

1

我们不在我们所希望的地方

它没有任何意义

这一年 意大利不会有任何人采摘橄榄了。老人已经太老，年轻人由于出售的价格太低而不愿去摘橄榄。在 Tuscany 人们甚至懒得去替换那些在 1985 年那个严酷的冬天被摧毁的橄榄树。他们认为这样做不值得。橄榄种植业成了一个惨淡的营生 以惨淡的价格提供惨淡的工作。

同样发生变化的是那些小家庭饭馆。在这些小饭馆中 女儿要在厨房里帮妈妈干活 午饭时间、晚上、每天、每星期 饭馆里都是同一个侍者。在大多数国家里 法律已不再许可这么长时间的工作 但结果是在外面吃更贵。就像橄榄一样 许多小饭馆现在都是不挣钱的。“我现在真是在替政府工作，”一家小饭馆的主人说，“向政府交税并降低失业。一天下来我什么都得不到。”

我们对工业化世界的许多不存在的工作都定了价。为了生活在这些国家，人们需要高薪厚酬。政府需要税收。但不是所有的产品或服务都能支持这些成本。擦窗户并不

能改善工匠的工资 每个早晨将一瓶牛奶送到一个英国人的门前并不能使一瓶牛奶比一瓶酒的价格更高。但没有补贴 就不会有额外的服务。

为那些能够出得起钱的人提供高价格的产品和服务使这些普通的工作变成了昂贵的工作。而对其他人来说 自己的事必须自己做 自己摘橄榄、自己擦窗户或自己挤牛奶。这相当公平。然而 从那些没有被采摘的意大利橄榄树穿过一个狭窄的海域居住着阿拉伯人 一个生活在极度贫穷中的、很愿意为了得到微薄的工资而去采摘橄榄或擦窗户的民族。每一个富裕的国家都有他们的“阿拉伯邻居”。如果我们让他们来做那些其他人不愿意做的工作 另外一些人就必须支付他们的住宿、医疗 最终还得支付他们的养老。因此我们总是尽可能地将他们排除在外。

但许多这样的人已经居住在我们国家了。他们是我们自己的公民 但不是很合格 可能也不是很勤奋 不能赚取在一个昂贵的社会中生活所需的薪水或工资。实际上他们做这些普通的工作还不够格。但他们是我们的公民 有着生活的权利 不仅有谋生的权利 并且有做那种使生命值得存在的工作的权利。他们也是那些工作着的人的顾客。让他们处于贫穷 必要的时候成为潜在的便宜劳动力 这种做法无疑是让需求市场放血。目前 我们所能做的最多是为他们提供零零碎碎的零用钱的工作。从 1973 年到 1989 年 美国创造了 3200 万净额新工作，而同时期整个西欧仅

创造出 500 万的工作 但这些都是提供最低工资的最低级工作。

这是一个富裕社会的诸多困境之一 还有更多的困境。那些正常的工作根本不是纯粹的福音 雇主对那些拥有这些工作的人有很多的要求和期望。有一天傍晚 我请一个为自己在一家伦敦银行的新工作感到很自豪的年轻朋友出来喝酒。“我要到晚上 9 点后才能出来，”他说，“不是经常这样吧？”我问道。他说，“经常这样 他们希望我在单位呆到很晚 在大多数星期六也这样。我不能让他们失望。”很大程度上 这是一个令人高兴的工作 他说 待遇也很好 但这个工作非常耗人。我说，“这是一个疯狂的体制。这样做根本没有任何意义。他们为什么不雇佣两倍的人 付一半的薪水 使他们的工作一半那么辛苦。那样他们就都能过上一种正常的生活了。”

但他们不这样做 将来也不会也不可能这样做。如果他们想要保持竞争力的话 他们就不能这么做。一个大药品公司的主席曾非常简洁地总结过他的政策 但那是另一种类似 $1/2 \times 2 \times 3 = P$ 的方式。他说 在五年的时间里 在他的企业的核心 人数是应该的一半 支付两倍的钱 产出是一般的三倍 这就等于生产力和利润。其他的企业可能不会这么清楚地将它公式化 但这是所有公司做事的方式：好的工作 昂贵的工作 多产的工作 但少得多的人。它使好公司变得有意义。

