

第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长 (华章经典·管理)

作者：查尔斯·汉迪(Charles Handy)

华章经典·管理

第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长

The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society

(英) 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著

苗青 译

ISBN: 978-7-111-51445-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

目录

推荐序

前言

第1章 第二曲线

第2章 DIY社会

第3章 新的颠覆

第4章 工作场所

第5章 市场

第6章 增长的困境

第7章 资本主义的玻璃塔

第8章 公民组织

第9章 新管理

第10章 庞氏社会

第11章 公正的社会

第12章 金色的种子

第13章 未来的学校

第14章 民主的挑战

第15章 他人的必要性

第16章 与自己的契约

献给我的孙辈们：里奥、山姆、涅斐勒、斯嘉丽，

他们将生活和工作在我所想象的世界里。

感谢

彼得·德鲁克管理学院对本书出版的贡献。

推荐序

《第二曲线》是英国管理大师查尔斯·汉迪于80岁高龄特别为年轻一代写的书。身为伦敦商学院的创始人之一，汉迪其实本质上是一位“社会哲学家”，他谦称自己是个没有特殊专长的社会哲学家。从他过去一些知名的著作如《空雨衣》《变动的年代》《非理性的时代》，到近年出版的如《大象与跳蚤》《你拿什么定义自己》，都可以看出汉迪真正关切的领域与内涵。值得一提的是，汉迪早年在跨国公司工作，熟悉大型组织的运作，而后专注研究由管理学的观点关怀各类组织的行为。他深信知识社会的来临将对个人与组织乃至社会的运作带来巨大的变化与新兴的机会。他个人更是身体力行，离开大型跨国公司，从事专业的知识传播工作（照他的比喻是从“大象到跳蚤”），他的著作自然比一般学者谈的理论更为接地气、更能贴近真实世界的变化。

管理理论研究企业、组织与人的关系，好的著作必然要有社会与人文的关怀才能深入管理的核心本质。

虽然没有章节直接点明这本书的核心，但是其其实就是围绕“创新”与“变革”这个主题，作者借由数学上的“西格玛曲线”作为隐喻，诠释人类社会持续发展的这项重大特质。在这个世界上，所有的有机体，无论是动物、人或是由人所创造的产品，最终都难逃一个“生命周期”的自然规律，都会经历从诞生、成长、衰退，到最后结束的过程，然而往好处看，人类的组织却是可以通过不断的创新来延续组织的可持续发展的。汉迪巧妙地用他社会哲学家的观点，以多篇短文的形式，从公司组织、企业治理、市场的变化，到个人职业发展、社会人际关系以及未来的教育与社会价值，多维度地探讨这个世界需要重新以不同的角度来思考问题，不能够总是停留在“第一曲线”的世界中。正如作者自我的定位，作为哲学家，他负责观察并提出重要而有趣的问题。虽然他声明不负责回答这些问题，但是读者在阅读的过程中能经由汉迪极为生活化、平易近人的分析进入深邃的思考，寻求自己的答案，这也是汉迪一贯的风格。

创新的第一步是要能够放弃过去的成功经验，只是多数人太习惯于自己的“舒适区”，形成了惯性的思维而不自觉，那么他们的命运就必然会依循“生命周期”的循环，由盛而衰，所差的只是时间的长短。

“创新”硬币的另一面就是“变革”，对于企业组织来说，有很多时候缺乏的不是创新的构想或是创意，而是付诸实践的变革行动，作者特别提到很多知名的企业，因为沉迷于过往的荣光最后招致被淘汰。

作者特别强调“第二曲线”的重要性，它是一种不同于过去的思考方式，让我们根据新的时代与外部环境重新看待这个世界，书中也列举了许多正在改变我们生活方式的重大事件，充分显示了汉迪的人文关怀。

另外一件更重要的事恐怕是启动“第二曲线”的时机，好的变革通常不是等到火烧眉毛、不得不为的时候才进行的，要动手术就要趁着身体还有本钱的时候，当势头往下坠，走入生命周期的末端，变革必定事半功倍。作者很形象地用两条半重叠的西格玛曲线来表达这个概念，当第一条曲线还处在上升阶段，第二曲线就应该启动了。这个概念正和咱们中国经典《左传》中说的：“居安思危，思则有备，有备无患”的道理一样，不但要换脑袋，还得趁早。如果我们把这个概念延伸一下，那么就会出现“第三曲线”“第四曲线”，每条曲线紧密衔接，绵延不绝，生生不息，社会、组织因此得以持续发展，创新的价值就会更加明显。

人类社会从农业文明到工业文明，再发展到后工业时代或是信息化时代，其中每一阶段的转变，都是一种“范式转移”，思维的逻辑迥然不同，成功的范式当然也随之改变，然而在范式转移的过程中对多数人来讲却是不易察觉的。尤其是像中国这样高速发展的国家，更常常是多种范式并存，稍微松懈便留在舒适区中，甚至停留在模仿他人已经过时的“第一曲线”中而不自知。

已故的管理大师彼得·德鲁克常说，“关注未来”是领导者非常重要的大事，但关注未来并不是“预测未来”，因为所谓的“未来”就发生在眼前。通过关注趋势和趋势的变化，从当前着手，创造未来。从这一点来说，两位大师所说的道理实在是相通的。

相信和你我一样，在阅读这本书的时候不禁会问：我们的“第二曲线”在哪里？

刘家雍

彼得·德鲁克管理学院特聘教授

前言

为何会写本书？我希望谁来读它

“请在这儿签名，”他说，“并写上日期，确保把年份写全，否则在这里我们可能搞不清是哪个世纪的签名。”说话的是温莎城堡的管理员，他刚刚递给我一把古老的钥匙，这与我的新工作有关。我笑着接过来，本以为这是个笑话，但当我抬头看他时发现他明显是很认真的。我本该为此受到警告的。

我要去那个研究未来个体及社会的民族价值问题学术会议中心当“监察”，这个头衔真有点儿特罗洛普（Trollopian，英国作家）式的味道。温莎城堡的历史令我着迷。安排给我们的房子是1216年为年轻的亨利三世建造的，从里到外都散发着历史的气息。我本希望在这个历史的宝库内建立起一个创造性思维的大本营，但很快我就意识到，历史和传统在被视作珍宝的同时，本身也成了个牢笼。某些固有的做法已经延续了几百年，想要改变现状的话，除非出现一场灾难，这无可厚非，但意味着进步将是缓慢的，通常情况下只是对突发事件的一系列无计划的反应，而不是对某一愿景有计划的追求。这对于那些想要在历史的基础上有所作为，但被传统的卫道者所阻挠的新来者而言，是令人沮丧的。

在离开温莎城堡之后，我意识到大部分的生活（甚至在城堡之外的生活）都被“如果运转着，就不要管它”这一原则掌控了，那些“现状不会持续太久了或者改变会变得更好”的劝告经常被充耳不闻。人们不断告诉我，现状比未知的要好得多。如果不得不发生变化，那肯定是“比过去更好”，而非大相径庭。但社会并不是按预想的发展，对大多数人而言，生活变得越来越艰难，而非越来越轻松。不平等的现象在增长，财富既没有像过去那样向下流动，也没有像理论中预想的那样向上流动，因为人们陷入了债务之中，将大部分钱都花在了房子上，只将剩下的极少部分用在了刺激经济的消费上。太多的习俗、惯例和社会体系都是为过去的时代设计的。互联网及其衍生品除了颠覆我们的机制以外，也正在彻底改变我们的生活。西方世界似乎已经进入退休模式，在经历了过去十年的金融危机之后，人们开始无奈地接受了那种小心谨慎的生活，寄希望于只要时刻保持冷静，他们就能回到已经习惯了的舒适生活。然而现实是，我们既无法回到过去，又无法让现状无限期地延长。当我们周围的世界变化了，我们自己也必须做出改变，否则就会像兰佩杜萨（Lampedusa）的小说《浩气盖山河》里坦克雷迪（Tancredi）对他叔叔说的那句名言一样：“为了保持不变，一切都将改变。”不幸的是，在那些可能对我们的未来负责的人们看来，那些大胆的想法都不可信或太过冒险。政府部门改进、调整，但都是更倾向于保持强权，而不是尝试新的视野和新的可能。

这些都发生在我们许多关于生活的设想被新技术和新价值观颠覆的时代。暂且将国际事务这台大戏放在一边，改变最多的是我们的日常生活。本书是写给我尚且年幼的孙辈的，他们将成长在一个和我所经历的完全不同的世界里，但是他们正在为此做准备，就好像与我所认知的世界相比，对他们而言，他们的世界也不会有太大的差别：只要肯努力且通过考试，就会在各种组织中找到工作，那些工作和考试与我60多年前遇到的不会有太大的差别。这对于失望和幻想破灭而言是一剂良方。因为有预言家说，到2030年，今天一半的工作岗位都将消失，那我们又如何让年轻人为一个可能不复存在并且无法预见的世界做准备呢？

我承认，对于我的孙辈和他们的同龄人在未来的30年后如何生活，我知之甚少。随着生活越来越虚拟化，他们生存的社会将是怎样的组织形态？他们的生活是否仍由国家管理？还是国家已被城邦或者联邦取代了呢？他们将如何衡量成功或将如何选择生活？将来任何基于信息的事物，像书籍、音乐或娱乐都将是免费的，而在一个提供免费商品的社会里，有偿的工作机会也会很少。如果他们确实找到了，或者更幸运地创造出了有偿的工作岗位，他们就要好好工作到80多岁，并且他们要对那些工作乐在其中。

这些年轻人已经生活在了一个被信息统治的世界里，这些信息来自他们的指尖、一次按键的连接，甚至仅仅是他们的声音。这些技术发展得更快、更好、更易于使用，但同时带来的结果也是难以预测的。新技术将会使他们的生活变得更简单还是更混乱？当过多的信息或交流给人带来不适的时候，他们又该往何处躲藏呢？当人们总是轻易地推迟决策以待获取更多的信息（而且现实情况是人们总能获得更多的信息），或者把时间都花费在回应自己手中的各种小玩意儿接收的信息上，而留给原创思想和行动的时间寥寥无几时，信息的洪流是否会让他们变得优柔寡断、被动迟钝呢？你会信任仅仅在虚拟世界见过的朋友或同事吗？靠公式和程序对每一种可能性进行的演算会主宰我们的生活吗？新媒体抛出的一些不确定性令人担忧，但技术变革通常是制造更多问题而不是解决办法。

