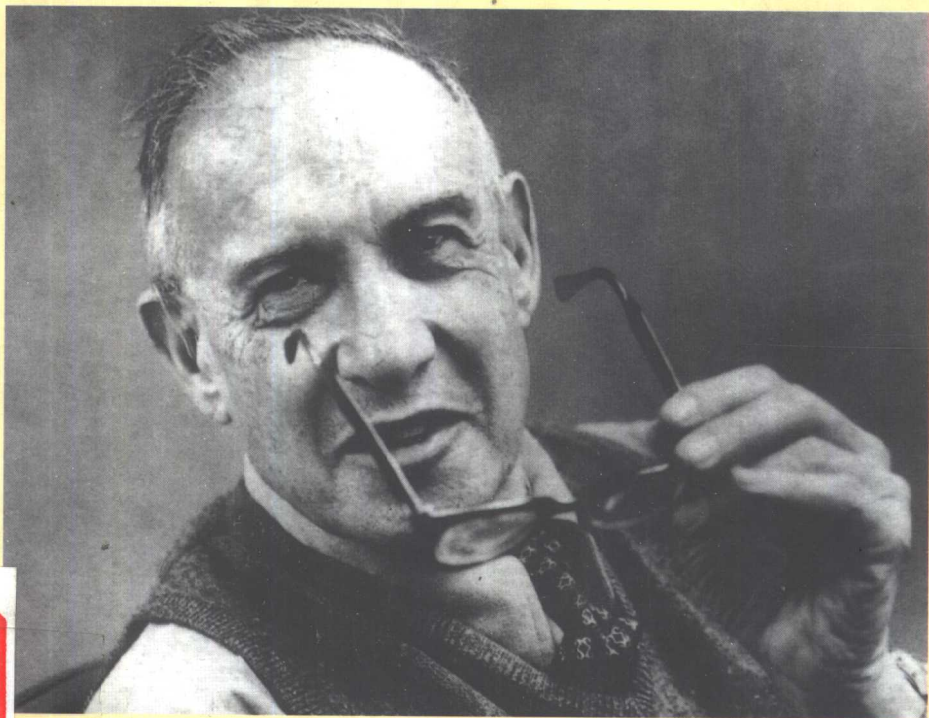


旁观者

管理大师

杜拉克回忆录

ADVENTURES OF A BYSTANDER



◎ 彼得·杜拉克/著 *by Peter F. Drucker* ◎ 廖月娟/译

海南出版社



旁观者

管理大师杜拉克回忆录

ADVENTURES OF A BYSTANDER

◎彼得·杜拉克 / 著 ◎廖月娟 / 译

海南出版社

Adventures of a Bystander
by Peter F. Drucker

Copyright ©1997 by Peter Drucker
中文简体字版权© 1998 海南出版社
本书由 Peter Drucker 安排
Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权出版

版权所有 请勿翻印

版权合同登记号:图字 30-1998-28 号

旁观者

管理大师杜拉克回忆录

彼得·杜拉克 著

廖月娟 译

责任编辑:苏 斌

※

海南出版社出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

全国新华书店经销

中国人民解放军 1201 工厂印刷

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:15.5

字数:330 千字 印数:1—10000 册

书号:ISBN7-80645-133-1/C·5

定价:24.80 元

目 录

- | | | |
|----|--------|--------|
| 1 | 放眼时代森林 | 南方朔 |
| 5 | 新版序 | 彼得·杜拉克 |
| 12 | 旁观者的诞生 | 彼得·杜拉克 |

第一部 来自亚特兰提斯的报告

- | | |
|-----|----------|
| 20 | 老奶奶与二十世纪 |
| 42 | 赫姆和吉妮亚 |
| 95 | 怀恩师 |
| 124 | 真假弗洛伊德 |
| 147 | 伯爵与女伶 |

