.管理-方法 IV.C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 170996 号

A Perfect Mess by Eric Abrahamson and David H. Freedman

Copyright © 2008 by Eric Abrahamson and David H. Freedman

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by CHINA CITIC PRESS

This edition published by arrangement with Little, Brown and Company, New York, NY, USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

完美的混乱

WANMEI DE HUNLUAN

著 者: [美] 埃里克·亚伯拉罕森 戴维·弗里德曼

译 者: 韩 晶

插 图: 靳 莹

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13 字 数: 203 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版 印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2881

书 号: ISBN 978-7-5086-1102-0/F·1294

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给我的妻子瓦莱丽、我的孩子亚历克斯和克莱尔。

——埃里克·亚伯拉罕森

献给混乱的主人们：劳里、雷切尔、亚历克斯和贾森。

——戴维·弗里德曼



序 言

在曼哈顿百老汇，两家专卖杂志的店隔街相望。其中一家以整洁、准确地将杂志归类而著称，其中的任何一册图书都可以用店内电脑查到。而在另一家，杂志则是随意摆放的，甚至完全无关的杂志都摆放在一起。比如，《时尚》挨着《财富》，《返璞归真》（*Real Simple*）的旁边居然是《Jet》！这家货品混乱的店老板兼经理叫伊萨姆。由于没有电脑盘货系统告诉他哪些杂志已经售出、哪些杂志需要进货，他和助手扎克不得不利用白天的空闲时间和晚上打烊以后的时间，凭记忆努力地完成这些工作。

自然，第一家店吸引到了更多的顾客，生意做得更灵活，销售额也比伊萨姆的店更多。可想而知，在竞争如此激烈的今天，恐怕只有一家书店能生存下来，而另一家只能破产倒闭。但出人意料的是，伊萨姆的书店居然是最终取得成功的一方！虽然他没有比竞争对手卖掉更多的杂志，但却赚到了更多的钱！其实道理很简单，当竞争对手为了改善库存状况而雇用更多员工，为了追踪杂志动态而建立电脑盘货系统时，伊萨姆却避免了这些会使利润减少的支出。当企业的生存不存在问题时，利润就成为衡量经营效果的主要标准。第一家商店因为更整洁、更有序获得的利润与付出的成本相比，结果是入不敷出的。

整洁和有序是要付出代价的。这听起来似乎很荒谬，但仔细想想，人们在为更有序而付出努力之前问自己的第一个问题是什么？或许是：我为此而耗费的时间、资源是不是划算？毕竟，对于许多个人和团体而言，

“变得有序并不总是值得的”，这也许会为他们节省巨大的劳动量。例如需要将所有东西都整齐存档的办公室工作人员、制订了严谨而详细的课程设置方案和管理标准的学校、严格按照时间表安排日程的专业人士，以及有着详细规章制度和操作规程的公司、与混乱做着不懈斗争的家长、具有严格组织结构的军队，甚至编制了大量文件的政府部门等。对他们来说，这将会是个极好的消息！

事实上，做到整洁和有序的确需要付出很高的代价。虽然这一点尚未被广泛认同，而保持一定程度的混乱和无序则常常可以带来巨大的成本节约。本书将向您证明，这一正一反带来的差别甚至比想象的更惊人！书中不仅指出因整洁和有序而带来的优势反倒会增加实际成本，而且让你清醒地认识到，这些所谓的“优势”往往是人们的一种错觉。尽管这是公然与人们普遍的观点唱反调，但适度无序的人、制度或系统往往被证明更具适应力和创造力，整体上也比高度有序的状态效率更高。正如整洁有序的成本常常被忽视一样，适度混乱的潜在价值也常常被忽略。这里提到的有益的无序即使不是普遍存在的，也绝不是特例。

正因为大多数人对整洁有序的偏爱，“混乱和无序可以非常有用”这一观点被看做是违反常理的。人们大都倾向于忽视整洁的成本，认为只要努力，就一定会消除混乱，而且不相信混乱可以比整洁更好地发挥作用。对大多数人来说，整洁就是最终目的。当人们为自己混乱的家庭、办公室或是时间表担忧时，通常不是混乱和无序本身带来的问题，而是因为人们总是简单地认为这些东西本身应该更整洁、更有序，如果背道而驰，就感觉很糟。