在我看来，绝大多数新事物偏爱的是少数人而不是大众。社会是不平衡的，权力的分配是不公平的。在商业领域中，信息经济正演变为“赢家通吃”，像亚马逊、Facebook和谷歌占据了统治地位并阻拦着任何胆敢入侵的新加入者。如果我们想拥有一个让未来造福于每一个人而非享有特权的极少数人的机会，那我们就需要挑战正统，有一点梦想，超常思考并且敢于尝试不可能。这正是隐藏在第二曲线原则背后的思想起源，也是贯穿本书的主线。

第二曲线要传递的思想就是，在生活中为了向前发展，有时候彻底的改变是必要的，这意味着开辟一条与当前完全不同的新道路，这通常要求人们对熟悉的问题拥有全新的视角，托马斯·库恩（Thomas Kuhn）将其称为“范式转移”。我将在第1章中更全面地介绍这一观点。真正的问题是，当第一曲线仍在继续时，改变就必须开始。这就意味着掌控着第一曲线的人不得不开始重新思考未来，或者更常见的是让其他人来领导新的曲线，这并不是一件容易的事。我们会问自己，一切都运转良好，为什么要改变呢？当危机逼近时，改变更容易被接受，但此时资源和时间的枯竭会使得改变更难以实施。

对于第二曲线而言的好消息是，尽管世界上的某些地区近年来发生了巨变，但对绝大多数人而言在过去的半个世纪里一切运转良好。如果我们将现在的生活与过去对比，会发现人类确实比历史上任何时期都更加健康、富有、长寿，生活也更优越。平均来看，人们的工资水平是50年前的3倍，而且用这些钱所能购买到的一系列产品会让我们的父辈大吃一惊。最近在蒂罗尔山区的一个会议上，一名发言者惊讶于尽管欧洲内部存在争端，但当今的人们都不愿意离开欧洲。这意味着，按照第二曲线的理论，这正是我们重新思考社会运行方法，同时我们将所创造出的丰富物质进行最大化利用的最佳条件。自鸣得意既是危险逼近的信号，又是一种机遇，而无所事事将会冒着失去所有的风险。

在接下来的章节中，我试图将第二曲线的思想应用到一系列问题上，从资本和政府到教育与美好生活的定义，以及其他领域。在我的思考中没有意识形态，只有第二曲线的哲学，而这是我们在生活的各个领域所亟须的新的指引。正如我提到的，一条清晰的新曲线的出现，意味着对自我责任越来越重视的需要。我的孙辈和他们的同伴届时将会更加独立，比我更甚。我们再也无法依靠教育机构和职场来让自己为生活做好准备，也无法依靠它们来照顾自己。过去，别人很轻易地就能指导我们的生活，我从中学到大学再到职场都经历过这些。每个阶段，我都被告知该做什么以及如何去做，但是以后这些将不会再生发生了，即使发生，那些所谓的指导也可能是错误的。未来，我们对那些机构的忠诚度将不可避免地降低，我们和机构彼此之间的关照也会减少。这是因为我们和机构之间的大多数合约将会变成临时性的，并且那些机构自身也将不再存在，我们待在机构中的时间也将更加短暂。我们的社区将会成为利益共同体，而不是一个普通场所或机构。社区利益共同体更有趣、更平等，但不会过多地干涉其成员的其他生活。在社区之外，每一个人都必须自己谋生。今天的亲密关系和婚姻有时更像利益共同体，而非责任共同体，因此当共同利益消失的时候，这段关系也就随之消亡。当不安全感越来越普遍，每个人都必须营造自己的安全港。生活将更加不易。

我对国家、党派、政治并无深入研究，也不会讨论诸如气候变化、欧盟的未来、中国崛起及伊斯兰内部分裂等太过宏大的问题。很明显，这些都是影响未来发展的重大事务，但作为个体而言，我们对这些事务的影响十分有限。更坦白地说，我不得不承认这些话题已超出了我的能力范围。像其他人一样，在这些问题上，我有自己的观点，但也并不一定比别人的更有价值。举个例子，我认为气候变化真正的挑战在于，当事情已经不可逆转时做出正确的调整，尽管无法逆转，但我们有可能减缓变化的速率；我预计大多数人最终都将生活在类似新加坡那样的空调城市里，正如我曾在新加坡生活时那样，但是很多知识渊博的专家告诉我这种想法太悲观了，他们也许是对的；我预计欧洲局势最终将演变成由核心六国组建内部联邦，外围由其他民族国家组成外环联邦，当然同样我也许是错的。暂且把这些重大事务放到一边，在我们力所能及的、可以施加影响的事情上，我们已经有足够多的挑战了。

因此，本书是对这些挑战的思考的合集，篇幅都很短，因为前些年我定期为BBC早间电台节目《今日》撰写并广播“今日思考”。在撰写这些观点的过程中，我学到了很多，比如简明扼要地抓住听众和作者的思想，因为广播长度被控制在450字，也就是2分45秒以内，这并不容易，我经常想多要点时间，多说几句，但是那些短小精悍的观点与我们现在生活的这个“小即美”的世界完美契合。广播也许可以不间断地播送两分钟多，但是电视每隔20秒就会换一个新画面，而推特（Twitter）只给用户140个字符的留言空间。

我现在读论文和报告时只读内容提要，只在必要的情况下才深入文章主体。我的书房里堆满了买来的书，我曾努力把它们彻底读完，直到有一天我意识到这是不可能的。我把这些书归置到已经超负荷的书架上，如今这更像是我当年美好愿望的直观体现。相反，我开始读星期日报纸上的新书评论并且骗自己并不需要把书买过来读。在自己写书时，我也把篇幅规划得足够短，短到在从伦敦到洛杉矶的航班上就能读完。我认为只有在那时，我的潜在读者才能拥有一段不被打扰的时间，把我的书读完。但是如今随着车载电话以及无时不在的黑莓或iPhone的出现，即使是那样安静的时间段也被打断了。

因此，我写的书务必要简短，或者至少单个章节的内容要精简到忙碌的人们愿意读的篇幅。我比较慷慨地允许自己将本书的每一章控制在一定的字数范围内。本书共16章，对于一本书来说，比较短，但也足够了，我希望本书能让人停下来反省。因为篇幅短，文章舍弃了细节以便集中阐述一些关键的原则。这既是缺点，又是优势，这些文字都是基于我个人的生活经历和研究而写的，是个人观点而非权威发布，但或许这样会让本书读起来更有意思。那些帮助阐明观点的故事、当下流行的说法是我从“今日思考”中获得的。

我不认为自己是专家，只是把自己看作一位提出问题而不是找到最佳答案的社会哲学家，因此本书并不是一本操作性的说明书，我不会假装自己知道第二曲线在各领域的应用，尽管我提出了很多刺激大家的建议，但其实我更多的是试图引导读者超越常规地去思考。有时候光是提出问题就已经非常关键，更别提找到答案了。这种事不能指望那些只见树木不见森林的专家，他们总是聚焦在一些细节上而忽略了逐渐显现的重大变化。我认为书中的一些章节或许与大家的切身利益更相关，所以这不是一本必须从头到尾的书，你可以像点菜那样随意翻看你看感兴趣的章节。那些熟悉我之前作品的人也许会注意到我在书中重复使用一些观点和比喻，包括第二曲线这个概念本身。我从25年前就开始使用这些并未定义完善的概念，它们重构了一个不同的世界，而且为我们解决难题提供了不少帮助。

回过头来看我80年的人生，我总在想为什么我很少质疑那些事情的运作方式（至少在前30年是这样的），无论是在英国还是在世界的其他地方？我曾以为事物的运行总是理所当然的，而那些权威人士总是知道自己在干什么并给出忠告。现在我知道事实并非如此。我遇到的大部分青少年对于眼前的这个世界，以及将来该如何生活这一真正的难题比我有更多的了解，这让我印象深刻。我鼓励他们去挑战现状，质疑传统的智慧，大胆塑造自己的生活。此外，我也希望大人们能做同样的事情，从忙碌的生活中抽身出来看看自己前行的方向。

我在温莎城堡当“监察”时的一项工作就是利用周末把这个国家的一些意见领袖聚集起来，他们都是学术界、商界、政治界和军界的精英。把他们聚集起来的目的是帮助他们聚焦社会面临的重大伦理道德问题。这种讨论很吸引人，参与者也都很有意思，但我发现这些精英都急于阐述自己的观点，而不是倾听别人的意见，更不用说改变自己的想法了。在这些会议中并没有出现类似第二曲线的思想，因此我们决定进行另一组讨论，这次我们邀请了新生代的新星来参与。他们没有需要捍卫的公众身份，更愿意倾听并且思考其他的观点。至少对我来说，这种场景更让人感到高兴。希望他们在走上了足以影响一些事务的岗位时，还能想起曾经的那些讨论。

因此，本书是写给新生代的，我希望借此能点燃他们的好奇心，激发他们的想象力，鼓励他们在朋友和同事之间展开讨论。约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）曾说过：“我确信与既得利益者所获得的权力相比，更值得关注的是，人们的观念被逐渐侵蚀。”大卫·休谟（David Hume）也早就说过，真理是从朋友间的争论中产生的。我同意他们两位的观点。我最高兴的事莫过于在摆上美酒的晚餐桌旁与朋友辩论。我们能通过交流改变我们的世界。如果本书能激发更多类似的讨论，那我就心满意足了。不管怎样，我的目的是激发大家，而不是让大家纠缠于细节，我很清楚细节非常关键，但在细节方面会有人比我了解得更多。

