

第 一 篇

变 化

1

争论

场景是 80 年代的英格兰教会宗教大会。正在辩论的问题是接纳妇女担任教会职务这一有争议的提议。坐在大厅底层的一位发言者激动地叫道：“这个问题 就像我们伟大国家的许多其他问题一样，为什么现状不能是前进的方向？这不仅是那些教会的传统主义者 也是那些当权者出自内心的呼吁。如果不得不有变化，就让它渐渐地变化吧 那样 愤世嫉俗者会发现 什么都不会有太大的变化。

连续的变化是舒服的变化，过去是未来的向导。一位美国朋友首次访问英国和欧洲时感到奇怪：“为什么在这儿每当我问任何事、任何情景、仪式或规矩的原因时，他们总是给我一个历史的回答——因为…… 而在我们美国 我们总是想要一个实用的答案——为了……”。我提醒道，欧洲人总是回头看他们历史中最好的部分并尽可能少作改变 而美国人往前看并想改变得尽可能多。

然而，事情的发展偶尔会令主张维持现状的人不舒

服。战争固然是令人不舒服的，当科技像在工业革命时期一样往前大跨一步时 当人口统计发现婴儿爆棚人口激增时 当价值观发生变化（比如在 1968 年学潮中）以及国家的经济状况发生变化时也是一样。

我相信各种情况现在再次以奇怪的方式结合在一起。变化不再像以前一样 保持现状不再是最好的出路。那条路将不太舒适 不太容易走 但无疑会更有趣—— 一个我们常用来表示危险和机会的一种不确定混合的词。如果我们希望享受更多的机会而又少一点风险，我们就需要更好地理解变化。那些知道变化为什么到来的人在保护自己或应对无可避免之事时 就会付出较少的代价。那些认识到变化方向的人就能更好地利用这些变化获得益处。欢迎变化的社会能利用那种变化而不仅仅是对其作出反应。

萧伯纳曾经说过，所有的进步都依赖于那种非理性的人。他的观点是 有理性的人使自己适应世界 而非理性的人坚持试图让世界适应他自己。因此，对于任何重大的变化 我们必须依赖非理性的人 或者 我得说是依靠非理性的女人。

从那个意义上讲我们正进入一个非理性的时代。未来有那么多领域等待我们重构，也是为我们而重构。这个时代惟一灵验的预言就是：没有预言会灵验。这是一

个大胆想象的时代 在个人生活、社会生活中想不可能之事 做不合理之事的时代。

而那正是本书的目的——更好地理解在我们周围发生的变化。以便我们不管是作为个人还是作为社会，少受点痛苦、多获得益处。毕竟，变化是增长的另一种说法 是学习的另一个同义词。如果我们想变化的话 我们都能变化 并能从中获得享受。

本书的故事或者说论据基于如下三个假设：

——这次的变化不同 它们是不连续的 不是一个模式的部分 这种不连续性在历史上不时地发生 尽管令人混淆和不安 尤其对那些掌握权力的人。

——细小的变化事实上会使我们的生活发生最大的改变，尽管这些变化在当时并不引人注目。正是我们工作组织方式的变化，将使我们的生活方式产生最大的改变。

——不连续的变化需要不连续的颠倒思维来应付，尽管思想者和思想乍看起来显得荒唐。

变化不再像以前一样

30 年前我开始在一家世界著名的跨国公司工作。他们以激励的方式为我的未来描绘了一个轮廓。他们说：

“你的生活将充满各种职务头衔。这条人生轨迹最高点是我有可能成为遥远的国家的一个公司总裁。在当时我确实被奉承得心花怒放。在我到达他们为我安排的高位前很久我就离开了他们。但我已知道不仅他们挑选的那份工作不再存在，我将可能领导的那个公司乃至我将在那儿开展业务的国家也已不再存在。

30年前 我以为生活将是一条长长的连续的线 带着运气往上倾斜 今天我更加明了 30年前那家公司把未来看作大致是可以预知、可以计划和管理的 今天 他们就不太确定 30年前大多数人认为变化意味着大体相同 只是更好一些 那是增量变化 会受到欢迎 今天我们知道在生活的许多领域我们不能保证大体一样，不管是工作还是金钱、和平或是自由、健康或是快乐 甚至不能自信地预测我们自己的生活将发生什么事。变化现在更不可靠 也更令人激动 如果我们想这样看的话。