“混乱和无序可能是无害，甚至是有益的。”这一观点不应该被看做是另类。一直以来，无论是在生意场还是日常生活中，几乎每一个忠告都是让事情变得更有序、更整齐，却很少有赞同无序的（这里的“无序”不是简单指无中心和不分层地排列）。而现在，我们应该用一个更开阔的眼界和思维从社会生活的各方面来看待混乱，认真地思考它可以在哪些方面发挥更大的作用，而不是简单地否定。

本书会让你经历一次具有代表性的旅行，它展示了混乱和无序没有被正确评价的一面。旅行中会经历许多站点，如：永远杂乱无章的房间、损

坏玩具成风的幼儿园、生意兴旺顾客却很难找到所需商品的五金店和书店、阿诺德·施瓦辛格完全混乱的生活、病人在聚会中扔比萨的医院、常常被演奏跑调的贝多芬交响乐、诺贝尔奖得主乱糟糟的书桌、服务混乱的餐厅，以及因混乱而与昔日的巴黎有异曲同工之妙的美国城市。此次旅行不是关于混乱和无序的全面介绍，而是旨在探索并强调一些常常被人们忽略的重要问题。

或许这次旅行将带给您一些意想不到的观念转变。至少，我们希望是这样。

目 录 C·O·N·T·E·N·T·S

序言 / IX

第1章 整洁的成本 / 1

混乱的压力 / 2

救救我，奥普拉！ / 4

混乱的定义 / 5

第2章 混乱的实例 / 9

办公桌 / 10

草坪维护 / 16

公司的大计划 / 20

嘈杂的电话 / 24

对整洁的偏爱 / 27

第3章 混乱的历史 / 29

泰勒制造 / 33

爱因斯坦的混乱理论 / 36

混乱是什么？ / 38

第4章 混乱的益处 / 41

完整性：有益混乱的基本优势 / 44

谐振：使内外和谐 / 48

创意：创造性的无序 / 49

效率：达到目标的混乱路径 / 52

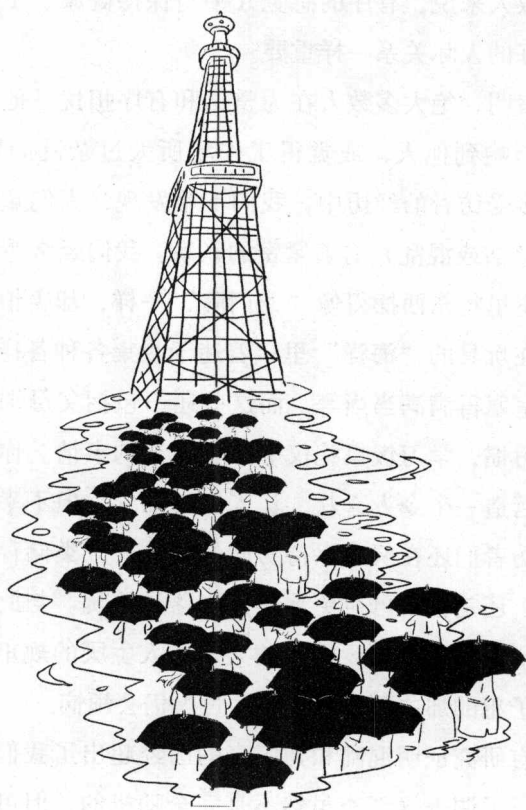
稳健性：多姿多彩的力量 / 54

第 5 章	混乱的人	/ 59
	混乱者与整洁者	/ 60
	人们实现混乱的途径	/ 64
	普遍存在的混乱策略	/ 66
	混乱失调	/ 68
	高估时间管理效用的 7 个习惯	/ 70
第 6 章	混乱的家	/ 75
	家庭清洁	/ 76
	放松!	/ 80
	挤出一些时间	/ 86
	清除一些东西	/ 87
第 7 章	混乱和组织	/ 89
	颠倒次序	/ 90
	把这些归档	/ 97
	混乱的组织结构	/ 103
	混乱创新	/ 105
	混乱的信息系统	/ 109
第 8 章	混乱的领导	/ 113
	病人的混乱	/ 116
	创造新的折中方案	/ 120
	虚构混乱	/ 123
	更多成功的混乱	/ 126
第 9 章	混乱的政治	/ 129
	世界范围的混乱	/ 133
	抵御破坏的混乱武器	/ 142
	混乱之路	/ 144