第1章 第二曲线

是什么？我们是如何发现它的

说起来，在很多方面，我肯定是一个令人气馁的丈夫，因为我总是在一切进展顺利的时候就开始换工作。当我在壳牌公司工作十年，已经做到一个小国家壳牌分公司的经理时（这是晋职更高级别的第一步），我意识到石油公司高管的生活并不适合我，我其实更适合去培训管理者而不是担任一名管理者，就像俗话说：“如果你不做，就去教别人做”。就这样，出乎壳牌公司的意料，也可以说令它失望的是，我拒绝了任命并递交了辞呈。

经过两年的重新调整和训练之后，我进入了伦敦商学院。六年后，作为一名全职教授，我收获颇丰：出版了第一本书，并且被授予终身教职（可以受雇到退

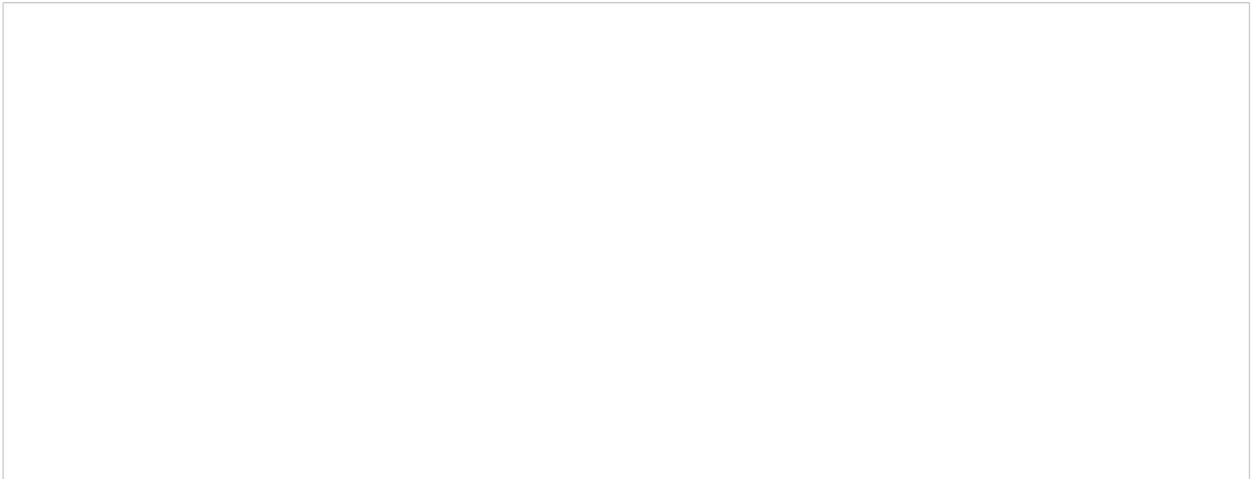
休)，但与此同时我发现，这也不是我一辈子想做的事，成为一名全职作家才是。为此我又花了四年的时间才终于鼓起勇气切断了我与一切组织之间联系的纽带，直到此时我才真正感觉到我成为自己，而且时机恰到好处，否则我可能得待在“戴维酒吧”度过余生。

这些年我经常讲起“戴维酒吧”的故事，虽然酒吧已经不复存在了，但是这个故事的寓意以及启示至今仍然萦绕在我心头。当年，我驾车穿过威克洛山脉——都柏林郊外的一片光秃秃但美丽的山丘时迷路了，碰巧看见一个正在遛狗的人，于是我停车请他指给我前往阿沃卡的路（我要去的目的地）。“当然，”他说，“这很容易。你沿着山路直接向上开，然后再往下开大约一英里左右，来到一条有座桥的小溪旁，小溪的另一边是戴维酒吧，你肯定不会错过的，因为它是亮红色的。这些你都记下了吗？”“是的”，我答道，“往上直走，然后往下，一直到戴维酒吧。”“非常好，在你离戴维酒吧还有半英里的时候，向右转往山上开，那就是去往阿沃卡的路。”

在我明白这怪异的爱尔兰式指路逻辑之前，我就已经谢过他并开车离开了，直到开始讨论第二曲线的挑战时，我才发现二者有着异曲同工之妙。“离戴维酒吧还有半英里向右转往山上开”，而向右转的那条通往目的地的路，人们往往会错过。我见过太多的组织，当然也包括个人，他们就像我当年要去阿沃卡一样，最后却发现自己停在了戴维酒吧，而发现时已经太晚了，因为他们已经错过了转向未来的路，只能懊悔地回首过去，借酒浇愁，追忆往昔以及或许本该拥有的美好时光。

在我的经历中，我曾一直不知不觉地沿着山路向上爬，然而每次在到达戴维酒吧前就已转向。当我把人生中的曲线画出来，这些起起落落的轨迹开始变得有意义。从那时起，这些曲线开始影响我对变化以及未来的思考。关于S型曲线的概念，准确地讲，是一种比喻的说法，尽管从科学的角度来看，它缺乏严格的定义，在细节上也不那么精确，但能帮助我们更好地理解 and 看待事物（在本书中会有很多类似的情况）。

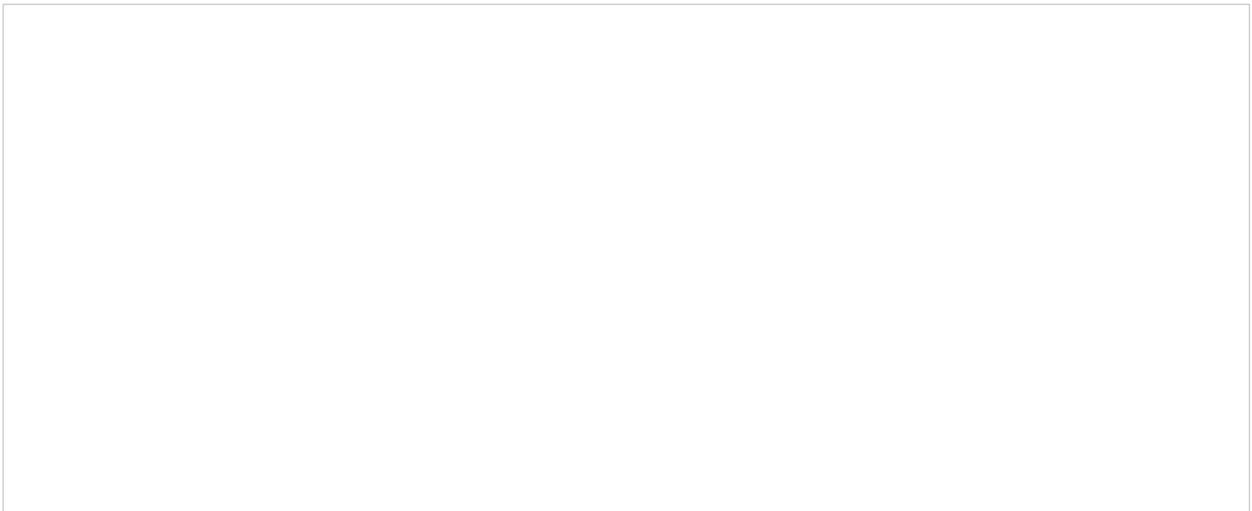
S型曲线如下图所示：



S型曲线是一个数学概念，大家在很多领域都接触过它，像“学习曲线”“引领潮流”，包括许多企业在预测未来时都用S型曲线。但人们没有意识到的是，S型曲线的应用远不止于此，我们人类的一切包括生命、组织和企业，政府、帝国和联盟，各种各样的民主体系甚至民主本身，都适用于S型曲线：最开始是投入期，包括金钱方面的、教育方面的（当讨论我们的人生时），或者各种尝试和实验；在接下来的阶段中，当投入高于产出时，曲线向下；当产出比投入多时，随着产出的增长，曲线会向上，如果一切运转正常，曲线会持续向上，但到某个时刻，曲线将不可避免地达到巅峰并开始下降，这种下降通常可以被延迟，但不可逆转。

似乎一切事物都逃不开S型曲线，唯一的变数仅仅是曲线的长度。罗马帝国延续了400年，最终还是灭亡了，其他帝国的气数更短，像大英帝国。而美国未来也将如此，政府和独裁权力终究无法长久。尽管我们人类把自身的生命曲线延长到了90年甚至更长，但是对企业而言，S型曲线的长度似乎变得更短了：过去的企业在倒闭之前通常能运行40年左右，而现在企业的平均寿命仅为14年。不管过程如何，最终都逃不过消亡的命运，这真是令人沮丧。

但情况未必如此，总是会有一种第二曲线，就像下面这样：



很明显，这里存在一个非常关键的问题：第二曲线必须在第一曲线到达巅峰之前就开始增长，只有这样才能有足够的资源（金钱、时间和精力）承受在第一曲线投入期最初的下降，如果在第一曲线到达巅峰并已经掉头向下后才开始第二曲线，那无论是在纸上还是在现实中就都行不通了，因为第二曲线无法增长得足够高，除非让它大幅扭转。那么问题来了：如何判断第一曲线即将到达巅峰呢？按常理来看，当其他条件不变时，如果一切运转正常，人们很自然地希望第一曲线将继续发展下去，有什么理由不把它现在的成功作为对未来的预期呢？然而，成功往往会蒙蔽人们的双眸，打消人们的疑虑，不断巩固原有的成功模式，只有在回顾过去的时候，人们才会发现“那就是巅峰，那就是我们本应该重新思考的时刻”，但不幸的是，这种“事后诸葛亮”都是于事无补的。

第一曲线的成功可能会让人们潜在的新技术和新市场视而不见，从而使他人抢占先机，哈佛商学院的克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）教授将其称为“颠覆式创新问题”。比如，柯达公司忽视了数码摄影的可能性，等它回过神来为时已晚。这样的例子有很多，许多公司让外来者侵入，或者用我的话，代替它们创造出了新的曲线。现在新技术的出现每天都在给人们创造新曲线的机会，识别并抓住这些机会是教育界、保健业、政府乃至企业面临的新的战略挑战。

但是话又说回来，当你的收入、生产率或者名望正在下降时，便很难再去考虑任何新事物。每一个经历过失业的人都会记得要重拾自信、振作精神有多么艰难，更别提进行一些有潜在风险的投资了。政府在这方面做出决策跟个人一样困难，这也就能直观地理解为什么凯恩斯主义者提出的关于走出经济衰退的投资难以被执行了——当钱本来就紧缺的时候，再加大投资是有悖常理的。当形势本就严峻的时候，再考虑第二曲线就会更困难。对企业来说，这意味着与自己竞争，甚至是取代自己现有的产品，所以应该在形势向好、衰退开始前就考虑第二曲线。

