

旁观者

管理大师德鲁克回忆录

【美】彼得·德鲁克 (PETER F. DRUCKER) 著

旁观者注定从不同的
角度看事物
管理者亦是如此

Adventures of Bystander



机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克
世纪经典

旁观者

管理大师德鲁克回忆录

【美】彼得·德鲁克 著
(PETER F. DRUCKER)
廖月娟 译



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Adventures of a Bystander.

Copyright©1994 by PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with TRANSACTION PUBLISHERS

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright©2005 by China Machine Press.

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 TRANSACTION PUBLISHERS 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆（不包括香港、澳门、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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-4161

图书在版编目（CIP）数据

旁观者：管理大师德鲁克回忆录/（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；廖月娟译。
—北京：机械工业出版社，2005.9

（德鲁克世纪经典系列）

书名原文：Adventures of a Bystander

ISBN 7-111-17182-9

I. 旁… II. ①德… ②廖… III. 德鲁克, P. F. —回忆录 IV. K837.125.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 092484 号

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：王 颖 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

718mm×1020mm 1/16· 22 印张

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

**如果你问他是干什么的，
他会说他是个作家。**

**这位作家在20世纪给人们
生活带来的影响比任何其他
作家都大。**

**读德鲁克的书是一种享受，因为
常常使人有茅塞顿开之感。**

——海尔集团张瑞敏

德鲁克是我心中的英雄。

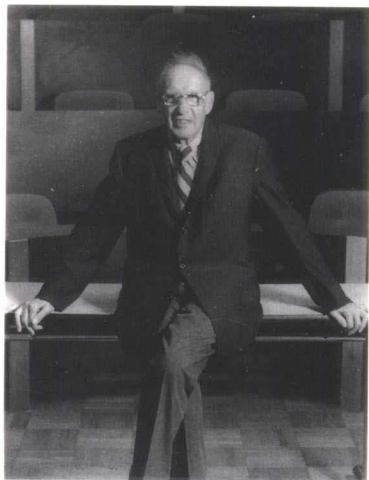
——英特尔主席安迪·格鲁夫

当代最经久不衰的管理思想家。

——《商业周刊》

**充满强烈的求知欲，明亮的双眼
闪着矚铄的光芒。你常常会觉得他
的思想走在了你的前头。**

——宝洁公司总裁 A. G. 拉弗雷



彼得·德鲁克小传

彼得·德鲁克1909年生于维也纳。1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

推荐序

没有什么可以阻挡，你对自由的向往

杨 斌

如果问我最喜欢德鲁克哪一本著作，我的回答毫不犹豫：《旁观者》。但我看到人们最多的反应，是在我做出那么干脆的回答后，疑惑地说出或者将疑惑留在眼神里：什么《旁观者》？你在说什么？他们心中的答案，本来是《卓有成效的管理者》、《管理：使命、责任、实务》或者《管理的实践》这些畅销书，这些脍炙人口的“德鲁克们”。

我当然懂得畅销是作者或者出版者都很看重的一个指标。但我从来都认为畅销书能够说明的事情只有一件，那就是这本书销售量大。甚至我不能认为人们欢迎这本书或者喜欢读这本书。我见过很多时候人们买到手一本畅销书却并不阅读，何况还有很多时候管理类的畅销书并不是自己买的，而是组织上发的。好书并不一定畅销。尽管我仍觉得那是遗憾，不是说作者的睿智无法被更多人领略，而只是自私地觉得在想要分享阅读喜悦时却没有一个对象。但是，好书仍是好书，滞销也不能让这判断打半点折扣。

我几乎觉得出版社在读到这里时已经决定不再把这篇序文放进书中了，因为他们分明读出了我对于《旁观者》一书悲观的销售预测，那几乎是咒语——因为我顺理成章的下一句话应

该是：《旁观者》就是这样一本滞销的好书。不，那不是我的想法。《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读，我愿意郑重推荐给所有的管理者（我经常见到“给所有管理爱好者”的说法，我一直都有些不得其解，什么叫做管理爱好者？）——我知道大家用来读一本书名中既不包含“管理”也没有“领导”的书的时间很有限，但是如果可能，请翻开这本书，开始读。