第 10 章 优化混乱	/ 147
混乱的两面	/ 150
当公共汽车飞起来	/ 151
查找我们	/ 154
电子芯片和扑克游戏	/ 156
第 11 章 混乱的思想	/ 161
随机智慧	/ 162
在心中整理世界	/ 165
分类	/ 169
聆听内心的混乱	/ 173
第 12 章 混乱的美学	/ 179
混乱的艺术	/ 181
混乱的味道	/ 185
为调音命名	/ 188
最后也是最少被误导的一点：嗅觉	/ 192
致谢	/ 195

A Perfect Mess

第1章 整洁的成本



· 完 · 美 · 的 · 混 · 乱 ·

如果乱糟糟的书桌象征着混乱的思想，那么，空书桌又代表什么呢？

——阿尔伯特·爱因斯坦

混乱的压力

对于大多数人来说，有序的感觉几乎与保持健康、工作满意、经济宽裕以及维持良好的人际关系一样重要。

大量事实表明，绝大多数人在为整洁和有序担忧。他们或认为自己太混乱，或担心影响到他人，或觉得工作场所太过杂乱而影响到了正常工作。从书中诸多受访者的经历中，我们不难发现，人们童年时代的记忆与他们的现状（整洁或混乱）有着紧密的联系。我们经常听到一些人的回忆是：喜欢在卧室里将东西摆得像“龙门阵”一样，却害怕父母因此而责罚自己；喜欢坐在玩具的“海洋”里；着迷于收集各种各样的神秘物品，并将阁楼和地下室塞得满满当当等。而这些还不包括父母训练他们养成正确使用卫生间的习惯，学习饭桌礼仪等更多复杂的事情。你或许认为这些经历可以教会你营造一个令人喜欢、让人安心的家。但不幸的是，这些现已为人父母的受访者们还在努力保持房间的整洁，分类储存孩子的玩具。当他们做不到时，还是会不可避免地感到失落和担忧。与此同时，他们即使从刻板的办公室回到了家中，仍在被太多令人生厌的规矩、步骤、层次所束缚，面对孩子犯的那些可以预计到的过失仍会烦恼。

然而并没有研究证明混乱和无序真的已经超出了我们的想象。本书因此对 260 人进行了调查（调查虽然不是完全随机的，但可以说调查对象几乎覆盖了各个地区的美国人）。调查结果显示，足有 2/3 的人为自己的混乱和无序感到内疚和羞愧。59% 的人称较少想起或根本想不起给自己留下混乱无序的印象的人，70% 的人则更多会想起他们记忆中整洁有序的人。79% 的人说如果可以在工作之余更整洁、更有序将感觉更好，60% 的人则

正因努力保持办公环境的整洁而备感压力。此外，2/3 的人认为如果做到了整洁有序，自己将更成功，88% 的人认为他们的雇主将从有序和对它的不断追求中获益。当我们问及公司的收益是否有哪怕一丁点儿可以归功于混乱时，93% 的人认为没有。有趣的是，尽管几乎没有人看似在工作、家庭或其他场合表现得手足无措，数据仍显示，受访者在工作时平均每天要花费9分钟来找东西，在家翻箱倒柜的时间则超过了9分钟。



下面是从调查采访中抽取的一些有趣的观点：

“我有一个好朋友，她的一切物品非常整洁有序。尽管我认为自己已经做得很不错了，但仍总是不自觉地拿自己和她比，结果，我认为自己看起来没她那么好。”

“老板建议我整理办公桌。当我告诉他我可以迅速找到所需的東西时，他说，‘这并不表示混乱就是对的’。”

“我想要改变充满压力、令人不快的生活，而这一切都是由于我

的情绪和周围环境无休止的混乱引起的。”

“我过去常常每天花1个小时用电子表格来规划全天日程，直到老板提醒我说，我为此花费的时间太多了。”