一些机构和个人确实在第一曲线下降时，为了创造第二曲线做出了巨大的努力和牺牲，因为第二曲线在初始阶段是下降的。在企业里，这意味着削减员工数量和管理费用，进行组织架构重组，甚至往往会涉及高管人员的更迭，而最为痛苦的是放弃一些原本心爱的产品和服务。在现实中，这些伤筋动骨的事只有当企业面临被接管时才会发生，否则一定会饱受质疑。一些私募股权投资公司在对它们收购的公司进行重组时，往往会说，这些被收购的公司只有这样才能找到自己的第二曲线。

回顾我的经历，我自己是在无意识的情况下，在对的时间做了对的事情。每次我都是在自己的工作到达巅峰之前离开，然后开始新的曲线。从财务状况上看，刚开始是下降的，因为我要投资新的学习；一段时间以后，新曲线开始起飞，趋向巅峰。而且我认为对我自己而言，一条更宏大的曲线还未到来。许多人在他们的人生中也有类似的经历，从一份工作换到另一份工作，不知不觉地沿着S型曲线的轨迹攀登，但第二曲线的思维远远超越了个人职业生涯的范畴。

苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）据说是一个很难共事的人，但他极其精通第二曲线。在苹果公司推出的Mac电脑大获成功之后，乔布斯和他的创意团队就已经着手推出iPod并进军商业音乐界了，而当iPod占领市场的时候，乔布斯又开始设计完全不同的新产品iPhone，同样获得成功之后，又开发了iPad。每一条新曲线都是在上一条曲线达到巅峰之前就已经构想完毕；每一条新曲线都源自上一条曲线，但又指向完全不同的市场——乍一看似乎非常冒险，但对于乔布斯而言却是合乎逻辑的第二曲线。如今苹果公司的产品似乎形成了一套天衣无缝的体系，但这既不是必然的，也不是意料中的。第二曲线还能否在苹果公司延续下去？时间将会证明，因为第二曲线思维来之不易，它不仅需要理性分析，还需要想象力、直觉以及天分。然后在付诸行动的时候还需要踏足未知领域的勇气，因为你周边的一切都告诉你，其实你并不需要那样做。

在体育界，曼联足球俱乐部的传奇教练亚历克斯·弗格森（Alex Ferguson）也是如此——在当红的顶级球员还未渡过其巅峰时就开始精心挑选并推出新人，尽管这需要冒着偶尔失去一些还风头正劲的球星的风险。然而现实中，在第一曲线的缔造者之下培养未来之星总是难以让他们再参与其中。显然，破解的方式是引导第一曲线的缔造者为了自己而开始构建第二曲线，而不是等到第二曲线已经建成再行动。时机就是一切，弗格森持续的成功很大程度上归结于他在正确的时点让第二曲线发生。当然，弗格森并不知道第二曲线的概念，但如果不是运用了S型曲线的思想，他绝不可能将曼联带到足球世界之巅并保持了长达27年。正如莫里哀（Molière）笔下的茹尔丹先生（Monsieur Jourdain）发现自己讲了40年的散文而对此却一无所知一样，许多成功人士在不知道第二曲线概念的情况下完成了自我重塑和企业改造。不过回过头再来看，弗格森最终还是功亏一篑，他在曼联处于顶峰的时候辞职了，留下他的继任者去构建新的曲线，而此时曼联的第一曲线已经开始衰退。假如弗格森能够早两年离开，曼联的上升势头或许有可能为新的领头人树立信誉赢得足够的时间，并有机会开启第二曲线。

将上面的例子和我在一次本地聚会上遇到的故事相对比。当时，一名老人独自站在角落，置身于身边的聚会之外。他看起来历经沧桑，但若有所失。于是我走过去搭讪，“您在这儿生活很长时间了吗？”“是的，而且我已经93岁了。”“是吗？那您一定度过了精彩的一生，给我讲讲吧。”

“好吧，在我19岁的时候战争爆发了，我想要参军却被告知肺部有问题，只能去工厂工作。他们给了我两个选择：一家位于泰晤士河北岸的工厂，另一家位于南岸的工厂。因为我当时住在北边所以选择了北岸的工厂，这里也就成为接下来40年里我工作的地方。其间，我升过几次职。退休后，我就搬到了这里。”

“然后呢？”我追问道。“仅此而已了。”在沉默了很长一段时间以后，他又补充说：“有时候真觉得我的一生本可以做更多的事情。”

我沉思着，一段辉煌的人生随着时间的推移而趋于平淡，并最终归于沉寂，这并没有什么问题，除了还应该再发生点什么。为什么这个故事如此熟悉？为什么它会让我想起那些花大量时间拼凑一些如今看来毫无意义的简历的人们？为什么它会让我想起那么多企业和机构（确切地说，是我曾经待过的地方）？在我看来，他们中的绝大多数都没能找到通往不同未来的最佳路径，他们不是让自己变得更好，而是裹足不前，甚至是执着于过去，最终的结局就是在“戴维酒吧”借酒浇愁、追忆往昔。

毫无疑问，不管是在生活中还是在组织机构的发展中，人们对第二曲线的思考和实践都还太少。有时候，它需要一些因素来触发。在企业里，当利润率下降或市场份额减少时，大家才会意识到新观念的必要性。运动员通常在早期阶段就知道年龄将限制自己的发展了，所以在自己依然声名远播的时候就开始规划新的职业生涯了。维冈橄榄球联盟俱乐部的经理曾经和我说过，他最大的难题是说服一名25岁年轻力壮的运动员在其体能巅峰的时候，必须用三四年的时间重新学习，以开始另外一种生活。

退休、被裁员或离婚也许是某些人开始第二曲线的触发因素，尽管当这些发生的时候再来处理已经有些晚了。有时候，触发因素是成功之后的无趣，因为事情都完成了也就不再有吸引力了。古典音乐家安德烈·普列文（André Previn）年轻时在好莱坞为电影配乐，收获了巨大的成功，但他放弃所有这些来到英国，专注于演奏和指挥。对此，他说：“有天早上醒来，我发现自己对当天要做的事情竟毫无感觉，我就知道是时候离开了。”

被收购的威胁可能是企业开始第二曲线的触发因素，在反对党执政期间，对政治家而言相当于休假，同时也可以视作开始思考第二曲线的诱因。任何把我们拉离舒适区的事情都在提示我们，习以为常的过去可能无法保证我们美好的未来。在我看来，高级管理者的休假或者临时借调到不同的国家，应该更频繁一些。就像约翰逊博士曾经说的，当你置身其外时，你才能把自己的国家看得更清楚。尤其对机构而言，它们不想就此灭亡，视存在为其迎难而上的职责。美国管理学者和作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）曾经列出了机构组织衰落的五个阶段，也就是我所说的第一曲线的下滑，克里斯滕森教授称之为“技术滑坡”。衰落的五个阶段是：成功之后骄傲自大，达到巅峰时无节制地好大喜功，紧接着否认存在风险，然后徒劳地病急乱投医，最后甘于沉沦或者一命呜呼。我看过太多的机构和组织沿着吉姆·柯林斯指出的这五个阶段衰落，当然它们会尝试使用更多方式来挽救自己，不过昂贵的代价却是它们不愿承担的，这会让他们更无暇考虑新事物。

在本书中，我会建议在很多传统的做事方法中加入第二曲线的思维——资本、经济及其衡量方式、教育、工作及其组织方式、婚姻与家庭、民主和政权。在这些领域详细探讨下一条曲线既不是我的目的，又不是我所擅长的。这些事只能交给目前第一曲线的掌舵者或者准备开始第二曲线的人。我的初衷仅仅是挑战、质疑或者偶尔建议、激发。我希望自己的子孙能生活在一个更好的、焕然一新的世界中。如果我的建议看起来是离谱、欠考虑甚至是危险的，那就更好了。如果本书中的观点能在同事和朋友中引起争论，或者本书成为某些人思考第二曲线的触发因素，那我倍感欣慰。就像爱尔兰人常说的：“在听到自己的话之前，我怎么知道自己是怎么想的？”

首先考虑以下内容：

2007~2010年的经济危机不仅破坏了全球经济，更使得许多人开始重新考虑自己人生中的优先级，该如何生活以及为什么而生活。组织，特别是商业组织开始重新审视它们的假设，考虑在这样一个不确定的世界里是否还应该如此重视企业的规模。一些规模很大的企业不能倒闭，因为如果倒闭了，就会对其他组织造成伤害。如果企业把目标定位为做强而不是做大会不会更明智呢？如果规模经济如此重要，那是否有必要拥有一切？如果市场被非竞争性的联盟团体所取代，会不会更经济？如果是的话，那么这些团队该如何进行管理和监控？

金钱变得过于强大了吗？如果Facebook能自己筹集到190亿美元去收购一个潜在的竞争对手，如果谷歌能用自己的财富将所有的人工智能专家一网打尽，我们是否看到了一个现代版推行反托拉斯的“泰迪·罗斯福”^[1]的必要性？在这个新的数字化世界里，金钱是不是价值的真实反映？在某些本该民主的领域，是否可以用金钱来影响选民？但如果不允许，那些政治竞选又该如何获得资助呢？在这个新时代遇到的新问题，老办法已经无能为力了。

现代的年轻人可能坐在宽敞的场子里，不情愿地把他们的才智和时间提前卖给没有灵魂的企业。假定这些机构仍急需这些年轻人的才智，他们将如何与这些年轻人打交道？社会应该怎样让这些年轻人自给自足做好准备？学校之类的机构本身能教会人们如何在机构之外生存吗？家庭仍然是社会的基石还是会加速社会的碎片化，形成松散的联合？电子邮件、Skype、Facebook、微博能替代实体连接吗？你真的能信任一个从未见过，甚至永远也不会见面的人吗？