这本书目前在英语世界中没有畅销的一个原因，我认为是它确实难以分类。德鲁克为作者的书很多人想当然地就把它归为管理书籍，但是，它不是——如果是管理类的话又该算到哪个学科里去呢？有人认为这本书该被列到“管理思想史”中，我想书中内容讲了很多历史，但是回忆奶奶或者老师的文章放到管理思想史中似乎也不恰当。放到文学中如何？随笔、散文甚至传记确实是本书的文体类型，但是，我想恐怕那会令更多的人感到更加困惑。这么难分类的原因其实并不难理解，我想正是因为它的作者德鲁克是个难以分类的人。管理大师的帽子我们给他戴惯了，没有人怀疑他是20世纪最伟大的管理思想家，但是，对我（我不怀疑也有很多其他人）而言，他是社会观察家、人类预言家，更本质上，他是一位杰出的作家。我甚至认为，他被世人认知为管理宗师，不仅因为他想得明白，更是因为他讲得清楚！

我无法猜测德鲁克在写下这些文字时心中的意向。但我忘不掉我在阅读时神游其中的快乐徜徉。我读的时候会不由自主地进入到他所描述的世界，仿佛德鲁克在说话，回忆他走过的青年时代，所有的人物都活了起来，仿佛是你早已熟悉的周遭。随笔是最考验写作者的文体，因为读者随时便可能放下，永远再不会捧起，你不能靠体系靠逻辑来吸引读者，惟一的工具，就是其中的意念和思绪。这本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

这本书写的是人。德鲁克自己说，他“从未认为哪个人特别无趣”。我理解为世界上没有无趣的人，却有着大量的不善于（愿意）观察，不能够以移情心去体会的人。德鲁克对“人”的观察，给所有的管理者提供了一个样板、楷模。倘若你能够对自己的同事、伙伴的行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，我想你就有了成为一个管理者最重要的基础特质。德鲁克在他的《管理的实践》中曾说，他认真地研究了当时（20世纪50年代）大

学中所开设的课程，发现其中只有两门对于培养管理者最有帮助：短篇小说写作与诗歌赏析。诗歌帮助一个学生练习用感性的、富有想像力的方式去影响他人；而短篇小说的写作则培养你的那种对于人以及人际的入微体察。他这么说，不知道你是否赞同，但这显然是他自己的实践。

我最早喜欢读《旁观者》一书，是其中“怀恩师”那一章。我不止一次地把这部分内容复印下来，送给在学校里头新做老师的同事，特别是在清华被称做辅导员的学生老师。我自己在每一学期课程的开始，也总是跟同学们说：“HOW WE TEACH IS ALSO WHAT WE TEACH, HOW WE LEARN IS ALSO WHAT WE LEARN——我们学习的方式本身也是我们学习的内容。”两位老师给他的，不是具体的一种知识，甚至也没有能够掌握某种技能，但是，却改变了他的价值观、态度等人性中深层次的部分。这一章更坚定了我原本心中的想法，首先做一个好教师，之后才能成为一名好教授。

如果这一章的老师换做另外一个词，领导者，那么完全能够作为一篇非常好的案例，启发我们思考领导之道究竟存乎何处。在管理者持续不断地计划、控制和协调下属、同事去完成每一项重要得不得了、紧急得了不得的任务（我观察到很多经理们喜欢做这样的表达）时，我们是否应该想想，我们究竟在他们的心中播撒下了怎样的影响。从德鲁克的这些老师身上，我想我懂得了：每个人令他人追随的方式不同，达到目的的方式不同，但是相同之处就是负责任——他们从不会埋怨追随者，而是把追随者的失败看做是自己的领导不当。还有热情，他们都是那种真正地精耕细作的老师。我还看到了德鲁克从他们身上学到的管理经验，我想明茨伯格应该看看这一段，修改一下他在《管理者而非 MBA》第一章中对于 MBA 缺乏管理经验的过强的批评，因为一个有心人能够从他的人生经历中获得相当多的管理经验，这一点，做过父母的人，有过兄弟姐妹的人，学生时期参与社团的人都很清楚。

我后来还曾经将“怪兽与绵羊”这一章的节选，拿去给 MBA 班级的同学讨论。那是一门叫做“文化、伦理与领导”的选修课。课程中涉及到很多看起来并不那么商业的内容，尽管我是商学院的教师，学生也是 MBA，但是这仍然是我们花时间去阅读、去讨论的一个迟来的机会。课堂讨论中同学们更多地把焦点关注到既不是怪兽也不是绵羊的那位“享有盛名的生化学家”。

大家谈到了周作人，谈到了民族性，谈到了“委曲求全”与“助纣为虐”，更谈到了德鲁克作为一个“旁观者”的选择，谈到了他14岁生日前一周在游行时的那个顿悟——“我终于发现我不属于那一群人。”