变化 不管是好的还是坏的、无关紧要的还是事关重大的 总是我们自己选择的。以“变化 (change)”这个词为例 考虑一下我们怎样使用它 还有其他词被要求做如此多的事情吗？

“变化是生活的部分(“普通名称))

“安排有点改变(“专有名称))

“请数一数你的零钱（隐喻名称）

“请更换这个轮子（及物动词）

“我不会改变（不及物动词）

“我在哪儿换乘火车（隐喻动词）

“她是一位聪明灵活的代理人（形容词）

用同一个词 *change* 来描述琐屑 换衣服 和深奥 改变生活 时 我们怎样才能轻易区分出它是在预兆某件重要的事还是不重要的事 当同一个词汇既有‘进步’又有“不一致”的意思 我们应该怎样区分 我们也许该问问英语是被设计来令外国人混淆，还是令我们自己混淆不清？

更多同样的事只会有利于更多的人，这是一种舒适的变化观。它在高速增长的六七十年代使得那么多人得以将理想主义与个人成功结合起来。它使得大变得更大 有权力者期盼更大的权力 甚至被剥夺者也希望有朝一日参与行动，这是一种不会令任何人不安的变化观。惟一的麻烦是它不起作用，它从没有在任何地方长久地起作用 即使在那些似乎正在起作用的社会 如日本、德国 也许还有美国 也将看到它不会永远管用。在每个这样的社会现在问一问‘下一招是什么’都是十分切题的，因为目前的招数正显出结束的迹象。

这不仅因为变化的速度已经加快，当然确已加快。我们一定都曾看到一种对比曲线图 例如比较公元前 500 年和那之后每隔 100 年的旅行速度。在图表的最后一、两英寸的地方曲线会突然陡直上升 这是我们接近现代，马被小汽车超过然后又被飞机和火箭超过的时候。只有当曲线脱离图表时我们才需要开始担忧，因为那时事情变得难以预测和管理。增量变化突然变成了不连续的变化。数学上的‘大灾难’理论 有趣而又形象地描述了不连续曲线的变化现象，曲线最终会绕回自身，或急转直下 或进入未曾预料的高原阶段。毕竟 趋势不可能在坐标纸上无限加速而不形成环形。

我相信不连续不是大灾难，而且确实也不必是大灾难。事实上 我要说不连续变化对于一个墨守成规 宁愿旧的生活方式而不管它多么沉闷也不愿尝试新路和用新的方式观察事物的社会来说 是惟一的出路。

我喜欢那个关于秘鲁印第安人的故事，当他们看见西班牙入侵者的航船在地平线上出现时，以为是气候反常 然后继续做他们的事 因为以他们有限的经验根本没有航船的概念。因为假定事物变化是连续的，他们对不适应的东西视而不见，结果让灾难降临。我不太喜欢那个有关青蛙的故事 据说将一只青蛙放在冷水中 然后将冷水缓慢地加热 青蛙不会振作而起 到最后会被活活煮

死。这是因为连续的变化中太舒适而没有意识到连续的变化到一定时刻就会变得不连续，就需要行为的改变。如果我们想要避免秘鲁印第安人或那只被煮死的青蛙的命运，我们就必须学会寻找和利用不连续的变化。

那事实上似乎比听起来更有革命性，不连续毕竟是一个很难激发大众的词汇，然而接受不连续变化意味着完全重新考虑我们学习的方式。在一个增量变化的世界，模仿你的长辈以便从知识和责任上接替他们是明智的，但是在不连续的情况下，他们的方式应该继续成为你的方式就不再是理所当然的事。新的球类游戏需要新的规则，而我们只能自己制定规则。那样学习就变成了一个探索、疑问和实验的航程，这一点科学家和小孩都知道，但父母、老师和监督者很快会提醒我们，当其他人已经知道我们需要学习什么的时候，学习可能就是一种时间的浪费。它是一种即使不被看作彻底的反叛也会被认为是无敬的学习方式。假设我们的生活和事物是不连续的，那么你就威胁到知识的掌握者、管理者和当权者的权威。

对那些掌权者而言，连续是舒服的、可预测性的，并确保他们能继续控制。因此，他们本能地宁愿相信事物会沿以前的方向前进。正如曼卡尔·奥尔森所言，需要革命为社会发展扫除障碍，需要震荡来激励组织机构。也