这样的疑问数不胜数。是什么让社会凝聚在一起？我们是否会分裂成宗教或种族的聚集区，还是说我们会找到比战争或经济繁荣更好的方法来建造一个团结的国家？比起这所有的疑问，更为重大的是那古老的哲学难题：作为一个个体，作为一个社会，我们究竟是为了什么而奋斗？利己主义对于经济增长而言是必要的吗？还是我们可以找到更好的衡量成功的方式？利他主义或者亚当·斯密所说的同情心，是我们本性的一部分还是必须通过后天习得？

新的想法不是权威人士的特权，他们通常太执着于自己习惯的方式，太执着于第一曲线，而忽略了其他可能的方式。新想法必须从我们自身开始，我确信我们每一个人都会为我们自己、我们周围的人特别是家人、我们所属的机构、我们生活的地区，甚至我们所属的国家带来一些改变。我们的缺点就是太谦虚，太过于相信掌权者最了解社会状况这一点。我曾经也这么认为，直到我执教过一些掌权者之后才发现，他们绝大多数也和我们一样平常。如果我们想要创造一个更好的社会，那就必须从自己开始，从我们的生活开始。第二曲线给我们提供了一个弥补第一曲线的不足的机会，从而挽回局面，表明我们已经从过去的经历中吸取了教训，从而能创造一个更好的未来。

[1] 1英里=1.6093千米。——译者注

[2] Teddy Roosevelt, 西奥多·罗斯福 (Theodore Roosevelt), 美国第26任总统, 昵称泰迪。——译者注

第2章 DIY社会

技术改变了世界吗？是变好了还是变坏了

公元1450年左右，金匠约翰内斯·古登堡 (Johannes Gutenberg) 经过多年的钻研发明了金属活字印刷术，相比手工一天只能抄写寥寥数页，靠这项技术，一台印刷机每天能够印刷3600页。在接下来几十年的时间里，全欧洲人都能够在自己家里读到本国语言书写的经典或者其他作品，这一简单的现象改变了社会结构，人们不再只是通过神父或者当权者这些具有阅读条件的人来获取信息，而是可以创造自己的思想。古登堡的初衷只是为自己的小生意开辟第二曲线，并不是试图改造社会，但结果却是所有的后辈都能够享受这项新技术带给他们的思想的新自由。

正如约翰·诺顿 (John Naughton) 在《从古登堡到扎克伯格》一书中谈到的，古登堡的发明不仅动摇了教会的权威，同时触发了一次宗教改革，促成了现代科学的萌芽，创造了全新的社会阶层和职业，甚至改变了我们将童年视为人一生中一个受保护的阶段的概念。似乎很难想象在美因茨^[1]的一项新技术发明最终能够带来如此大的变化，但是很多人感到，他们赖以生存的基础被冲刷殆尽了，改变从来都不被这些当权者所欢迎。

500年后，相似的一幕又上演了。互联网最开始是作为美国国防部改善内部沟通的一种媒介，算是本地化的第二曲线。而万维网首次被尝试使用是被位于瑞士的欧洲粒子物理研究所 (CERN) 用来建立内部电话簿，但它的创始人蒂姆·伯纳斯-李 (Tim Berners-Lee, 被称作“现代古登堡”) 却对其抱有更大的雄心，即使他的同事告知他取这样一个名字也肯定不会流行起来。对蒂姆来说，互联网是一种与世界连接的方式，它给予世界上任何地方的任何一个人分享和选择的自由。在蒂姆的设想中，互联网必须是免费的，也被蒂姆视为是自己送给这个充满怀疑的世界的一份礼物。而令人吃惊的是，从互联网诞生至今不过25年的时间，技术扩散的速度却远远超过了15世纪，然而困境与挑战却依然如故。

就像古登堡的发明那样，计算机、随之而来的互联网及其衍生品带给了我们自由，但是自由也带来了后果，其中之一就是商业和社会结构之间的秩序产生了混乱，因为每个个体都可以绕过组织使用这种新自由，使组织陷于困境，就像被一条新路绕开的城镇一样。1992年，我受邀在英国书商协会的年会上演讲。彼时，各书商正在担忧美国连锁书店巨头鲍德斯 (Borders) 拟进入英国市场。我告诉他们，真正的敌人并不是另一家书店而是网络，一个对身在计算机世界之外的人们还很陌生的概念。网络而非其他书商将是最大的敌人，这个观点在当时的会议上听上去就像科幻小说，而历史很快将其变成了现实。在网络上，最开始是亚马逊，然后很快出现了许多其他网站，使得个人绕过了传统的商业渠道，让传统书商在生死边缘挣扎。中间环节正在消失，随之而来的是许多工作岗位和生活方式的消亡。这个案例也预示着许多行业的变革并非来自行业内，而是来自完全不同的领域，甚至是令人出乎意料的地方。如果你身处某个行业领域并规划着它的未来，那么这种情况是很可怕的。

同时，计算机取代了许多人类 (代理人) 手中的常规任务，包括曾经是许多中层经理工作职责之一的检验的角色，这让许多组织无能为力。计算机的复杂性不断增加，再加上其更强大的处理能力，使得它们能够比人类更快、更准确地分析所谓的“大数据”。现在的计算机可以在安全防护系统中发现入侵者，比任何一位人类专家更有效地甄别欺诈或诊断疾病。法律事务中大部分单调沉闷的苦差事都可以由计算机完成。公共领域的大量工作是常规性的，亟须计算机化。牛津大学的研究者认为，在未来20年内，当今47%的工作都将被计算机所取代；麦肯锡全球研究所认为，仅在未来10年中，就将有2.5亿个工作岗位被取代。当然，在你看到本书时，这些数字也很可能过时了。

什么将会取代这2.5亿个工作岗位呢？柯达公司在其巅峰时期曾雇佣了14.5万员工，Facebook作为柯达公司的替代者，只雇佣了6000名员工。而Instagram在被Facebook以大约10亿美元收购的时候，仅仅只有13名员工。两年后，Facebook花费190亿美元收购了仅有55名雇员却拥有50万用户，并且用户数还在不断增加的Whats app。之前的技术发展也会带来工作的转换，原有的工作很快会被新的工作所取代，比如纺织厂的女工可以被重新培训为打字员，从工厂换到办公室上班。但这一次新工作不但与之前完全不同，而且其中大部分在原先甚至都不存在，那时我们将如何做？

这是个坏消息，而且听上去并不会给人带来自由，但好消息是，现在每个人都拥有了可以绕过中间环节主宰自己生活的能力，DIY (do-it-yourself) 经济正在逐渐成型。我们不仅可以在网络上购买书籍，只要我们愿意写，还可以出版自己的著作。我们再也不用去附近的实体银行，甚至可以通过一个众筹平台创立自己的银行，Kickstarter就是这样一个知名的众筹平台，成立于2009年，2012年在英国上线。如果你愿意承受风险，甚至可以自己发行货币。比特币、点点币和质数币等互联网货币已经出现，它们的数量都是确定的，其价值随着需求而变化。当然，这其中的风险也早已超过了比特币早期的交易。

人们现在也无须离开家去上大学了。借助顶尖大学提供的免费网络在线课程，结合虚拟视频练习，如果你足够勤奋，就能获得自己的学位。英国开放大学长久以来已经证实了，对于远程教育，只要严格把关就能运转良好。也就是说，你也可以在自己选择的科目领域创立自己的学院，设计学习材料，将其在网上推广和发布。我的妻子曾经通过网络为一些幸运的学生设计并传授自己的摄影课程。你可以通过Apple Watch监测自身的健康状况、诊断疾病，当然想看时间也可以。你几乎可以免费下载自己喜欢的音乐，也可以让你自己创作的音乐为他人所知，当然这些也几乎不需要费用。或者你可以通过Airbnb出租自己空余的房间，变成旅馆老板。拍卖网站eBay创造了成千上万的虚拟商贩，他们通过网站购买和售卖商品。

在任何事物上，你既可以是买家，也可以是卖家。只要你愿意，甚至都可以编写自己的电脑游戏。你可以出售你车里的一个座位、家里的一顿饭、家门外的一个停车位、自行车的租赁权，甚至是与你自己家宠物狗相处的时间，以及其他在这个新的“共享经济”里的各种服务。这种新局面只是消除中间环节的又一个佐证而已，让每个人都能越过这些服务的传统供应商，在网上自己完成，这对一些人来说是巨大的商机。截至2014年4月，Airbnb被投资者估值100亿美元，比凯悦酒店和洲际酒店集团还要高。2013年，每名房东通过出租自己的房间平均获利7530美元。由于起步的成本很低，再加上有互联网，因此大量新的电商企业开始涌现，尽管时间将会证明其中的大部分注定是要失败的。时间证明一切，即使这些新兴企业成功了，它们能否创造大量的工作机会也还是个未知数，因为其中的大部分企业是为了兴趣或挣些零花钱。

感受到了这些变化，一些在这种“租赁而非拥有”的新理念中有可能被越过的供应商们也开始跟着改变。家得宝公司（Home Depot）在出售工具的同时也开始租赁工具；戴姆勒公司（德国汽车制造商）开始按分钟租赁Smart汽车；通用汽车已经投资了一家汽车共享服务公司——Relay Rides。在伦敦，不断飙升的房价让许多人选择了做租客而非业主。当拥有已经变得太昂贵、太繁重、太困难，租赁是不是一种新曲线的开始？租赁经济是不是第二曲线的组成部分？想想看，租赁带来了灵活性，当你几乎可以租赁任何事物，在用完之后就放开时，为什么还要将自己绑定在固定资产上呢？

无论是否喜欢，我们都正在步入DIY经济。很多年前，当我还在壳牌国际市场部工作时，我参与了一场讨论，主题是在壳牌加油站引进一种顾客自助服务的新型加油泵的可能性，我是在资历最浅的。直到那时候，还是需要服务员来为司机加满油箱。有人说：“这绝对不可能被接受，没有人想让自己满手油污。”“我们可以给一个大折扣啊！”另一些人说。他们都错了，人们喜爱这款新的加油泵，因为无须再像过去那样等待服务员给前面的车加满油，或者不得不和服务员聊天甚至给他们小费了。我们成功地将加油这项工作外包给了顾客。当然，超市很早以前就实现了这些，其他领域也很快效仿了。联邦快递（Fedex）让顾客自己填写文件，航空公司希望顾客自己打印登机牌，使用自己的而不是航空公司的油墨和纸张。如果不照做，瑞安航空公司（Ryanair）甚至会对你罚款。我们被供应商利用，但其实还乐在其中，因为这让我们拿回了控制权。