这些工作并不适合每一个人。不适合那些希望在他们生活中有更多空闲做其他事情 例如家务 的人们。那样的工作对于拖家带口的妇女或者男人来说很困难。当然孩子可让人带 但那不是每个人都愿意的。“我坚持 在我出差时 公司应该支付我通过国际电话给孩子读一个睡前故事的费用。”一个当会计主管的妈妈这么说。其实 对母子关系来说还有比通过电话读睡前故事更多的东西。

这些工作也无法持续。我们对社会中的年龄歧视表示不满是对的 但持续每周工作 70 小时无疑加速了生命折旧。在某些阶段 能量消耗可产生智慧 有时却只会使人筋疲力尽。如果不是因为道出了某些事实“榨干”不会成为一个流行术语。在许多超全日制的工作中 我们似乎把以往100,000小时的工作塞进了 30 年而不是 47 年。然而 这样做我们岂不是欠了一个日后做不动这种工作的人一个工作吗 高薪厚酬背后隐藏的风险就是 可能在某一天你变得不值那些工资。可见 有时候也许没有什么东西比一个“安全”的工作更不安全的了。

30 年的工作留给人们 20 年乃至更多的 工作之外 的时间——如果我们在 50 岁之前不死 如果我们不做傻事，我们不太可能在 75 岁之前死亡。那 25 年的时间不能被称为“退休”而是为我们所有的人提供了另一种生活的可能。Jung相信生命的前一半是为后一半作准备的。现在我们将有那完整的后一半生命的机会了 然而奇怪的

是我们对此无任何准备。我们中的大多数人都浪费了这后一半生命。一位朋友说“，所有我想要的是更多的相同东西。”不幸的是 生活很少是这样。

困境和悖谬在继续。索尼公司总裁 Akio Morita 提到，1989年日本人平均每人工作 2159 个小时 德国人为 1546 个小时 其他国家介于这二者之间。Morita 表示 日本的年轻人不会长期容忍这种差异的存在 尤其是那些受到良好教育的年轻妇女——她们现在正加入到日本的公司中去。上述差别相当于日本人每年比德国人多工作 15 个 40 小时的工作周。有人可能会想 怪不得现在东京每个女性的出生率仅 1.1 个婴儿 只有维持人口所需的一半。这是因为妇女没有足够的时间同时为了孩子和工作。对于这样一个有着工作传统的国家 其工作传统将如何并在何时发生改变可谓见仁见智 但要是改变这个传统的话 日本定会有越来越多的充满怨恨的、老龄化的和递减的从业人员。Morita 的结论值得老一辈日本人思考 在 1993 年的民意调查中，87% 的被调查者承认他们希望情况有所改变。

另一方面 对德国来说 其面临的挑战是要继续使每一位德国人的每一小时要像一个日本工人 1 小时 20 分钟所做的那样有效。为维持竞争地位 德国人必须这样做。即使日本人开始麻痹起来 这仍是一个迫切的标准。这是一个很高的标准 尤其是对合并后的德国 两种不相容的工作传统仍然会相互抵触 来说。

一个居住在位于前东德的 Dresden 的朋友说，“以往所谓工作 是一个人要去做的一个地方 而不是一个人要做的事。我们常常不能十分有效地工作 因为所需零件或工具不存在。不管怎么说 顾客习惯了等待 而我们无论做事与否 都得到相同的报酬。我已经觉得这很骇人听闻了 他却还在继续说，‘我并非认为作为一个体制 它是正确的甚或是可持续的 但它意味着有许多的时间和精力可以留给家庭和朋友、留给节日和娱乐（family, friends, festivals, fun）。’”他苦笑道，“现在，一切似乎都是为了利润、绩效、报酬和生产力（profit, performance, pay, productivity）。有时我想 我宁愿选择四个‘f’而不是四个‘p’ 这到底是怎么回事？”

