

引 言

地平线上的乌云

亚当·斯密,这位市场经济和资本主义的伟大传道士,可能是被引用率最高而阅读率最低的作家。例如,谁都知道他写的这段话:

有利可图的投机会引起公共福利的增加,因为增长将刺激需求,并向四面播撒舒适和进步。因此没有爱国者或别的什么人会反对它。(但是)反过来,这种增长的性质,在比如老的耕作文明看来,意味着它会立即间接地无限地自生出对没用的物质的需求来。

亚当·斯密先生,您应该活到现在,沿着我们城里的商业街或者旅游街走一走,您将会看到橱窗里堆得高高的那些玩艺儿,以及这个用过即扔社会的垃圾。这个社会的增长建立在说服尽可能多的人去购买他们想要但没什么用的东西,而没有这种被诱惑起来的需求,就不会有

增长来播撒人们真正需要的亚当·斯密的“舒适和进步”。我们需要我们的低级无聊的垃圾产品经济来为我们的人民创造可算是工作的就业机会。

“可算是工作”的确,这些工作就是这样。这个世界最好的管理者也无法从堆货架、装纸盒或者卖 T 恤衫、杯子、塑料玩具甚至塑料食品中创造出有意义的工作来。这是辛苦和枯燥的工作,但从道义上讲这不是正当的工作。这种辛苦地干活只是为了挣钱用来达到我们向自己许诺的富裕生活。

这真是一个奇妙的讽刺,是我们现代社会的烂疮之一。为了保证人们在现代社会所需要的,必须把我们更多的钱和人们更多的时间花在不必要的事情上、在“没用的物事”、无聊的东西上。更坏的是——为生产这些东西,我们耗费了资源、污染了环境、破坏了乡村、弄脏了一个个小城镇和大城市。这并不是所许诺的,用它的自由选择的市场机制创造的灿烂的新世界。

我们曾经以为我们可以拥有一切。用钱选择我们想要的任何东西,由技术负责供给。如果我们不想要孩子,那么技术可以让我们享受男女之乐而又不用承担任何后果。而且如果后来我们又改主意了,技术还可以使你恢复正常。死可以被延期,虽然不能无限推延,但至少可以推延十多年。社会可以保证老人不会成为他们的孩子的

生活负担,有国家负责他们的健康。实际上,国家可以包揽一切我们自己不想做的事情。比如,德国的基本法列出了 17 条基本人权,但除了纳税外,没有列出一条人的基本义务。简言之,无限的经济增长将提供足够的钱财来满足我们想要的一切,而技术将处理掉我们不想承担的一切后果。

这从来都是痴心妄想。任何理性的选择都会有不期而至的后果。中国人令我们不可理解地要求一个家庭只生一个孩子,结果产生了一代“小皇帝”,是男孩则被宠坏,是女孩则常常被堕胎。美国人的自由是在广袤的国土上随便选择住在哪儿和谁住在一起,结果形成了富人区、老人区和下等人区。作为一种理想的生活方式的公社蜕变为一种自私的排外团体,像中世纪欧洲城邦国家一样的东西——对城里人是无限荣光的,对城外人是粗暴的。这也是为什么城里人要用高墙把自己围起来的原因。

当在第一世界的我们不得不面对我们挥霍的成本而猛醒时,我们要求第三世界发展中国家不要像我们一样以免毁坏我们的天空。他们则想要在做出牺牲——我们要求的——以前有一些自己的享受,这并不是不合情理的。我们陷进了自己设计的陷阱,不愿意承认自由选择权不能随意分配。当佛罗伦萨、塞维利亚在乱哄哄的旅

游人潮中被踏碎时,我有时想,它们是多么好的东西啊,要是只有极少数幸运者(当然包括我自己)才有钱有资格去那里旅游就好了。所有人的自由很容易造成大多数人的灾难。

企业也难免受虚幻的许诺的诱惑。为所有人提供好工作、高薪水,就是这样一种许诺。结果,越来越多的人,尤其是妇女,也想要这种工作。但组织也需要效率,而这又意味着他们必须有同样的效率,或者,如果可能的话,最好是效率更高,人更少。在最近的二十五年里,欧洲的经济增长了 70%,但仅创造了 10% 的新就业机会,相对于需求来说是根本不够的。好像是,我们的经济增长得越快,我们的企业需要的人就越少。