第二部 旧世界里的年轻人

- | | |
|-----|--------|
| 176 | 波拉尼这一家 |
|-----|--------|

- 202 基辛格的再造恩人
225 怪兽与绵羊
242 英国最后一个异议分子
267 弗里德伯格的世界
305 银行家的女人

第三部 无私天真的夕阳岁月

- 316 美国报阔鲁斯
344 荒野上的先知
361 斯隆的专业风采
413 无私天真的夕阳岁月

附录

- 472 世纪的光芒——彼得·杜拉克 杨硕英
477 侧看大师的文学轮廓 司徒达贤
479 亲炙大师的灵魂 许士军
482 企业界的老友 施振荣
484 彼得·杜拉克著作一览表

放眼时代森林

○ 南方朔

尽管杜拉克自己认为：“这本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。”但若干年后，多数的人可能将会同意，这本《旁观者》才是他的压卷之作。

因为，在这本既是师友感怀，又是时代见证，更是知识旅行的著作里，杜拉克带领着读者，从19世纪的末叶一直走到20世纪即将结束，这是一场少见的大巡礼。他借着对人的素描，延伸为对时代的反省。我们除了看到一棵棵令人惊奇的树木外，同样的也看到整座时代森林的风貌，而杜拉克自己则在其中。近几年已少见如此精彩生动而又厚实无比的著作。在《旁观者》里，我们终于体会到杜拉克之所以成其大器的真正原因。

19世纪末的欧洲，人文鼎盛，蔚为风潮。诞生于20世纪初的杜拉克，亲炙欧洲人文中心之一——维也纳的熏陶，师友往还都是各方俊彦，加上那种冷静旁观的务实癖性，遂造就了后来赴美、成为一代大师的杜拉克。他以往的著作固然多为管理及未来学的范畴，但若细心反刍，或许不难发现隐藏在背后那具有19世纪中道知识分子的人文及价值关怀。效

2 ■ 旁观者

率、前瞻、人文特性，都已成为杜拉克管理学的基本要素。人们只要阅读他的任何一部著作，都会被他那既开阔又中庸的视野所激励，所启发。这时候，就会不由得想到：“杜拉克到底是何许人也？”“杜拉克的各种观点背后到底有哪些人文价值作为支撑？”等更基本的问题。而《旁观者》恰好答复了这些疑问。

《旁观者》乃是杜拉克知识及人生旅程的记录。15个章节，叙述了15组对他而言，乃是“生命中最重要的人”。他企图以19世纪伟大小说家的笔法，借着对人的描写而呈现出历史及社会的整体风貌。由于是在写人，而非写事或趋势，他必须抛弃概念，从每个具体的个人着手。在这一点上，不是文学家的杜拉克，其实比任何作家毫不逊色。他所写的每个人，都活生生地从他笔下复活。单纯就写作的体例而言，杜拉克在半回忆录、半札记的这种“笔记体”的文论类型里，可以说创造了一部极佳的典范。

然而，一切的著作、体例，其实并不重要。重要的乃是作者在写作中所展现出来的视野与胸襟——这就是《旁观者》真正杰出的部分。全书15个章节、15组人物，并非即兴式的思念忆旧，每一组人物的人与事都扣合着20世纪里最重要的某些领域和特性。而就在夹叙夹议中，真正的杜拉克也就格外清晰地浮现了出来。杜拉克的许多观点一直颇有争议，但他却自成系统。

就以他笔下的老奶奶为例，那个钢琴段数一流，但又专心、热忱，充满了市民智慧的老人家，所反映的不啻为19世纪最典型的中道精神。杜拉克在价值问题上，相当程度地代表了19世纪那种兼揉开明与务实保守的传统。从他写老奶奶

和许多其他章节，我们可以体会到他对这种价值的认同。

而以弗洛伊德为例，尽管近年来探讨“弗洛伊德神话”的著作已多，但很少有人像杜拉克那么真切地将弗洛伊德还原到当时维也纳的时代气氛、弗洛伊德自己的犹太人情结等角度去理解。杜拉克所描写的弗洛伊德比理论上的弗洛伊德有趣多了，而他特地将弗洛伊德挑出来叙述，所反映的也是一种对20世纪价值变化以及人类处境的关切。