从这个意义上，我觉得《旁观者》对于中国读者还有着相当特别的意义。德鲁克自己说，从他写第一本书开始至今，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”。他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。正是基于此意义，我觉得应该让更多的中国人读到这本书。

作为一个有社会责任的知识分子，德鲁克不愿意悲剧式地进入历史，不管是被指派为一个丑角，还是证明为一粒微不足道的尘埃。德鲁克选择了离开，选择了一个旁观者的角色，选择了广场或者舞台之外的生活（后来他有了话语权，但是集中在经济、商业、管理领域）。这里的旁观者，更像是福柯所谓的不与强权者进行权力游戏的人，是一个不放弃独立思考的人，是一个不媚俗的人，是一个尊重人性价值的人。旁观不是过客，旁观，是为了仍旧做一个完整的人、一个自由的人。我觉得这不是一种怯懦，更应该说是一种清醒，或者说是个人化的选择，作为见证人与思考者的选择。而他们“心中那自由的世界”，“盛开着永不凋零的蓝莲花”。

德鲁克笔下记叙的，是在其青年时期对他影响至深的人。这些人其实一生都和他共处一室。你可能会羡慕他在二三十岁时就已经跟这么多“高手过招”或者经历这么丰富。当然，这是拜“大变革时代”所赐。变革时期诞生伟大的领导者，因为人们总是被迫跳出自己的舒适区域。对于中国现如今的年轻人来说，同样是在一个大变革时期中，你有这样的机会，你需要的是经历，并体会。我期待着德鲁克真正的自传问世，甚至希望他写得长一些。他是一个讲故事、聊思想的高手，他笔下的历史，我实在希望看到、感受到。附带说一句，廖月娟女士的译文真的是非常流畅，令我佩服、赞叹。

最后，引述德鲁克自己的话来描述我的心里话：“这本书虽不是我‘最重要’的著作，却是我个人最喜爱的一本。”我相信，这也会是你最喜欢的那一本。

新版序

彼得·德鲁克

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。在谈论这个主题时，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。

本书写作的目的就在于刻画一些特别的人，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”^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，连有效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，而且这个医学中心越大越好；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

^① 第三部门（the third sector）：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）。见德鲁克著《非营利机构的管理》（*Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*）。

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”^①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，没有一本反刍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

① 磁铁学校（magnet schools）：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。

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，以及第二次世界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，虽还不算是“历史”，却已如吉亚述王国的尼尼微和阿苏尔^①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面貌。

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（或许她就是此文类的始祖），接着是巴尔扎克、狄更斯、特洛伊普（Trollope）、托尔斯泰、契诃夫，以及三位美国小说家，亨利·詹姆斯（Henry James）、伊迪丝·华顿^②以及薇拉·凯瑟^③，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。不管就个别还是整体而言，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”。

① 尼尼微（Nineveh）是亚述王国的首都，而阿苏尔（Assur）则是他们崇拜的主神和战神。

② 华顿（Edith Wharton, 1862—1937）：美国小说家，以描写上层社会的小说闻名。

③ 凯瑟（Willa Cather, 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。

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”，我试图重现第二次世界大战前的美国，也就是“新政”最后几年的感觉、含义，社会、心理和情感的氛围。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”（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。

旁观者的诞生

彼得·德鲁克

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，就要看观众了，然而旁观者的反应只能留给自己，对他人完全没有作用。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。

就在我 14 岁生日前一个星期，我惊觉自己已成为一个旁

^① 在欧洲，一些剧院每次演出都要等两个消防队的大胖子队员，他们在后台消防员岗位坐定，才能开演。

观者。那天是1923年的11月11日——再过8天就是我的生日了。在我童年时期的奥地利，11日是“共和日”，是为了纪念1918年哈布斯堡王朝结束，共和国成立的日子^①。