那些同样的企业宣布,员工现在是我们的财富,承诺要关照、养育这个工作群体的人们。这是日本传统的欧洲翻版。但这些财产原来既是要养育的,也是要被挤出奶的东西。那些非常幸运在企业里有一份正式工作的人们发现自己的工作更辛苦、工作时间更长了,要把 100,000 个工时塞进 30 年而不是 50 年工作年龄段中。结果是每周 67 个工时,没有多少时间留给家庭生活,或者别的事情上。企业被正当地看成是创造财富的工具,不管这财富是钱、健康、教育还是这样那样的服务。但我们现在更清楚地看到的是,组织中的人变成了组织的工具,服从于

组织的目标,根据需要使用和/或者抛弃。这并不是故意的。

那个高明的设计——有限责任——将会毁在公司“所有人”手里,他们从来没有接近过公司,更不用说接触公司里的员工,为他们设计产品制定发展战略了。公司被当成一块块被投机家买卖的财产,一切都用钱来度量,所有卷入其中的人的工作时间都被压缩。这并不是故意的。

其他的很多事情都不是故意的。妇女被挤出新的有效率的组织,这不是故意的。另外,它很需要更年富力强的员工,但是每周 67 小时的工作意味着人们常常不得不在工作和孩子之间作出选择。我们当然希望很多妇女将来会选择孩子,或者寻找一种能够二者兼顾的办法,因为在大多数富裕的国家里,出生率现在已不足每位妇女一个半孩子。孩子太多是中国的问题,但太少也不妙——一个老龄化的社会,而支撑它的人口却很少。这次,技术在五十年内没法改变这一状况。我们遇到的境况将比我们父母的情况还要坏,今天的很多美国人已经吃惊地发现他们已经处在这种境况之中了。

还是有令人欣慰的消息

现在很清楚,经济高增长是不可能的了,即使有可

能,也是没有保障的。在过去 20 年里,英国经济增长了 40%,德国 50%,日本 60%。但这并不意味着德国人和日本人更开心,实际上,调查显示的情况正相反,日本人羡慕几乎所有国家的生活方式。或许我们不久将会停止追求经济永恒增长的妄想,回到亚当·斯密提到的农耕时代的理想中。

如果我们这样做了,那也更多的是迫于环境的压力而不是主动的选择,但就像理想创造现实一样,现实也创造理想,而即将来临的现实将是我们要面对新的选择。在过去,我们大多数人似乎满足于把我们的劳动时间出卖给组织,在合理的范围内,按照它们吩咐的去作。我们的选择主要涉及怎样花它们给我们的钱和消磨它们给我们剩下的时间。钱主宰了我们的理想和那些或许能用钱币买到的东西,这并不是不合情理的。钱越多,选择的自由越大。因此不可避免地,对于绝大多数人来说,世界是一个实利主义的世界。

这也是个结构化的世界。大多数人都是从这个或那个组织中得到他们的生计和组织身份的。那些组织有权力、有权威、有机构,人们听从它们的召唤。我们可能并不总是喜欢它们所说的和所要求我们去做,但它们是权威。这种格局就要改变了。

我们的世界将会发生像那次技术革命一样意义重大

的变革。600年前印刷术的发明与推广这一技术事件,在很大意义上启动了欧洲向新世纪迈进。当时,人们第一次能够用自己的语言、在自己的家里、自己的私人时间里读《圣经》,他们不必再到教堂去听被授权的教堂牧师用拉丁文讲解上帝的训示。他们现在能够自己判断是非善恶。结果是,教堂以及它的大多数机构的权威崩溃了。个人自由产生了创造力,结出了文艺复兴的硕果。但这种自由也产生了教派分立和社会无序、冲突和压迫。到处的人们都在寻求舒张自己的肌肉,把握自己的命运。自然,另一些人就渴望秩序与纪律的时代来临,他们可以重得其所失。

与计算机联在一起的电视和电话,我们所梦寐以求的有线和无线的世界,是印刷术的现代对等物。当摩托罗拉实现它的使每个人一出生就有个人的号码的个人电话的梦想时,这意味着电话将真的只属于一个人而不是一个地方了,意味着办公室像教堂一样变成了多余的东西了。电视已经使我们每个人能够对世界事务作出自己的判断,侵蚀了总统、部长、女王和公司总裁的神秘性。光盘和因特网使世界上的信息对所有人开放,剥夺了各地的教师对学生的知识优势,他们的权威性也就瓦解了。