这不仅让我们能掌控自己的事情，还能省钱。你可以成为自己的代理律师来准备自己的离婚文件，管理自己的房屋出售，在小额索赔法庭自己打官司，大多数时候我们都享受这种感觉。因此，我们期待这种外包变得更多。现在，越来越多的人被要求变成自己的医生和护士，来为自己的健康负责。约克郡山谷边缘的艾尔代综合医院（Airedale General Hospital）为超过700平方英里^[1]的20万居民服务，其中很多人都居住在偏远地区，然而这家医院成功地通过远程医疗实现了24/7全天候的即时医疗救助。那些患有心脏病和呼吸系统疾病的患者家里安装了与安全网络连接的网络摄影机和iPad，只要患者不离开房间，监测器可以让他们自助监测氧气水平。这很受病人欢迎，因为这能让他们处于监控当中，而且节省了大量的开支。在使用这一方案的人群中，急诊率下降了60%，住院率下降了45%。

现在，这项技术还能够在快要心衰时发出警示，测量心率和呼吸，甚至测量步行速度和距离以及肥胖程度，这样，采取必要的医疗措施或者联系医生的责任回归到了个人身上，而这些通过Skype或者一个手机App就能实现。全部DIY的一个弊端是掌控就意味着责任，当出现问题的时候很可能就要自己来担责。正如我在前言中阐述的，自我责任将会成为未来新兴社会的一个特征。很多人会对此感到不舒服，因为在他们成长的经历中，社会为个人安全和福利承担了更多责任，我们总是理所当然地认为出现任何问题是其他人或者其他事物的责任。而在DIY社会里完全相反，除了自己之外将无人被质疑。无论你认为这是一件好事还是坏事，这对很多人来说毫无疑问都是令人震惊的，我们将逐渐从一个依赖性社会、一个面面俱到的福利国家转向一个更独立的社会。比如，我们将为自己的财务计划承担更多的责任。我从来没有考虑过自己的养老保险，等意识到时为时已晚。幸运的是，我的前两任雇主已经以我的名义为我缴纳了。但这种情况对大多数人而言是不可能的，除非人们要求雇主这样做。政府也无力去收拾残局。我们将不得不负责自己的财务未来。对很多人来说，那将是一条全新的曲线。

当我年轻时经济上捉襟见肘，我就自己DIY，因为它能够省钱，而自己的劳动也不值钱。我自己粉刷房子、种蔬菜，修理损坏的门和篱笆。这些活并不都是高质量完成的，甚至有的被完成得很艰难，但那是我的责任，而且我得住在那儿，我告诉自己这至少没花什么钱。我常告诫自己，尽管经济条件差，但我们或多或少还能自给自足，这是令人欣慰的。工业革命早期造成的一个结果就是很多家庭不得不搬到距离上班的工厂比较近的城镇，因为新工作在那里。从自己的土地上搬走意味着他们再也无法像过去那样自给自足了，他们的财富增长跟不上，因此尽管他们的工资上涨了，但是贫困程度却加剧了。

随着时光的流逝，我们年纪变大了，条件稍微好转，就开始雇用别人来做那些过去自己亲自做的工作。曾经一度我们践行着那句老话——雇用工匠，在他们没有达标时责罚他们，这是有钱人的职责。尽管工作完成得更好，国家GDP也上升了一个档次，但这算不上好。事实上，这些正是发达国家发展经济的方法，把劳动从家庭中抽离出来融入到正规经济中，让人们为了钱而去替别人干原本是自己干的活儿，不管是家庭维修、儿童保育、老人护理、做饭和清洁、汽车维修、理财还是娱乐。

现在，借助科技的力量，很多劳动又重新回归到家庭中。高科技DIY是资本密集型的，平板电视、监测儿童的精密系统、清洁机器人等诸如此类，虽然都需要花钱，但它们确实让家居生活不再乏味。之前科技革命的结果将会逆转，雇员将会减少，尤其是在家政服务领域。生产资料领域可能会有所增长，尽管大多数是进口的。更多的人将回归家庭，而不是离开自己生活的地方。家庭将会不断变为工作中心，因为我们将开始开发DIY市场和共享经济的所有机会。但令人担忧的是除了通过手机和电脑屏幕外，我们与其他人打交道的机会更少，即使我们在一些组织里工作也无法避免。这就是我在下一章将要研究的DIY第二曲线的走势，因为不管喜欢与否，我们都将不得不沿着这条曲线寻找出路。幸运的是，受其影响最多的积极进取的后来人对此充满热情，因此未来应该很美好。

[1] 德国西部城市，古登堡的出生地。——译者注

[2] 1 平方英里=2.59 平方千米。——译者注

第3章 新的颠覆

信息革命将如何改变你的生活

我妻子的第一本摄影集记录的是我们居住的乡村，一个世纪前和现在的房舍、居民。她把摄影集命名为《风景背后》，因为她想展示的是100年过去了，外在的景色并没有太大的改变，但实际上风景背后已经发生了很多变化。从我们住的农舍望出去，那些农场还跟以前一样，但农场主自己并不耕种，而是把土地承包出去了。古老村庄的房屋和农舍还是那样，没有什么变化，仍然叫“白杨农场”或“农场小屋”，变化在于在那里居住的人们和人们干的事情。100年前，村庄里的700个村民都在田间耕作，或做与土地相关的事，我们的农舍曾经住着两位农场工人和他们的家人，今天却成了一位作家和一位摄影师的家。现在村庄里只有两位农场主，农场工人已经没有了，人们开始通勤到外地工作或在家办公。今天的村庄仍然是700个村民的家，看起来似乎一如往常，但在表象背后大不相同。

回首过去，这真是一场颠覆性的变革。50年前没有人能想象村庄会发生多大的变化，以及如何变化。积极的一面是村庄保存了下来，甚至还更兴盛。人们适应了，最终总是这样的。然而，在这个过程中，他们赖以生存的工作、养家糊口的方式将会改变，就像农场工人的房子让位给作家居住了一样。现在我们置身于新的颠覆中，风景和村舍或许看起来还是原来的模样，但是新的工作模式将是我们无法预知的。

2011年，未来学家托马斯·弗雷（Thomas Frey）尝试着列出了当时不存在但在未来出现的工作，包括垃圾数据管理师（负责整理我们的数据库）、城市农学家、头像设计师、隐私管理员、纳米医生和器官经纪人（在全球寻找可移植器官）。弗雷共列出了55个未来30年可能出现的新工作，其中一些，比如替代货币银行家已经存在，而其他新工作也会相继出现，即使它们并不完全与弗雷预测的吻合。然而值得注意的是，弗雷列举的未来新工作中的绝大多数都可以由个人独自完成，这些新职业者不再需要依靠大公司来完成服务，尽管他们可能在大公司里或从旁工作。

我们需要关注的不仅仅是出现的新工作。牛津大学哲学和伦理学教授卢西亚诺·弗洛里迪（Luciano Floridi）提出了“信息空间”（infosphere）的概念，也被其他人称作“信息革命”。受此影响，未来我们的整个工作和生活模式都将发生变化。这是社会的主流新曲线，它的全部影响将逐渐被我们所理解，而我们除了搭乘新曲线之外别无选择。最终，我们有信心像过去那样适应并生存下来。回顾60年前的爱尔兰农村，那时信息匮乏、通信困难，我们的电话号码在克兰6区（Clane 6），这意味着没有多少人使用电话，也没有多少人打给我们。当时没有电视，只有断续的无线电信号，汽油昂贵，汽车也很少，大部分人仍然驾着马车或者骑自行车。我感觉那时我们似乎还生活在简·奥斯汀（Jane Austen）描述的一个自给自足的小世界里。说得委婉些，就是单调乏味。

经过两代人的发展之后，我不再抱怨无聊了，我发现自己已经徜徉在信息的海洋中，几乎有无限的可能性让我们跟任何想联系的人沟通，当然有时也包括我们不想联系的人。所有记录下来的知识都在等待被获取，甚至包括很多本该保密的东西。每个人都有可能知道任何事情，与任何人取得联系。谷歌和维基百科（Wikipedia）是我们遇到新问题时的第一选择，推特把我和最信赖的朋友联系在一起。我没有任何理由去忽略这些，其他人也一样。每个人都能知道我所知道的，通常也包括我所想的，唯一匮乏的是时间。新的未来既令人兴奋，又令人畏惧。令人畏惧是因为信息对所有人都公开，这使得权力重新分配，互联网取代

了层级，使政治超越了政客，把打工仔变成了自由个体。令人兴奋是因为它打开了更多连接，削弱了边界，鼓励探索精神和主动性。当信息的获取是受限制的时候，它曾是组织中权力的来源，只为获许的人所用，但当所有的信息都可能是公开的，秘密不复存在的时候，权力和权威也将消亡，这将破坏组织的结构。当所有的秘密都不再安全时，各种关系也将如此。

或许最终这将会是最好的结果，公开秘密可以增加信任。我记得曾经有个组织做过一个实验，要求每个人估算其他同事的工资，结果每个人估算的其他人的工资都比实际的要高，所以他们决定把所有的工资公开，以消除任何可能的愤懑。这种开放性将组织放开了，就像古腾堡时代牧师的权力随着《圣经》流通到大众手中后就消失了那样，宗教最终归属于人民，而不是牧师。然而让牧师放弃权力并不容易，而是经过了一番斗争，现代的信息管理者也将如此。宗教试图通过宗教裁判重新建立控制。爱德华·斯诺登（Edward Snowden）和其他黑客已经证明了，再也没有什么真正的秘密了；但当权者也在反击，虽然这很可能是徒劳的。当然，当秘密被公开的时候，结果通常并不像每个人期待的那样有爆炸性，公开透明并不总是像看上去那么有风险。