“我非常嫉妒一个朋友。她的有序令人不可思议！她的三个孩子都还很小，但她的家中完全没有玩具或是混乱的迹象。这简直令人匪夷所思！”

救救我，奥普拉！

到处都充斥着“我们不够有条理”的信息。在《今日秀》(Today Show)栏目的一期节目中，有嘉宾建议观众“系统化你的婚姻关系”，并在数百万电视观众面前指出奥普拉^①毫无疑问是个混乱的人。从此以后，无序成为了电视新闻、杂志和各种谈话类节目的主要内容。有人甚至拍摄了两部以恢复秩序为主题的电视连续剧，内容涉及卧室、牙齿、车库以及被混乱困扰的家庭生活点滴。还有节目力图解决父母与孩子关于混乱的矛盾。毕竟，变得整洁有序并不仅限于清除脏乱，无论是在办公室整理文件或是面对自己喜欢的事物，我们都还要遵照计划和既定的程序，力求做到系统和协调。康泰纳零售连锁店(Container Store)是专门出售收纳工具的，在过去4年中，它的年销售额翻了1倍，达到近5亿美元！同时，很多杂志在很大程度上就是为了向人们宣传保持有序的理想而存在的。如《返璞归真》中就有文章倡导为家庭中每个成员指定一种毛巾颜色。

企业及其他公共机构在我们的印象中理所当然的是有序的集中地——这是我们称其为“组织”的某种原因。但据估计，相当一部分组织并不足够有序，甚至可能是无序的。如果我们想要搞清楚这一点，不妨听听斯坦福大学罗伯特·萨顿(Robert Sutton)教授的研究结果：他发现，美国企业每年至少要花费450亿美元在管理咨询家身上。

鉴于我们在与混乱和无序作斗争时耗费了大量的时间、精力、金钱甚至更多东西，这些消耗又让我们更加担忧，你或许很想弄清楚追求整洁的

① 奥普拉·温弗瑞，美国著名脱口秀节目主持人。——译者注

益处。似乎有了紧凑的时间表、整洁的房间、严格的日常安排，我们可以生活得更好、事业更加成功；通过对抗混乱和无序，各个组织乃至整个社会都会更加繁荣。

上述观点在人们的观念中是如此根深蒂固，以至于任何人对它提出些许的质疑看起来似乎都很荒谬。不仅媒体会对质疑毫不客气，各行各业的代表也时刻准备着“纠正”我们的混乱和无序。更有甚者，从小到大，我们都被父母教导要整洁有序，同龄人、老板还有伴侣也都在我们身边不断地强化这一观点。当我们发现自己在某方面做得不够好时，第一反应常常就是怪自己不够有条理。我们信奉整洁的益处，就像曾经对高碳水化合物的食物有益健康深信不疑一样。

如果有人向你列举出下列情况，你或许会问：这不就是常识吗？

整洁和有序可以使我们更高效地工作，至少在一定程度上更高效。

整洁和有序以有效的方式简化并构建了世界。

整洁和有序减少了错误及失误，并有效地减少了身边随机事件的发生。

整洁和有序给人以审美上的享受，让人放松。

但如果问你这些情况在哪些场合成立时，你又会得出什么答案呢？如果我告诉你，它们在普通场合都不适用，你是否有震惊的感觉？那问题是否就变为：在许多场合，追求整洁和有序在很大程度上是没有意义的？

混乱的定义

接下来，让我们花点时间讨论一下什么是本书所指的混乱。（在第3章中，将详细地说明混乱的所有基本类型，并为混乱下一个清晰而简明的定义。）有人或许能对混乱的定义及其特性进行冗长的学术研讨，但其实大多数人在直觉上都对混乱有着自己的认识。简单地说，如果一个系统的元素是分散的，是混淆在一起的，由于标准不确定而种类繁多，或者因为人们观点的不同，在现实中被认为是杂乱的，那么这个系统就是混乱的。

这就是说，混乱经常是存在于旁观者眼中的。如某人将自己的 CD 按自己喜欢到不喜欢的顺序排列，但当访客看到他的这些收藏时，由于看不出这样排列的规律和原因，便会很自然地认为 CD 摆放得很混乱。