正像文艺复兴时期一样,这是一个令人激动的时代,对那些能看到和把握到它的人来说是一个伟大的际遇,

但对很多人来说也是一个巨大的威胁和恐怖。把社会和组织统一起来更困难了,领导人更温和的话语、共同的世界观和共同的目标将取代生硬的控制和权威话语,因为这些生硬的话语将不再能抓住人们。企业将被迫变为共同体而不再是一种财产,只有社员没有雇员,因为没人再愿意为别人所有。社会将分解为更小的单位,但也会为了某种目标而重组为甚至比现在的还大的组织。联邦主义,一个古老的学说,将再次时髦起来,尽管它里面存在诸多矛盾。

令人感兴趣的是,新的网络化的时代的很多产品对环境的破坏性都降到最小。光盘不消耗木材。健康、教育、个人服务和休闲活动这些新的经济增长点,需要的原材料极少,涉及的主要是人的生理和心理上的富裕而不是‘物质’上的富裕。这些新的经济增长点是由更小更人性化的企业而不是由过去的那种制造业巨人来提供。无论如何‘物质’将越来越由‘物质’而不是由人化的机器来创造。随着社会的发展,更多的人将最大限度地拥有物质,将处在减肥生活中。他们可能会对亚当·斯密的“农耕文明”而不是‘没用的物质’更感兴趣,而且如果农耕生活可以进行市场开发的话,我们的经济也会增长。

我们可能会发现,当我们越来越能够选择如何使用我们的时间的时候,时间的价值就不在于我们是否能够

尽可能高价、尽可能多地出售它了。另有一种利用时间的思路，尽管那可能只不过是坐着和朋友闲聊。很多人将会把时间用来增长技艺和扩展才能。因为现在智识是通往财富和权力之路。时间和才能将变成最紧俏的商品。它们将变成每个人的个人财产而不是企业财产，将急剧地转变权力格局。教育将再次被珍视为宝贵的东西，不论什么年龄、何种教育。

当然，存在的危险是，这种‘农耕生活’只有对有特权的发达国家中的有特权的少数人来说才会变成现实。我们将不得不陷入这个真理：你不能让富人更富并产生溢出效应的办法来使穷人富起来。因为这种机制不会生效，生效的是相反的机制——你可以用使穷人富起来的办法使富人更富，因为那时他们（指穷人——译者注）就有更多的钱化。然而，要启动这个循环，你首先必须在穷人身上投资，扩展他们的能力，提高他们的技艺并为他们的创业提供保险。这一工作既针对世界也针对个人社会，甚至针对企业。但它一开始要求富者要作出暂时的牺牲。为了我们信仰的目标和理想所做出的牺牲只能是自愿的，而且只有我们对带领我们的领导人有充分信任以后才愿做出牺牲。因此，在这个新时代，领导者的作用更重要了。哲学，或者对事物的意义的探索成了经济的驱动力。我们每个人都应该更多地为我们自己的命运负

责，而不是由组织来经管我们的生存。而这又将迫使我们弄清在我们的生命中何者为先，因此，环境将使我们变成哲学家。

本书的逻辑

这本书里的短文反映了我对我们正在走入的世界的关注。一篇短文的确代表着一个愿望或一个试验、一种对答案的探索。我的论文和演讲的确是那种——对真理的探索。因此，它们又是我其他作品的原材料。有时，这些原材料比成品更有可读性，思想更发散更鲜活。对于忙碌的人们来说，它们是一小块一小块的，更容易消化。

本书包括了本人最近五年的短文。其中包含了——《非理性的时代》和《空雨衣》两本书的思想雏形，但还有更多的东西，这取决于时间的演进和听众所取的特殊角度。把我认为比较好的短文放在一本书里是为了使它们再次受到注意，并使它们能够被第一批听众以外的更多的人分享。总之，像所有这类文集一样，这是一本需要用心研读而不是一扫而过的书。

所有这些短文的共同线索是不确定性。2500年前，赫拉克利特提示他的听众：没有人能够两次踏进同一条河流——它永远处在变动之中，生命也是一样。我们从来没有认真对待他的话。在这些小品文的第一篇——

“超越确定性：人生苦旅”——中，我叙述了我是怎样认识到在人事间不再有确定性的东西，对目标和意义的追寻是如何提升到我们的议事日程上来的，如果我们不想徒然地等着某个富有魅力的领袖来告诉我们应该向哪儿走、如何走而坐以待毙的话。