另外，信息空间给予我们的自由也是充满困惑和挑战的。当我阅读一封电子邮件或上推特时，如果我不认识作者，我就不知道他在哪儿，甚至不知道是男是女，还是一个团体。匿名是恶棍的保护罩，也是冒险者的武器。现在我们可以成为我们喜欢的人，与我们向往的人通信，探索我们想去的地方。但如果我们尝试得太过自由或者过多地分享自己的私人空间，也存在潜在的危险。毫无疑问，弗洛里迪教授的工作内容也包括信息伦理学的研究，因为在我们步入的这个“对任何人开放”（free-for-all）的世界里，对和错需要重新定义。当权威失去了力量，自我负责变得更为重要。当没有人告诉我们应该做什么的时候，对于我们为何存在以及我们如何生存的探寻显得比任何时候都必要，而这将是我在本书最后一章中探讨的内容。

就像所有的社会变革一样，回过头来审视置身在其中更容易阐明它们及其产生的影响。19世纪的工业革命直到一切都就位很久之后才获得了现在的命名。可以肯定的是，伴随着新技术而来的社会变革几乎将要重现了。过去的权力结构退化，新的权力结构开始崭露头角，但是新的权力结构还需要时间去承担起它们的责任。随着人们适应新技术、新领域和新的工作类型，生产率会暂时下降一段时间，这个现象也就是由经济学家罗伯特·索洛（Robert Solow）首先发现的“索洛效应”（Solow effect）。这些情况已经在大部分的发达社会中出现了。工作被切分成更小的单元，最开始的生产效率比较低，需要时间来调整并提高。可以肯定的是，传统的解决问题的方法已经不再适用。大多数组织的传统结构很快就会被发现将无用武之地。

就像弗雷的新工作列表所证实的那样，社会变革在带来新机会的同时也带来了各种问题。然而更值得关注的情况是，在变革的早期，这些新机会并太不容易吸引那些在传统秩序中逐渐消失的中间层，而更容易被“新人”获得，尤其是那些学习了必要的新技术并且希望成长的年轻人。同时，在新技术可以提供帮助却还没有完全取代原有技术的领域，大部分工作还将留给现有的劳动者。对于新工作而言，创造力是关键，用心对待也是必要的，这不仅体现在护理、卫生保健、社会工作和老年人看护方面，在表演艺术、旅游、娱乐方面也是如此。据统计，到2020年英国在社会护理方面将新增270万个的工作需求。令人欣慰的是，现在已经有7.2万人被接受进入这一领域学习，其中大多数已经开始上手工作了。这里面临的挑战是如何更充分地利用新技术。在大多数情况下，每个职业中出现的困难和阻力都将促使它们创造出一条第二曲线。

当然，在建筑与管理、广告和市场营销、教育与指导、咨询和仲裁、瑜伽或冥想、手工艺和设计等情感商业领域，仍然会有工作机会。未来依然会有商店、房产中介、旅行社，在大型购物中心依然会有品牌折扣店（outlets），因为网络经销商意识到，通常情况下仍然需要与网站互补的实体店。即使最后的购买是在网上完成的，人们还是喜欢在买衣服之前试穿一下，看一看洗碗机的实物，当面见见旅行经纪公司。汽车仍将被制造，油井仍将被勘探，庄稼仍将被栽种并收获，药片仍将被生产和包装，但是在每一项活动中的信息组件将会是起决定作用的关键。同样，虽然电脑和机器人能完成大部分的常规性工作和体力活，但处理关系的能力、管理技能以及技术能力仍将是不可或缺的，因为它们是为大脑和手指工作的，而不是为肌肉。

一些人最担心的是“信息空间”可能替我们做许多选择和决策，甚至不需要我们说，也不需要我们的知识，这将使得计算机成为我们的主宰而不是奴隶。当量子计算成为现实的时候，将把人们从很多工作中解放出来，它能够以极快的速度计算大数据包，提供最快捷、最简便、最廉价的方法来分析我们自身的状况、实时监控交通和配电系统，甚至帮助汽车无人驾驶。我们的生活将越来越多地被那些不被注意到的演算法和数学公式所掌控。看不见的电脑已经在监控我们自己都没有发觉的偏好和趋势，了解更多只有我们自己才知道的内容，决定着我们的菜篮子、新衣柜甚至是偏好的合作伙伴。我们当然可以推翻它们的选择，但是当时间紧迫的时候，我们通常会听从亚马逊推荐的选择，主要的原因是，惰性将成为电脑的好伙伴。

情况或将变得更加险恶。埋在地下的光缆可以用来监测10英尺^[1]范围内的细微运动。很多人都不知道，我们的行动既可以被相机记录，又可以被这些看不见的光缆追踪。移动电话其实是我们口袋里的高性能计算机，记录了我们的一切信息，包括所说的、所写的、发给了谁和从谁那儿收到的。法律既试图保护我们的隐私，但又对这些我们不知道的入侵进行授权。这难道意味着新技术带给我们的新自由要以丧失对生活的一些控制作为代价吗？世界上还会有秘密存在吗？算法的社会已经到来了吗？

我们有意识地让渡了部分自由，愉快地生活在一个直接借记付款的社会里，除非我们足够警觉，否则存款从账户被划走可能我们都不知道。由于没有修改密码，我的邮箱曾经被黑客入侵，所有的通信内容都被窃取了。我的银行收到指令给我从来都没听说过的一些账户汇了几千英镑。因为一时大意将信用卡交给一名服务员让他拿去结账，后来却发现第二天我竟然买了一台昂贵的平板电视。现在这些经历已经见怪不怪了，身份盗用对我的父母来说是一个陌生的词汇，电脑也是一样。我们因互联网带来的新事物而兴奋，抢先安装停车、寻找丢失钥匙的各类App。互联网功能家居可以在家安装一个接收装置，无须钥匙，用手机就可以开门。如果不被其他人掌控手机，这简直就是电子设备的天堂。每一条第二曲线都会带来它自己的学习曲线，直到我们最终弄清楚如何处理第二曲线带来的影响。

社会媒体的传播让许多关系更充实。30多年前，当我们十几岁的孩子出国周游世界时，我们之间会有好几个星期失去联系。幸好在他们回来之后，我们会听到他们讲述惊心动魄的冒险经历。现在，即使他们身处遥远的丛林深处，依然能够与家人保持即时联系，但是，这仍然存在缺点和阴暗面。社交媒体创造了一个被一些人称为“不满自恋”（dissatisfied narcissism）的现象，我们不断寻找一种难以捉摸的完美，就像一次性把所有的衣服都穿上一样。社交媒体没有意识到尊重和担当，没有真正意识到责任，也没有意识到这些对其他人的影响。现在正在发生的一切成了主导，我们的优先序被偏移，长期的影响被忽视。如果我们不小心，这个充满即时消息，同时多视角地供应数据却不经分析的世界，将会变成一个肤浅的、以自我为中心的世界，一个没有人能集中精力或时间去关注哪怕是一段文字的“推特”世界。活在当下固然很好，但如果我们没能通过“棉花糖测试”（Marshmallow Test），我们将愧对自己的未来。

约50年前，自我控制领域的一位顶尖教授沃特·米歇尔（Walter Mischel）设计了“棉花糖测试”。在一个空房间里，他给参加实验的孩子一个选择：立刻就吃一块棉花糖，或者等一小会儿可以得到两块棉花糖。这是一项关于延迟满足的实验。在跟踪研究了这些参与实验的孩子长大后的生活后，他确信：延迟满足对于获得成功的人生、更好地履行社会功能，以及感知更大的自我价值的实现至关重要。如果米歇尔教授的观点正确，那么这个即时交流的世界正在危及我们年轻人的未来。我将在第15章中进一步探讨，我们以及年轻人，都要小心。

我们也必须对信息空间带来的缺点提高警惕，它为共谋和集会提供了便利，不管是合法也好、非法也好。网络欺凌、儿童色情、色情短信和钓鱼网站，在几年前还都是新兴词汇，而新兴词汇也意味着新的危险。有人认为，任何试图控制犯罪者的尝试都将是徒劳的，他们总会领先一步，所以还是要靠我们自己多加小心。而更凶险但容易被忽略的是大企业“网络交通”的逐步控制。尽管最初有成千上万家公司在生产网络传输的内容，但是现在仅30多家大企业就控制了美国半数的“网络交通”，而且数量一直在减少。大象又一次踩在了跳蚤上，这当然阻止不了我们为了自己的目的去使用网络，但我们越来越发现自己被那30家大企业的“信息娱乐”（infotainment）洪流所引诱。与我们原本期待的成为创新的生力军背道而驰的是，我们越来越依赖并享受Netflix、YouTube、Google、Facebook、Twitter以及它们的衍生产品所提供的服务，这样一来互联网将把我们变成了电视迷而不是企业家。那不是我们所要驾驭的第二曲线。

有时候，就像许多老古董一样，我渴望回到从小成长的简·奥斯汀所描绘的简单的世界，尽管那里发展非常缓慢，还有诸多不便。我写第一本书时，先是手写在底稿上，费力地划去一些内容，再在空白处插入新的内容，最后把写好的潦草手稿给我的妻子，让她在便携式打字机上打出来，因为那时没人认为像我那样接受了高层次教育的人应该自己打字。那样的书会更好，因为我会更小心，毕竟那时没有剪切——复制功能，也没有简单的方法去修改错误。或许复古的反弹正在兴起，摩托罗拉生产了一款极简主义的手机，除了打电话和发信息外，没有其他功能。一些组织正在推行无电子邮件日。或许我们很快也会有像“热点”一样

的“酷点”（cool spot），任何电子设备在那儿都无法工作。或许我们可能改变即使围桌而坐也要互相发短信的习惯，转而开始重新彼此交谈。冥想会流行起来，我的每一天都是从半小时的户外步行冥想开始的，它让我在沉浸于忙碌之前保持头脑清晰。