再例如，凡研究近代人文社会思想史的，都不可能不知道波拉尼（Karl Polanyi）写的《大转型》（*The Great Transformation*）这部著作，但有关这个杰出家族的详细描写，这本书倒是首次。借着杜拉克，我们知道这个家族每个成员生动的那一面和他们的贡献与挫折。杜拉克在惋惜那个家族时，真正惋惜的是19世纪以来那种尝试以宏观思考来解决问题，反而与时代脱节的旧知识分子。

15个章节、15组人物，都牵涉到20世纪各类重大课题，也都暗藏着杜拉克自己的批评与判断。他对20世纪初的左派有所针砭；对报阀亨利·鲁斯的恶质管理模式深恶痛绝；对通用汽车总裁斯隆那种只追求专业表现而荒殆公共责任的价值不以为然；也对于基辛格那种强权式的均势外交无法同意；对传播大师麦克鲁汉的片面性也拒绝相信。而在总结了所有的这些之后，所浮现出来的，乃是那数十年如一日、深信“多元”、“离心”，而人则不断提升自己、强化“第三部门”，才是保障人类价值终极希望的杜拉克。他把小时候的老师爱莎和苏菲写得那么深刻，并让人敬慕，不是没有道理的。

大家风范的作者晚期所写的著作，通常都是先期著作的深刻化，只有读到后期著作，人们对他的过去才会有豁然

4 ■ 旁观者

开悟。读完《旁观者》，我们终于明白以前的杜拉克为何那么说的道理了。

新版序

○ 彼得·杜拉克

多年前，我曾教过宗教学这门课，觉得其乐无穷，但对所谓的“神学”，却缺乏兴趣。有人告诉我，苍蝇共有3.5万种；依照神学家的说法，则只有一种，亦即所谓“真正的苍蝇”（The Right Fly）。天地万物，种类无穷无尽，皆为造物主之功，但天底下却没有一样东西比得上那两条腿的动物——男人与女人，那么变化多端的。在我还是个孩子的时候，就已经发觉：人真是形形色色，无奇不有。因此，我从未认为哪个人特别无趣。墨守成规的也好，传统的也罢，甚至是极其无聊的人，若谈起自己做的事、熟知的东西，或是兴趣所在，无不散发出一种特别的吸引力——每个人自此成为一个独特的个体。有一个人最初给我的印象似乎呆板无聊，满嘴废话，让人呵欠连连。这人是新英格兰小镇的银行家。可是，突然间他话锋一转，谈到扣子的演变史，细说这个小东西的发明、形状、材质、功能和用途等，却叫我大开眼界。在谈论这主题时，他那炽热的情感直逼伟大的抒情诗人。不过，我觉得有意思的，倒不是话题本身，而是他这个人。在一刹那间，他已变成一个相当独特的人。

本书的目的就在刻画一些特别的人，以及他们的特立独行。

从我写第一本书开始（大约是50年前）至今，我所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处。在这50年中，大抵是集权当道，讲求统一与一致的时代。在这种独裁政体下，服从至上，大家行事、思考都一样，连写的文字、画的图都如出一辙，完全被一个“中枢”严密控制，也就是纳粹所说的“依同一轨道而行”（*gleichgeschaltet*）。这股潮流会大为风行，锐不可挡，甚至淹没了民主的声音。但我写的每一本书、每一篇文章，不管是触及政治、哲学还是历史，有关社会秩序或社会组织，论述管理、科技或经济等层面，都以多元化、多样化为宗旨。在一个强势政府或大企业高声疾呼“中央控制”的重要时，我则一再地说要分权、多做实验，并得多开创社区组织；在政府和企业成为惟一和整个社会相抗衡的机构时，我则认为“第三部门”（*the third sector*）^①，也就是非营利、以公益为主的组织特别重要——在这儿，才能孕育独立和多元的特质，护卫人类社会的价值，并培养社群领导力和公民精神。

正如我指出的，社会的组成与其资讯的来源都会受到非营利、非官方机构的影响，例如大学或医院等，都有不同的价值与个性。

然而，此举犹如力挽狂澜，格外艰辛。

现在，时代的潮流终于转到我这个方向了。打着集体主义、中央集权大旗的，那整齐划一的队伍，终究只是幌子，连廉能政府的基本雏形都谈不上，更别提经济发展、公民权的行使，以及社区组织的建立。在西方的我们，正快速地“离