在某种程度上 我们大家都陷于日本人和德国人那样的困境。当我们工作为的是保证生存时 辛苦工作是可以理解的。然而 许多人很幸运 已经可以超越生存，“超越”生存伴随而来却是‘现在做什么’或‘下一步做什么’的问题以及各种各样的答案。这些答案愈来愈成为政治领导人、企业、学校、医院和监狱 当然更为重要的是我们自己的要求。一种走出来的方式是重新定义生存。我们可以将它定义为个人、企业以及国家如何追赶我们的邻居。假如我们对此深以为然 那将是一个永无止尽、无法取胜的恶梦般的感觉。因为只有一个企业能成为行业龙头 只有一个国家能在经济上冒尖 所以永远都存在着比我们自己更富或更成功的邻居。竞争是健康的 甚至可能是必要的 但生命

的内涵远比胜利丰富得多 否则我们几乎都将是失败者。

这种事也许已经在发生。1992 年 美国国会预算办公室 , 一个小心谨慎的非党派性团体 揭示出在 1977 - 1989 年期间美国经过通货膨胀调整后的个人所得增加了 7400 亿美元。其中 几乎三分之二属于 660,000 个家庭——最富裕的百分之一。就这个幸运的群体而言 , 平均收入从 315,000 美元增加到了 560,000 美元 增长 77% 在此期间 , 中产阶级的所得仅增长 4% 与此同时 40% 的家庭在富足的十年后其真实情形反而趋于恶化。原来刺激财富增长的激励机制 最终‘吊死’在所创造的财富上。

也许对这些数字作出上述解释的确切性值得争议 但显然在这十年中美国的财富并没有流到适当的地方。其他国家也是这样 英国的数字可以说明这点。1993 年英国政府的报告揭示 在 1979 - 1990 年期间 平均家庭收入增加了 36% 然而最底层的 10% 的人的真实收入下降了 14%。其他成熟的经济体的财富倾斜没有这么厉害 但趋势是相同的。像以往一样 世界上的富人越来越富 穷人相对变穷 有时甚至是绝对变穷了。这种情形之所以得以维持是因为穷人心存幻想 在持续增长的世界 , 一些穷人也许能变成富人。这似乎已经是一个不切实际的希望了。

戈尔 Al Gore 在成为美国的副总统之前 曾写道 :

“ 我们在公民中构造了一个虚假的世界 有塑料花 赛马、空调和荧光灯 紧闭的窗扉和永不休止的背景音乐 , 一

个我们不知道是否已经下过雨的时代 天空永不停止闪烁的夜晚 随身听和巡夜者 娱乐的萤 微波炉用的冷冻食品，咖啡因 酒精、毒品和幻象导致的昏昏欲睡的心。”

幸亏他没有描述诸多内陆城市的废墟 否则他可能会使这个世界听起来更糟。在这些废墟上 有小孩无知的谋杀、对老年妇女的强奸、某些地方每隔 30 秒发生一次的偷窃、对人的生命和财产的完全漠视 无名的冷血暴力。

戈尔写出了对环境的关心 他其实也可以写出对人的灵魂的关心。我们有一个灵魂，大多数人对此确信不疑。我们不是偶然的奇迹 或是进化过程中的突变。如果我们追求一些想像的效率中牺牲了人类的灵魂 就将耗尽我们所有的进步。

即使我们一时忽视旧俄帝国的暴乱、中东无休止的困境、无恻隐之心的战争、非洲的饥荒以及我们为子孙拯救全球环境的无力 在我们认为胜利的资本主义国家中就仍有许多问题使我们对原以为取得的胜利产生怀疑 怀疑我们是否迷失了通向未来的道路。

好心的无意后果

一千年只是统计上的巧合 但一千年历史的结束确实神奇地映射在我们的头脑中 尤其当它似乎和过去几代人 中我们认为理所当然的一些事情的终结 如就业组织的终结 同时发生时更是如此。

上个圣诞节 有一个家庭游戏是将前十年中变好的所有事情都列出来 目的是使人们高兴。新西兰的酒和济贫院得到一致认同 但其后就陷入了困顿。一些人热衷于 CD 随身听,一些人热衷于个人电话 但这些似乎都很难被列入进步的文明 因而也就很快让人觉得索然无味。