几乎所有的系统都可能是混乱的。混乱不仅包括通常意义上的脏乱或表面的无序——房间里散落的纸张或衣物、办公桌上堆得摇摇欲坠的文件——各种系统都可能归属于不同类型的混乱之列。比如，时间表可能是混乱的，交通可能是混乱的，艺术、规划图、人际关系、进度甚至思想等都可能都是混乱的。

在这里还要指出一个重要的差别：混乱，至少本书中所指的混乱，与混沌理论（chaos theory）、复杂性理论（complexity theory）、网络（networking）、突现行为（emergent behavior）、自组织系统（self-organizing systems）、分布式管理（distributed management）以及所有普及了十多年的反集中控制理论（anti-centralized-control theories）都无关。混沌和复杂性理论感兴趣的是揭示如何使看起来混乱的系统展现出深藏其中的规律，以及一个有序系统的特点为何深藏其中的混乱，而我们在书中想要指出的混乱是——缺乏规律。因此，混沌理论也许很努力地证明了冥王星看起来有序的轨道其实是无序的，并将最终发生巨大改变，但我们却将它们当成有序的轨道来看待。复杂性规律证明了一群蚂蚁看似完全无规律地涌向四面八方，实则是由一套精确的规则驱动的，但我们仅将其看成是一群混乱的蚂蚁。我们感兴趣的是将“混乱”看做人们所熟知的普遍而古老的混乱，并观察混乱对个人和组织意义。（我们也将留意那些将混乱简单定义为随意的说法，并再次将其与混沌和复杂性理论做出明显的区分，因为在这些领域中，随意通常是不受欢迎的。）

不幸的是，由于混沌理论的普及，科学家们使用的专业词汇“混沌”常常与“混乱”发生混淆，这使“混沌”几乎成为“简单而陈旧的混乱”的同义词。显然，混沌理论研究者将自己研究的“潜在秩序”错误地命名为“混乱”这个含义为缺乏秩序的词是非常不恰当的。但既然事实已经如此，我们只有避免在本书中使用“混沌”一词了。

扁平组织结构（flattening organizational structures）、分布式控制（distributing control）、网络代替层次（replacing hierarchies with networks）也不

是我们所指的混乱。（你不熟悉这些概念也没关系，因为本书的所有重要方面都将不涉及它们，提及的章节你也可以放心地跳过。）它们与“混乱”虽然有些交叉点，但扁平、分布式、网络都不是使一个系统混乱、无序或缺乏组织性的必要因素。事实上，他们中的任何一个都可能因过度严密组织而导致严重后果，正如许多公司在20世纪90年代的经历一样。下面不妨参考一下两间办公室的组织状况：第一间里的人分为8个管理等级，但每个管理者都倾向于给自己的下属最大的自由空间去做任何他们想做的事，而另一间办公室的所有成员都处于同一管理层，每个人在做任何决定之前都需要经过团队集体通过。显然前者等级更分明，但在许多方面它可能更无序。正如一群鹅不需要任何指挥就可以保持编队秩序井然一样，这是因为每只鹅都在遵守保证鹅群秩序的准则。因此我们关注的并不是仔细区分管理的内容，而是管理的形式。

我们所指的变得混乱、无序以及无组织其实和你想象的差不多：东西散落各处，不同类的物品混在一起、堆得像山一样，不按次序做事。也就是说，我们的观点与你的理解其实是一致的。

最后，还有一个名词需要指出，即“熵”（entropy）^①。当人们提及熵时，通常是针对现存的自然法则。简而言之，任何系统随着时间的推移，与最初状态相比都会变得更无序而非有序。换句话说，所有事物通常都不能自我调整，整理一个系统需要进行额外的努力。这一观点其实是对整洁成本概念的另一种表述，对我们非常重要。但我们认为在本书中没有必要详述“熵”这类太专业的术语。事实上，我们在尽量避免涉及，因为为了假定熵在增长，已经有各种说法来普及“熵”的概念，并将它误用。而我们对于这些，则有一些不同的看法。

^① “熵”是一个物理量，是反映系统无序程度的基本概念。熵越大，系统越无序，意味着系统结构和运动的不确定及无规则；反之，熵越小，系统越有序，意味着确定和有规律的运动状态。——译者注