对大多数的奥地利人来说，这一天即使不是愁云惨雾，也该是庄严肃穆的——就在这一日，随着最后的战败，一场噩梦般的战争终于结束，几个世纪以来的历史就此灰飞烟灭。但是，在维也纳这个社会主义的大本营，“共和日”却代表胜利辉煌、普天同庆的日子。午时以前，街上一片死寂，没有电车、火车，只有救护车、消防车和警车可以通行。过了中午，红旗飘扬，工人开始聚集，并从市区和市郊各地往市政厅前的大广场迈进。大家唱着革命时代的老歌，重新坚定信念，并听领导人一再地述说阶级压迫的故事以及无产阶级幸福的未来。维也纳的“共和日”是民众自发游行的首例，甚至比苏联的五一劳工大游行要来得早。这种活动已成为20世纪一种特殊的大众艺术形式：墨索里尼、希特勒，连阿根廷的贝隆都极力模仿维也纳的社会主义者。事实上，希特勒在1933年1月31日掌握大权后，发动的第一次自发游行——“波茨坦大游行”，负责指挥筹划的就是曾多次主导“共和日”游行活动的维也纳社会主义者。

在共和日大游行中，第一个出场的是子弟兵。几个小时后，市郊赫诺斯和欧塔克宁工业区的工人才开始聚集。不久，斯大林也学习这种模式。1923年11月11日游行的第一支队伍，轮到第十九区多伯林的子弟。我就住在这一带，对我们来说，这可是无比光荣的事。走在队伍最前面的是一支年轻的社会主义“杂牌军”，都是预校（Gymnasium）的学生，也就是在同一区修习人文学科或是准备进大学的中学生。其中，有一位最近才加入“同志”行列的年轻人，他将威风凛凛地举着大红旗，走在队伍的最前面，向世人宣告“我们是追求社会主义自由平等的多伯林学生”——这个人，就是在下。

按理说，我还没有资格参加，“社会主义青年军”也不会要我，因为中学生

^① 1914年6月，奥皇储斐迪南大公在萨拉热窝被波斯尼亚人暗杀，触发了第一次世界大战。一开始，奥匈帝国即成为德国的附庸，奥军长期作战失利。帝国内各邦均成立民族政府性质的民族委员会，大战未结束，帝国已瓦解。1918年11月查理皇帝宣告退位，以德意志人为主的奥地利共和国于是成立。

得年满 14 岁才能参加政治活动。我想，在达到法定年龄的前 8 天参加游行，应该无关紧要。不过，我还是尝到了一点“违法”的兴奋，才愿意加入。那时的我，是个独来独往的小子，在同学间没什么人缘，因此，当那令人敬畏的青年军干部来找我，要我带领游行队伍时，我简直是欣喜若狂，脑子几乎一片空白，忘了她叫什么名字，只知道她是一个身材高大、嘴上好像长着胡子的医科女学生。

本来还和弟弟同住小孩房的我，初秋开学后，就搬到一个人住的大房间。那儿是间屋檐下的阁楼，屋顶是复折式的，还有两扇高高的天窗，向外看，下面是主屋顶，再过去是葡萄园，并可远眺维也纳森林的小丘。在那个时代，成人的象征是一个闹钟以及房子的钥匙，父母已经把这两样东西交给我了，但我还没机会用呢。每天清晨，6 点半刚过，女佣就会来敲门叫我起床，学校上课是 8 点钟，但得走一段远路，所以要早点起身。出门前女佣会帮我打开那道厚重的门，放学回来时，也是如此。

就在游行这一天，我将启用自己的闹钟和钥匙。我把闹钟调在凌晨 4 点半，或者更早，铃一响，我就立刻冲到窗前。由于上床时，屋外正下着倾盆大雨，因此我很担心次日气候不佳，得坐着电车游行——这样被拖着走，何来荣耀？结果，虽然不是云淡风轻，不过，雨已经停了，还可以见到星星的光芒破云而出。

我们在校门外集合。每天行走、熟悉的街道顿时变得陌生起来，即使是那平凡无趣的学校好像也不一样了，看来有点神秘，好像在隐藏什么似的。我们走到大街交叉口，邻近地区的中学生也到这儿来和我们会合，并在后面排好。大家高歌之时，我就骄傲地展开那一面大红旗。一群群年轻的学徒和工人也加入到我们的行列，大家都跟在我身后，十二人一列齐步走，我单独走在众人前头，后面逐渐聚集了数不清的人群。我想，这真是我生命中最快乐的一天了——或许是吧。

我们一行浩浩荡荡穿过辐射状的大街，越过广场、市政厅——那仿哥特式建筑的大怪物已落在我们后头。突然间，我看到正前方有一汪狭长形的积水，看来还不浅，该是昨夜大雨留下来的吧。

从前我很喜欢积水，现在依旧。一脚踩到积水中，那扑通扑通的声音真叫人心满意足。通常，我还会故意走到有积水处，涉水而过。但今天不是我