然而,一些事情确实变得更好了。由于我们在过去 50 年里所做的努力 在今天的工业化社会中 每个人都拥有更多的东西、更多的设备、更好的健康和更好的住宅。这些当然都是好消息 但其中包含着代价。当我们冷静地回顾过去的半个世纪时,这些消息所传递的信息其实是复杂的。这些事物出现于我们这一代 如今我们这一代正缓慢进入第三个年龄段,一个超越组织和负全责 full-time responsibilities 的年龄段。正是这一代在第二次世界大战之后着手建立一个世界新秩序 目睹了冷战的结束并遏制住核战争恶魔。然而 有一些事情却是为我们所不曾预料到的。

这一代利用科技创造出生产力的巨大进步 但对于那些因此而失去旧工作的人考虑得太少。现在的许多工作将来可能成为非必要的工作。销售无关我们福祉的产品和服务 建造眩目多余的过剩经济 这不是生活中真正的东西。

生产力提高的回报是消费增长。成为一个顾客被看作是一次新的教化。即使自夸为最公民的英国宪章 经过仔细考察 也只是顾客的宪章。我们并没有很快地意识到许许多多的消费都是有代价的。例如 驾驶汽车的自由 到头

来变成了塞车时坐等的自由 又比如 当每个你遇到的人也是一个旅游者时 旅游的兴奋就减少了。我们把消费当作成就的一个标准 不明智地生出一个嫉妒社会。在这个社会里 贫穷意味着低于平均数 即使平均数也相当高。

我们将亚当·斯密的思想错误地理解为如果我们每个人都按个人利益行事 某种‘看不见的手’就会神秘地将事情安排好并使结果最优。我们因此宣布个人有完全的权利和选择的自由。然而 没有相应的自我约束的规定 没有对邻居和子孙的考虑 这种自由会变成特权甚至自私。亚当·斯密，一个道德哲学的教授而不是一个经济学的教授 在一个道德社会的基础上建立了他的理论。在《国富论》之前，他已经写出了他的奠基之作——《道德情操论》 认为一个稳定的社会是建立在‘同情’——为你的同类考虑的道德责任——的基础上的。可见 市场是一个从无效中筛选出有效的机制 但不是责任的替代物。

在过去 50 年所有的‘进步’成果中 有许多是做得很好的 但即使在富裕的社会中 许多事情仍不如人意。在这个世界 尽管我们有最好的愿望 但总体而言 富人变得更富，穷人变得更穷的状况并未改变。在这个世纪 我们所走的 一直是一条管理、计划与控制之路。那些站在社会山巅的人最能看清前面的路 他们能够并理应为其他人计划路线，确保其他人遵循这路线。在许多方面 我们认为山越大 视野就越好、越清楚。我们将这种思维应用到组织上。我确

认为政府也是这样的。即使我们口头上说政府应该走下神坛 我们心里并没有真的这么想 因为那样的话人们就无法做到“管理最优”了。我们试图计划和控制世界贸易和世界金融并使世界更繁荣。我们认为 每件事都应该得到理性的结果 使世界变得更好是可能的。

然而此路不通。到处都存在着管理和控制的失效。新的世界秩序看上去很有可能以紊乱终结。无论在家里、在工作中还是在政府 计划都赶不上变化。当然对于整个世界也一样。现在很清楚的一点是管理是有制约的。我们原以为资本主义是答案 但一些饥饿和无家可归的人可不这么认为。

科学家们称这一类时代为混沌之边缘 它充满着动荡和创造 新的秩序有可能从中而产生。大约 400 万年前 当第一个活细胞从太古之初的一丁点简单分子与氨基酸中诞生时 没有人知道它为什么以及如何出现。此后 宇宙出现一个无情的趋势——恶化 即退化为无秩序和腐坏 然而混乱中却也产生出一大批难以置信的活生生的生命、植物和细菌 以及星星和行星。新生命永远从旧的腐烂和混乱中萌生。

在 Santa Fe 机构 一群科学家正在研究这些现象 他们称之为“复杂理论(complexity theory)”。他们相信他们的思想与石油价格、种族关系及股票市场等高度相关 就像和粒子物理学相关一样。Mitchell Waldrop 在其关于“复杂”的书