许这就是已 300 多年未受革命触动的英国似乎宁愿维持现状 英国的组织常常疏于学习的原因。

组织中的主要变化似乎遵循一个可预测的令人沮丧的次序：

惊骇——破产、兼并或瓦解的可能性

新面孔——新人进入组织高层

新问题——问题、研究小组、调查旧的方式和新的选择

新架构——打破现有的模式 给新人以机会 砸坏旧的俱乐部

新的目标和标准——新的组织确立自己新的目标

难道我们在开始重新思考前总需要一次痛苦的震荡？难道在要求船只所有的乘客携带足够的救生艇成为一种强制性要求之前一定需要泰坦尼克号沉没？难道在美国航天航空局重组其决策系统和优先次序前一定要有‘挑战者’号航天飞机的爆炸吗？

在我们将小汽车造得更安全和马力小些之前还必须死多少人？

本书的观点是，不连续变化就在我们周围。如果我们像秘鲁印第安人对待入侵者的航船那样对它的迹象视而不见是很愚蠢的。我们既不需要像沸水中的青蛙过迟

离开，又不必等待一场革命。在不连续变化中既有机会也有问题。如果我们改变我们的态度、习惯以及某些组织的方式，它可能会是一个新发现、新启蒙和新自由的时代，一个获得真知的时代。

如果你像我常做的那样，让人们回忆两三件他们生活中最重要的学习经验，他们绝不会告诉你他们学过的课程或获得的学位，而会谈起死里逃生的经历、遭遇的危机、新的无法预料的挑战或应对。换言之，他们会跟你谈起连续性在他们身上中断，没有过去的经验可以依靠，也没有规则或手册来指导的时刻。他们幸免于难，反过来把它当作是学习，是一次成长经验。因此，不连续的变化，当处理恰当时，正是我们成长之路。

开端是微小的

我们在两个层面上生活。一个美国少年被要求列出她认为将来会发生的各种重大事件。她是这样写的：

美苏结盟

治愈癌症

试管婴儿

一次意外的核爆炸

全世界陷入无政府状态

机器人掌管美国政治事务

我们每个人都能提供一段这样的关于成功和灾难的清单。不过当要求那位女孩列出她个人生活中将出现的重要事件时 她写道：

搬进自己的公寓

室内设计学校

驾驶证

得到一只狗

结婚

生孩子

死亡

本书是关于变化的，但它更多是关于影响以上所列第二种情况的变化。并不是说治愈癌症或核战争不会对我们的日常生活产生影响，而是这样巨大的变化属于其他人写的或其他书所涉及的范围。写作此书是基于这样一种信念，那就是生活中的小事能使事物产生最大并持续最久的改变。

例如 烟囱可能比任何战争带来了更多的社会变化。没有烟囱 所有人都得挤在一个集中的地方围着火炉 屋顶上还要开一个洞。烟囱由于有分开的烟道，使得一个

住宅为多个房间供热成为可能。小单位可以独立地挤在一块。部落在冬季的凝聚力慢慢消逝。

中央供热——现实中其实指分散供热 则走得更远。它干脆废除壁炉，使得住宅单位能压在别的住宅单位上一直伸到空中 使得那么多人能单独居住 通常远离地面却能保持温暖。

没有人希望烟囱或中央供热未被发明，但它们的发明者 他们的名字如果曾被人知 恐怕也早就失传了 不可能想到它们给我们的社会结构带来的变化。在本书中 我将证明 在所有其他东西中 电话线已经是并将继续是烟囱的现代等同物，它无意中改变着我们工作和生活的方式。

我看见一个人坐在他的小车里 我垂涎他的车位 于是问：“你打算离开吗？”他回答说：“几小时之内不会。”这时我看见他身旁座位上的手提电脑以及连着汽车电话的传真机 他利用他的车作移动办公室。

就像中央供热系统一样，电话及其附件使今天的人们可以一起工作而不必呆在一个地方。分散的组织现在已是现实 我们将看到 它的影响是值得考虑的。这是一件有利亦有弊的事，因为呆在一起本身也是娱乐的一部分。正如帕斯卡所说，世界上的所有不幸都源于一个人不能独自坐在房间里。逐渐地 他或者她 可能不得不独