下面的三篇文章涉及的是，在我关于工商业界应该怎样得到最好的发展的思想中的主要观点。第一篇，《即将到来的工作文化》，旨在把“皮包公司”的工作理念介绍给美国公众。它是为《*lear's*》，面向新一代职业女性的杂志而写的。它表达了我的一种感受，工作将变得更加零碎，独立性将成为工作的主要形态特征，以及最重要的，这意味着妇女的新的机会。

第二篇，《平衡公司权力 新的联邦宪章》，是为《哈佛商业评论》写的，探讨当公司努力向员工下放权力，统一大与小、全球化与地方化、特殊主义与普遍主义的矛盾时，企业将会发生什么事情。文章的主旨是提示我们，有时可以从我们的过去发现未来的线索。联邦主义思想已经存在了大约二千年了，但是我们在政治和商业上，似乎忘记了它的真正的基本原则是什么，忘记了美国早期联邦宪章的作者们富有阐发的思想。这篇论文获得了当年《评论》的麦金森最佳论文奖(Mckinsey Award)。

这三篇核心文章中的第三篇“什么是企业存在的意

义?是在伦敦的英国皇家艺术促进会为纪念米歇尔·山克斯(Shanks)——英国80年代早期的时代引领者——的集会上发表的演讲。这次演讲中,我向把企业看成是一种财产的传统理念提出了挑战,我们在向一个互相依赖的社会迈进,这个社会中股东并不像创业者那样像个所有者,那么这种关于企业的概念是否还可行。而谁又是真正可以把我们企业的前途寄托于其身的人呢 这个演讲后来激发协会组织了一次重要的调研,探讨未来的企业及其社会角色和职责。

现在再回头看看这些文章,我并没有什么遗憾的,除了少量过时的数据之外,没有什么需要修改的。事态仍然如我所料的那样发展着,不尽人意的地方仍然非常多,而我们所做出的努力仍然很小。我对我们的前途保持乐观,但对我们把握机遇的决心持悲观态度。

然后是发表在《企业家》杂志——英国企业家协会会刊——上的31篇小短文。在过去五年中,每两个月一次,编辑部主任斯图亚特·洛克先生和他的同事们允许并鼓励我随便就任何我希望引起他们的读者——高层经理和英国商界领袖们——注意的主题写一些东西。对这些小文章,我没作删节,并且保持着原有的时间排序,因为它们是我当时所突发的感悟的纪录。

说到这里时,我已经吃惊地意识到,我的31个感悟

现在仍然是有效的,令人惊奇的是情况并没有多大变化。正如我所看到的,我们并没有做出多大努力去改变我们的命运,不论是在国家、企业层面上还是个人层面上。这些小品文似乎都看不出成文的具体年代,只有一两篇除外,它们是我当时受了某种特殊事件的激发所成。这是令人沮丧的,看来即使我们无所事事,生活本身也会时时做出启示。

像欧洲其他国家一样,英国是它的历史的奴隶。它的历史很长,且不乏闪光点。因为历史很长,所以我感觉到我们的未来也需要一个长时间的等待。我们也许有点古怪。所有这些短文都建立在一个共同的假设上,我们不必等待我们的未来,我们可以着手构建它,但我们没有很多时间,如果我们因为我们的过去而错过了我们的未来,那将是悲哀的。

1

超越确定性：人生苦旅

世界在最近十年变得真快。十年前我们认为我们知道自己的处境、目标和我们所能努力达到的程度。从全球视角来看,西方世界的目标就是要对抗来自社会主义的军事和经济的威胁。在国内,我们正生活在里根 - 撒切尔时代的全盛期,物质越丰腴即意味着社会福利越高,只要我们能够接受其价格和质量,任何商品的供给都几乎是无穷无尽的。从个人方面来说,贪欲是好东西,即便我们更多的时候是在认真地谈论个人财富创造和成就。我们知道如何管理我们的企业,或者认为我们能够做到。教授人们管理诀窍的管理学丛书第一次荣登最畅销书之列。这是一个确定的时代。

这个时代就其本身来说是令人陶醉的,确定性有它的魅力。看到乔治·奥维尔(George Orwell)以另一种确定性预言 1984 年人类大灾难的破产毕竟是一件令人愉快