心化”，或是“非中心化”：

●第二次世界大战后的一代相信，疾病在医学中心才能得到最好的治疗，而且这医学中心愈大愈好；现在我们却尽量把病人送到外围的医疗机构。

●过去20年中，美国大企业的规模持续缩小。在这段太平盛世，无论在何地，惊人的就业成长都集中在现在的中小企业。

在第二次世界大战结束后的几十年当中，美国建立了许多庞大无比的学校。我想，这就是今天教育沉疴的祸首。现在的学校纷纷走向多元化而且非中心化，所谓的“磁铁学校”（“magnet schools”）^⑥就是一例。

当然，“小就是美”和“大就是好”一样是无聊、愚蠢的口号。我们看看造物者创造的那无穷无尽的物种就可了解。19世纪时期的政府多半小而无力，除此之外，只有地方教会和学校等机构。当然，你我都不可能再回归到那个时代，我们正快速迈向知识社会，而这社会终究会走向由各种组织形成的社会，且这许许多多的组织将各有不同的面貌，离开中心，走向外围，而且形式迥异。这些组织的结构也不再是标准而整齐划一，如过去的公共行政和企业管理所秉持的信念，像“制造业的惟一标准结构”，或是“模范政府机关”等。未来是“有机体”的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导，这就是我在40年前写的《管理的实践》（*The Practice of Management*, 1954年出版）一书所倡导的。

我这50年来的论述，无不强调“有机体”、“离心化”，以及“多元化”，这些都是抽象概念的问题。不少人利用我的作品，将之视为导师或是顾问。而我总是喜欢以一些人物为例

来阐释，因为“人”比“概念”来得有趣多了。但这一路写来，我对概念的处理还是比较得心应手。

《旁观者》这本书是为我自己而作。然而这是一本有关“人”的书，不是以我自己为主题。英国版的书名副标题——“记录其他人物以及我所历经的时代”(*Other Lives and My Times*)将本书主旨一语道尽。在我的著作中，没有一本反当的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。这本书虽不是我“最重要”的著作，却是我个人最喜爱的一本。

读者的反应显然也是如此。本书的成功，真是令人高兴的事，从新版的发行就知道了，不必多加解释。但是，最让我感动的，还是常有读者写信给我，或参加会议时告诉我：“你的著作，我几乎都读过了，对我的帮助相当大，特别是在工作上。但是，在你这么多作品里，《旁观者》给我的乐趣最多。”他们还常加上一句，“我之所以这么喜欢，是因为其中的人物真是特别。”

本书可以说是一本短篇故事集，每一章都可个别独立。我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉，比如两次大战间的欧洲、罗斯福的新政时期(*New Deal years*)，以及第二次大战刚结束时的美国。事实上，早在肯尼迪执政时，写作此书的念头已开始萌芽。那些年代对我的孩子、我的学生，以及许多年轻朋友而言，虽还不算“历史”，却已如古亚述王国的尼尼微(*Nineveh*)和阿苏尔(*Assur*)[®]般遥不可及。

关于这些年代的记事，史书、传记和统计数字当然已多不胜数，但是“社会科学”是无法传达出一个社会的内涵、风味以及现实的，正如光靠度量衡是无法说清一个人的长相与举止；同理，一张彩色照片拍得再好，也无法传达夏日亲身徜徉在绿色山丘的感觉。只有“社会图像”中的人物才能反映出社会的相貌。