自呆在房里。

烟囱和电话都是技术，一直是不连续性的一个潜在触发器。另一个是经济现实。政府能够延缓一时，但不可能永远。最后国家的存亡取决于其比较优势。比较优势是指有些东西其他人要付出代价才能得到，不管是石油和矿产、廉价劳动力、金色阳光或是智力。对于英国和其他工业化国家而言，恐怕将逐渐要靠智力。聪明的人通过制造聪明的东西或提供聪明的服务来给最少量的原料增值，有时增值很多。他们的销售使得我们能进口所有我们不能种植和制造的东西，这样繁荣就能继续。这听起来简单易懂，但后果却有深远的影响。现在需要许多更聪明的人，因为只有较少的地方留给那些不太聪明的人。制造聪明东西或做聪明事的组织，花许多时间处理各种各样的信息。事实、数字、文字、图表、主意、观点、会议、委员会、文件、大会等都互相交叉影响。信息通过电话线传下去，这样技术和经济开始混在一起对我们许多组织的模式、技巧和目的产生大量的不连续性。聪明的组织似乎不再照过去的方式工作。它们有不同的模式、不同的工作习惯、不同的年龄轮廓、不同的管理传统。

巴利·琼斯现在是一名澳大利亚内阁部长，列出了信息部门的典型业务。

教书	创造性艺术和建筑
研究	设计
办公室工作	音乐
公共服务	数据处理
通信	计算机软件
媒体	销售
电影	会计
剧院	法律
摄影	精神病学和心理学
邮政和电信	社会工作
书籍出版	管理
印刷	登广告
银行业	教会
不动产	科学
行政	工会
博物馆和电视	国会

还可以加上 股票经纪、顾问、新闻工作、会议组织、秘书工作、医药、政治和地方政府。

任何阅读此书的人不可能发现他或她的工作不在此名单之列。

技术和经济是一种有力的混合。这种混合引发出各

种变化，这正是本书的前提。社会习俗能被改变。一个信息社会使更多的妇女做令人满意的工作变得更容易。技术使得生孩子成为大多数人的一种积极决定的行为。这样，婚姻也就日益成为开始一个家庭的公开承诺。不涉及开始一个家庭的关系不再需要公开的承诺。妇女能够养活自己因而在理论上也能赡养她们的家庭，而且许多人愿意那样做。在以前的时代从技术和经济上都不可能 从而社会也不能接受的事 变得既可能又能被接受。外部的不连续性不知不觉溜进了家庭。

词汇是社会变化的号角。当我们的语言发生变化，行为随之亦会改变。家庭主男、单亲家庭“丁克”家庭以及“家庭办公者”这些词汇以及许多其他词汇 10 年前还不为人知，因为不需要它们。组织机构以前总是邀请男人带上妻子参加聚会 然后变成“配偶”以照顾日益增加的女雇员 然后又变成“伴侣”作为对婚姻不是惟一稳定关系的接受。现在在加利福尼亚用“重要的另一位”以照顾任何可想像的情况。

请想一想！

正是不断变化的技术与经济 尤其是信息技术、生物技术与经济的结合导致了这种不连续性。它们的结合将使世界变个样。

信息技术把计算机的数据处理能力与微波、卫星及电信的光纤电缆技术相结合 这是一种“跳进”而不是“爬进”未来的技术。据说如果汽车工业的发展像计算机的处理能力一样快的话，我们现在花一英镑就能买一辆每加仑油跑 400 英里的劳斯莱斯。

生物技术是一门由破译生命的核心基因密码 DNA 发展起来的新产业。它作为一门科学和产业仅仅只是一代人的时间 而现在新的农作物品种、基因指纹及各种或好或坏的可能性在日常生活中已显而易见。这就是所谓的生物工程。

这两种新技术发展那么快，它们的成果没法预测。在未来 10 到 20 年 某些发展可能使我们的部分生活及其他人的生活产生戏剧性的变化。一群年轻的经理在他们的公司要求他们展望公元 2000 年时 提出了如下的一些可能：

第二代无绳电话

下一代无绳电话的价格将便宜到使每个人有自己的便携式个人电话，并能够在任何地方使用。把它与手提电脑、便携式传真机以及小汽车或火车座位相联结就成了一个办公室。更有趣的是，电话将属于一个人而不是一个地方。我们能给一个人打电话而不知道他在哪儿。