中 将混沌之边缘描述为这样一个所在 在那里 ,一个复杂的系统可以是自发的、有适应性的、鲜活的。如果你置身其中 就像现在众多的社会机构那样 你会无所适从。

悖谬的不可避免

我们需要一种新的方式来思考我们的困境及未来。如果悖谬的冲突与惊奇将是未来的一部分 我们不应该沮丧。接受悖谬并视之为我们生命的特征之一是迈向与其相处并管理它的第一步。

我过去认为悖谬是一个不完美世界—— 一个在某一天我们能够更好地理解以及更好地组织的世界——的明显标志。我原以为 ,一定存在着一种已被证明为正确的抚养孩子的方式。没有任何理由让一些人挨饿而另外一些人大吃大喝。自由不一定意味着特许、暴力甚或战争 ,一些人富裕未必意味着另外一些人受穷。我们只是缺乏知识和意志去解决悖谬 我们对事情如何发挥作用也不是很清楚 但最终应该存在科学家所称的万能的理论 (a theory of everything) 我们将像剑桥的物理学家 Stephen Hawking 所说的那样知道上帝的想法 也许不无讽刺) 在我自己的领域 我写过书 书中隐含着这样的观点 应该存在管理我们的组织和生活的正确的途径 即使我们还不能确知它是什么。我处在科学的神话中 相信从理论上讲任何事物都是可以理解、被预测并因而被管理的。

但现在我已不再相信万能论或完美的可能性。我把悖谬看作是不可避免的、天生的和永远的。时代越动荡、世界越复杂，悖谬就越厉害。复杂论加上混沌论，从理论上可以认为，动荡是产生创造性和某种新秩序的必要的前奏。我们能够并应该减少一些明显的矛盾，减少不一致性，理解悖谬中的难点，但在新的秩序确立之前，我们无法使它们消失、根治它们，更不能逃避它们。悖谬就像天气，是某种我们生存其间、无法解决，只能减轻最坏的方面、享受最好的方面并作为未来之路的线索的东西。在生活、工作、团体以及国家中，我们都必须接受悖谬，应付它并使它有意义。

我回想起在我童年时代的卧室中，曾挂着一个小小的装裱过的印刷体格言：“须知生也有道，没有粗糙就没有精致。”我已经记不得它为什么在那里。我的家人没有买过这种东西，可能是我妈妈在某个慈善集市上捡回来的吧。无论是不是因为偶然，它在我潜意识里第一次引入了悖谬的必要性。当我长大后，我逐渐明白，别人告诉我的所谓上帝给人类的伟大礼物——选择，其本身就是一个悖谬，因为选择的自由隐含着选择错误导致犯罪的自由。你不可能拥有一种自由而没有另外一种，原罪便是我们为自己的人性所支付的代价。宗教的核心中存在着悖谬。我开始意识到，这其实非常有道理，因为悖谬可使生命生机盎然。如果每件事都是纯粹的福音，那么生命很快就会厌倦，因而也就没有必要改变或者变动了。给我一个没有悖谬的天堂，我宁愿

选择地狱 因为完美既不可能也为我所不欲。

这个结论对我来说是一个新发现。生命将不会是轻而易举的 也不是完美的 更不是完全可以预测的。回头看也许能得到最好的理解 然而我们必须往前走。为了在各个方面都能生存得更好 我们必须学会利用悖谬 平衡矛盾及不一致性 并将矛盾和不一致性当作寻找更好道路的门票。Scott Fitzgerald 曾说过 对一流头脑的检验是看它在同时装下两种对立的思想下运转的能力。他要是正确的话 那么我们就是在自寻烦恼 因为我们周围没有那么多一流的头脑。Schumacher 也形容得很好“(一些人)总是叫喊着要最终解决方法 似乎在生命中永远存在一个除了死之外的最终解决方法。其实就建设性的工作而言 主要任务往往是恢复某种平衡。”