这种“社会图像”也就是19世纪伟大的小说家留给我们的珍贵遗产，始自简·奥斯汀 (Jane Austen) (或许她就是此一文类的始祖)，接着是巴尔扎克 (Balzac)、狄更斯 (Dickens)、特罗普洛 (Trollope)、托尔斯泰 (Tolstoy)、契诃夫 (Chekhov)，以及三位美国小说家：亨利·詹姆斯 (Henry James)、伊迪丝·华顿 (Edith Wharton)^④ 以及薇拉·凯瑟 (Willa Cather)^⑤，直至乔伊斯 (James Joyce) 的《一位青年艺术家的画像》(*Portrait of the Artist as a Young Man*)，以及托马斯·曼 (Thomas Mann) 的《布登勃洛克世家》(*Buddenbrooks*) 和《魔山》(*The Magic Mountain*)。这些小说中的人物都是活生生的，任何一个时代都可见到他们的身影。比方说，我们也许就见过简·奥斯汀小说《爱玛》(*Emma*) 里所有的角色。瞧，他们不就在街上，到了今天，行为举止还是没有多大差异。不管就个别或整体而言，这些人物让我们得以感受19世纪初期英国社会的现实、感觉、意义，以及那和现代大大不同的“生活品质”。

我并没有野心想超越这些19世纪的经典之作，以及20世纪初期的小说家。此外，我更无法像那些描绘社会的大师一样，有能力去“创造”真实的人物，然而，我想我至少可以好好地“报道”一些人物吧。我之所以挑选这些人，并不

是因为他们“有所指涉”，也不是因为他们是“赫赫有名的大人物”，而是因为他们是我生命中重要的人。对我而言，他们之所以重要，原因在于——他们将社会真相折射或是反射出来。例如，在本书最后一章“无私天真的夕阳岁月”，我试图重现第二次大战前的美国，也就是“新政”最后几年的感觉、含义，社会、心理和情感的氛图。我想，在社会史上，没有一个时期像这个年代，混合着希望与失望，对知识狂热，不妥协与各种多元化的表现，这种种对于1937年从瘫痪、脑死的欧洲登陆北美的年轻人来说，是多么震撼。对于当时的欧洲来说，“战前”(Prewar)(亦即1914年之前)的陈腔滥调是惟一的选择，除此之外只有恐怖、集权主义与失落。

其他各个章节都是以人物为主，一个章节谈到一个，顶多两个。我之所以拿他们作为主题，因为这些人本身都是极为精彩的故事。结合起来，可印证一点：社会终究是由许许多多的个人和他们的故事组合而成的。

●译注

- ①第三部门：和公共部门(Public Sector)及私人部门(Private Sector)相对，前者即为政府，而后者代表企业界，第三部门又称社会部门(Social Sector)，在美国传统上称之为非营利界(Non-Profit Sector)。见杜拉克著《非营利机构的管理》(*Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*)。
- ②磁铁学校：此词始于1965年的美国，是一种公立学校，有着特别的课程设计与教学方式，以吸引各种背景的学生，希望有助于不同种族间的融合。
- ③尼尼微是亚述王国的首都，而阿苏尔则是他们崇奉的主神和战神。
- ④华顿(1862~1937)：美国小说家，以描写上层社会的小说闻名。

- ⑤凯瑟 (1876~1947): 美国小说家, 作品以描写美洲大平原的开拓者和边疆居民的生活为主。

旁观者的诞生

○ 彼得·杜拉克

旁观者没有个人历史可言。他们虽也在舞台上，却毫无戏份，甚至于连观众都不是。一出戏和其中的演员命运究竟如何，就要看观众喽，然而旁观者的反应只能留给自己，对他完全没有任何作用。但站在舞台侧面观看的旁观者，有如在剧院中坐镇的消防队员^①，能见人所不能见者，注意到演员或观众看不到的地方；毕竟，他是从不同的角度来看，并反复思考——他的思索，不是像镜子般的反射，而是一种三棱镜似的折射。

这本书并非记录“我们这个时代的历史”，或是“我的时代”，也非自传，其中人物登场的先后是依照他们在我这一生出现的顺序。这也不是一本有关“个人私生活”的书——我个人的经验、生活和作品只能算是伴奏，而不是主题。然而，这本书极具主观色彩，正如一流的摄影作品想要表达的那样。很久以来，我一直很想把一些人物或事件记录下来，思考、再三地思索和省思，并将它融入我个人的经验模式及对外在世界片断的印象与内心世界之中。