的事情,在其以此命名的书中说:“老大哥”将统治整个世界。这实际上是另一种形式的对确定性的信仰。作为一个喜欢用怀疑的眼光看待一切的爱尔兰人,我首先是对这种虚荣的自信持谨慎态度,但是接着传来同事们在市场上一夜发家和他们的股票房价一路上扬的消息,英国在福克兰岛的胜利重振了帝国昔日的尊严。人们觉得随着正义的人民的胜利,这个世界正在被带回到其应有的秩序里。这时,我的怀疑主义精神瓦解了。我甚至还写了一本叫做《可以把握的组织》(*Understanding Organization*)的书,认为这些东西可以被理解,而且它们的行为是可以预知的。

一段时期里,这种乐观局面似乎可以永远持续下去。在 1987 年夏天的黄金岁月里,我完全陶醉于股市泡沫和房地产繁荣中,一个开发商问我愿意为我在伦敦郊区的房产开个什么价。这处房产是我在十年前以一万英镑买下来的,非常称心。但在 1987 年,不管什么东西,甚至一个人最心爱的家,也可以有个价。于是我告诉他:“100 万英镑。”他说:“我愿意接受。”惊喜得发疯的我跑进厨房里,向我懵懵懂懂的家人宣布说,我马上要变成百万富翁了。我们分别指示各自的律师着手签订合同,然后我就带着我的妻子跑到意大利去庆祝我们最愉快的 25 周年结婚志庆。在那里,我给她买了一幢德斯金式别墅,为什么不

呢？在那样的年代，一个目空一切的百万富翁给他的妻子买这个是毫不奇怪的。

当然，我本来应该明白，世事发展是物极必反的，没有什么事情能永远持续下去，它最终总是要走向其反面。但是只有智者才知道何时是转折点，而我辈却总是发现现实的进展总是在拒绝这个否定律，我们以为我们真的能在一切领域里都成功，并把繁荣和和平带给全世界。

我们于 10 月份的第一个星期四从意大利回到了伦敦。那天晚上 BBC 的电视节目里，天气预报报道说，一股小型飓风正在从法国海岸扫过比斯开湾。那个时候，甚至预报员也是那么自信，他说：“相信我，本地不会有飓风。”结果那天晚上南英格兰遭受了 200 年来最严重的一次风暴。由于英国人很少经历风暴，结果那次损失十分巨大。到了星期一，整个伦敦都被击昏了——真是一场噩梦。全世界股市立时土崩瓦解，黑色星期一降临了。

我那几百万英镑的合同几日内便告吹了。开发商再也没有钱去给我圆这个梦了，而我的手里却还留下一个既没有用处又支付不起的意大利别墅。确定性的幻境就这样耍了我。但这还是我个人的琐事，更要命的是整个世界的确定性受到了打击。现在，不确定、迷茫和怀疑主义再次盛行起来。甚至我们传统的敌人也以不常有的方式鼓噪起来。有一次戈尔巴乔夫对里根说：“我们已经掌

握了秘密武器,我们应该停止敌对。’我的确听说,一向对每一起冷战突发事件都能应付自如的五角大楼,这次也拿不出一个有胜算的应对方案了。

同时,伯尔斯基那些人的贪婪把他们送进了监狱——这是他们的计划中从来没有计划到的。那些一向被视为典范的企业也一个接一个地要么栽了下去,要么惨淡经营。房主们发现押款金额以外的房价变成了负数,下降的房价已跌破了他们被抵押的房产的实际价值,而伦敦市场上的二手保时捷(Porsches)的价格则更急剧下降,很多市场神童发现他们那令人神往的职业生涯突然走到了尽头。

在过去十年的中间几年里,一切都乱了套。只有东方世界像多米诺骨牌一样的倒塌和海湾战争带来了短暂的欢乐,但这只不过是出征的祝捷舞而已,随之而来的问题多于解决的问题,而且这些问题给胜利者带来了不尽烦恼。我们热切地把资本主义思想介绍给旧的共产主义世界,确信这些在我们的世界里一直很灵验的教条在他们那里照样有效,但结果确定性却没有出现。同样地,在海湾战争中军事上的确定性也没有在后来发生在旧的南斯拉夫的冲突中重演。

于是我又写了一本书,《非理性的时代》(*The Age of Unreason*),其中心意思是讲,现在的变化是无常的,而不