和悖谬相处既不舒服也不轻松。就像在一个没有月亮的夜晚走在一个黑暗的森林之中 那是一种令人不安甚至恐惧的经历 所有的方向感都失去了 树木和灌木丛堆积着 无论你踩在哪里 都会陷入另一个障碍 每一点响声和沙沙声都被放大 周围是一阵阵的危险 站着不动比蠢蠢欲动似乎更安全。然后 黎明到来 前面的路看得很清楚了，现在的响声是鸟儿的歌唱和灌木丛中带鳞甲的野兔的沙沙声 树木指示着路径而不是阻碍路径。这是一个不同的地方。

先知和国王

英国社会党的政治家 Tony Benn 说：“别人常常告诉我，世上有国王和先知，国王有权力，先知有原则。”我现在从国王的角度来考虑两者关系。国王是发号施令的人，然而每个国王尤其是女王都需要先知的帮助，使其在迷惑中保持清醒的头脑，但没人愿意先知来亲自主演这场戏。

尽管先知们有未卜先知的名声，但实际上他们做不到这一点，任何人都不能做到这一点，谁都不能说可以预见未来。先知们所能做的是讲述他们所看到的事实。他们能够指出皇帝没有穿衣服，事情并非如人们想象的那样等等。在道路既定的情况下，先知可以对可能遇到的危险提出预警。他们经常能够指出他们认为是错误、不公平或有失偏颇的地方。大多数时候，他们可以提供思考问题、认清困境并使注意力集中的方式。

先知不能并不应做的是告诉行动者做什么，那将是滥用权力——过去人们常说，那是妓女而不是先知的特权——是越俎代庖。先知可以提供地图但不能命令船应该驶向哪里或怎样行驶。

我希望这本书将使人们穿透我们时代的迷惑，更好地认清自己的路。因为有些人将会成为未来机构中的领导或经理——而那些机构，随着我所看到的“组织时代”的结束，将不得不为自己寻找完全不同的未来。在新的机构形式

中 它们将比任何时候都更接近于其本性。

读这本书的一些人将是试图使他们的生活更有意义的人 尤以年轻人为甚。年轻人面临着一个完全不同于其父母成长的世界，一个没有那么多旧模式可供遵循的世界。在这个世界里他们必须重新确立他们的生活、他们的目的、他们的标准和他们的好恶。

最后 我希望本书的思想和想法无论从哪一层面而言都能对社会管理者有所裨益。他们负有为这个社会寻找“结构”的艰巨任务 在这个社会中 大多数根本的规则已经改变 然而群体之间以及现在和未来之间对公平的要求前所未有地强烈。

有必要对生命、生命的目的以及生命的责任有一个新的思维。很难再有伟大的斗争或运动了 这可能就是历史的终结。一些人处于安逸 另外一些人陷于困顿 但无论哪个群体 自我生存似乎都是生命的惟一宗旨。果真如此 那么我们终将陷入迷途。不过 要是有什么事发生 它必定在我们自己的地方和时代并从我们自己开始 从我们每个人开始 而等待领袖引导我们走向未来将永远是一种不切实际的幻想。

2

我们时代的悖谬

要应付生命的混乱 首先必须找到一种办法 在我们的头脑中把这种混乱组织好。如果不这样做 我们就会觉得无能 就会感到自己成了自己所无法控制乃至连理解都困难的事件的牺牲品。

要想对困惑有所作为的第一步是将困惑置于一个分析框架之中。显然 分析家和临床医学家都十分清楚这一点，教管理人员或医生的老师们也清楚这一点。我所在的商学院的管理系学生经常会碰到 30 页的案例研究 要求他们描述一个企业或一个行业的经营状态。这不是凭空给他们一个想象的现实 而是一种教育他们的方式 当面对一大堆数据、印象和混乱的信号时 首先要做的是将它们整合进某种框架 就像医生学会将症状转为诊断一样。只有那样处理的工作才能开始。

我识别出 9 个基本的悖谬 并提出关于我们的社会正在发生什么以及为什么困惑不可避免的 9 种解释。“生命将在它似乎要失败的地方成功，”Browning 写道，“这是一个既被嘲笑又获安慰的悖谬。”共生对立是悖谬的另一个特