信息空间是一条既不是我们创造又不是我们计划的第二曲线，但它带来的后果我们无法避免。第二曲线不仅改变了产品和流程，还改变了关系、组织和政治。唯一确定的是，我们的后辈将工作和生活在一个与我知道的完全不同的世界里，其中的组织和生活的选择将大相径庭。至于他们是否会生活得更好，那就是另一个问题了。

[1] 1英尺=0.3048米。——译者注

第4章 工作场所

是什么？在哪里？和谁一起？如何工作

我们必须认真考虑有一天当大部分工厂（如果那时候还是叫这个名字的话）的员工主要是机器人，呼叫中心使用的是通话计算机，当汽车、货车和火车越来越多地普及无人驾驶，当烹饪完全自动化，在餐厅点餐时是由机器人把菜单送到桌边，当大部分的购物是在线上完成，娱乐节目是在客厅或卧室里随时调看，我们的生活基本上被算法和电脑控制系统所安排了。有人说这将是个人类为机器服务的世界，而不是相反。科幻小说里的情节成为了现实。新的服务人员，更确切地说是技术人员，将需要掌握高度熟练的技术。但另外，人数会少很多。

对此，我并不那么相信。计算机和互联网或许会减少一些生活中单调乏味的工作，但我们人类不会轻易地把生活交给机器，听任其摆布，尤其是当有一天这些机器能够自己思考的时候。人们将一直聚集在一起创造新事物，获取权力或影响力，赚取金钱或帮助照顾他人，这些事情是机器所不能做的。当人们寻求一起做事情的时候，总是会有充满冲突和令人激动的组织或工作场所出现。工作场所看起来可能会不一样，其组织和安排方式也会不一样，但总会存在某种形式的组织。无论如何，组织仅仅是把人们连接起来的方式，而现在除了面对面接触以外，还有许多其他的方式让人们连接，因此我们将会看到组织在物理形态方面的快速变化。一直以来让我感到奇怪的是，人们从地铁站像潮水一样涌出来，来到他们小匣子似的工位里，通过电子邮件、电话、短信等方式与一些坐在其他工位里的相似的人群交流，而这些是他们可以在家里或当地的工作点就可以做到的。

人们为什么这样做？办公室都很贵，而且大部分不仅在晚上就空了，即使在白天，当人们外出与客户或供应商洽谈或者在会议室开会时，办公室也是空的。为了节约空间，办公室开始变得像伦敦俱乐部一样，可以用来聚会、聚餐，一些空间被用来举办活动，只有少数重要的人物会有自己的空间。为了吸引人们进来，这些新的企业会所设计得很时尚，甚至很豪华，配置了最新的通信设备和显示设备以及餐厅风格的食物。这背后的逻辑是人们确实需要时不时地进行面对面的相互碰撞，从而出现意外之缘和共享的文化。不期而遇这种情况再也不会出现在复印机或饮水机周边出现了，因为它们都随着办公室消失了，那就让它们发生在俱乐部的会议室里。机缘巧合很重要，因为这是一种凝聚力，但就像一位高管告诉我的，这并不会每天都发生。那为何不把它固定在每周中间那三天呢？

一些人反对这样的趋势，一方面是因为他们认为不可能有太多的机缘巧合，另一方面则是因为俱乐部概念中涉及的办公桌轮用制（hot-desking）并不受那些仍然把办公室当家看的人的欢迎，他们想把自己的个人空间用熟悉的家中神像和照片装饰起来。而这些组织正好相反，它们把工作场所变成了一个通用的校园式的工作和娱乐中心，像谷歌那样。这样不仅非常昂贵，还会让所有人，至少是绝大多数，在工作场所中完全失去自我。

工作场所在物理上的新形态，从办公室、俱乐部、工作点，到家里，是不断变化的劳动者的一个标志。那种把每个人聚集到一个统一的企业麾下（如果不是真的有个屋顶）的大众雇用组织，将会是第一个消失的。这或许不是坏事。规模导致了非人性化，把每个个体仅仅看作人力或者账簿中的成本。在这些庞大军队里的低级别区域里，人会感觉自己就像一个大机器上的一个小齿轮，最糟糕的情况是这会成为人心理的牢笼。就像沃尔玛（Walmart）和士瑞克保全公司（GAS Secure Solutions）都有庞大的员工人数，但实际上是由许多小组织组成的，而不是一些老旧工厂的集合体。其他一些大型组织，包括我的老东家壳牌公司，正在逐步实行联邦制（尽管它们并不这么叫），这样做一方面可以确保公司所关心的大规模，另一方面又能保证人性化和灵活性。它们寻找在外形、尺寸和风格上必要的多元性，通过公司网站、电子邮件、Skype网络电话、短消息，甚至老式电话转向智能手机等方式保持所有的连接。

这种虚拟连接的新时尚意味着我们的笔记本电脑实际上就成了我们高效的办公室，当然它们不需要告诉任何人我们实际上在什么地方。尽管这很方便，但也意味着我永远无法离开我的办公室。除非我足够自律，把所有的科技设备都关闭了，否则我被束缚得更多，而不是更少。就像卡尔·马克思曾预言的那样，宗教不再是当今人们的“鸦片”，取而代之的是智能手机。曾经人们从手中的念珠上获得安慰，而如今一些人如果不盯着自己手里的小屏幕似乎就会坐立不安，他们刷各种微博，几乎自然而然地点击“回复全部”，却几乎很少点击“删除”。新的担忧是如今人们因为这种新的流动办公室而交流过度了，几乎没有留出沉思和反省的空间。

展望下一个曲线似乎已经很清楚了，工作将通过一系列不同的方式来组织。“大象”将一直存在，大型组织仍将占到国民产出的绝大部分，正如我在第8章中提到的，这些大型组织和分支机构将会是“三叶草”型的，大多数的附属功能将分离给独立的承包商或者由总部所有但不由总部管理的附属企业，而它们又会被大量我所说的“跳蚤”所围绕，这些构成了“三叶草”的第三片叶子。这些“跳蚤”是个人专家或小型合伙企业，他们为组织提供专业知识和技能，但又不被组织直接雇用。他们通常是某方面的专家，但也可以是组织运营的主要贡献者，同时还保持着他们的独立性。大型组织正在混沌中演变成半独立团体的集合。

我是一只骑在大象背上的跳蚤。作为一名作家，我可以是一家大型全球出版公司的核心知识产权的一小部分，出版公司需要我和其他像我一样的人，正如我们也需要出版公司。但出版公司不希望雇用我，正如我也不希望被雇用。我通过书的销量来获得酬劳，如果走运的话可能事先获取一部分。尽管对局外人来说，一家企业对于不拥有自己知识资产的核心部分还感到高兴是件非常奇怪的事，但这对我们双方来说是很合适的方式。因为从理论上说，出版公司的核心运营已经在组织之外了，所以没有理由不把其他的部分也承包出去，在内部只需要留下一些协调者，或许是组稿编辑。欢迎来到纯粹的合约式组织，通过合同的聚合乔装成一个社区，就像把中间的叶子修剪整齐的“三叶草”。

我经常在想为什么那么多有才能的专家不像我一样脱离组织，再把自己的专业技能和智力成果转身卖给组织，而不是用它来换取工资。我可以预见成群的专家，甚至是整个研究中心或者医学专家团，组成独立的群体，把他们的工作以合同的形式卖给组织，以动态保障来换取独立，获得更丰厚的回报和更多对自己的掌控。合约式组织的吸引力对双方来说是显而易见的。对于组织而言，管理费用更低了，灵活性也更高了，如果有人工作得不如预期那样好，就不跟他续约，但这也存在风险，因为每个人都可以离开去其他地方。进入新的竞争领域的门槛降低了，任何一个新兴组织都可以雇用相同的外人。新的出版商可以一夜之间出现，甚至最开始是从他们家里的厨房开始工作的。然而，在一个合约式组织中，比较严重的问题是没有任何意义上的社区，没有核心价值观，没有什么能激发忠诚度。当合同成为关键要素，精神就丢失了。

然而，这种合约式组织成为常态或许仅仅是时间问题。这将是悲伤的一天，对于许多人而言，尽管工作于其中的组织并不总是那么友好，但一直是他们的主要社区。已经有一些个人价值比较高的工作者，比如银行家、电影演员和体育明星，他们会在受雇时把自己要获得的收益分成作为一个条件。当个体成员或小组的贡献可以被单独识别时，这种基于绩效的薪酬模式似乎注定要随着关键人才的议价能力的增长而推广开来。在人才事业日益发展的世界里，员工将越来越不愿意以年薪的方式出售他们的智力成果，哪怕这份年薪很高。他们将变成独立的“跳蚤”或者“跳蚤群”。

对于“跳蚤”而言，即使是那些魅力十足的人，风险也是显而易见的。他们提供的东西可能是优秀的，但面临的挑战是要找到足够多的需要这些东西并愿意支付费用的人。如果新“跳蚤”能把他们的技能卖到其原来所属的旧组织中，并以这种方式开始他们的创业，那他们就是幸运的。但即使这样，他们也很快需要寻找更多的客户。市场营销变得和交付一样重要。那些在服务行业工作的人（大多数“跳蚤”都干这一行），对客户的需求远远超过对投资的需求。一辆二手车、一台电脑和一些基本的设备，足以让许多人起步，而这些都可以通过信用卡买到。不过还有其他问题，很多人曾经在企业里工作，商业社会的严酷现实被屏蔽在外，如现金流的极端重要性、制定合理价格的难度、对债权人的掌控等，这些是他们作为雇员可能永远都没有涉及过的事情。还有许多新“跳蚤”会经历“高大上”的幻觉的破灭，在找到他们的第一个客户之前就租用办公室场地和秘书，设计令人印象深刻的网站和宣传资料，而现实表明早期的客户都是通过推荐和口碑

获得的。成功往往比计划的更慢，但最终大多数人发现不安全感换来的不仅是经济报偿，更是自由。我儿子是个演员，这是所有的“跳蚤”职业中最糟糕的，即使他已经小有名气，因为工作机会大多数是零星的，未来仍然不可预测，他干这一行仅仅是因为他热爱。我越来越认为我们都会在人人生旅途中的某些节点过着演员那样的生活。

“跳蚤”经常可以把他们的技能和其他人的技能组合起来形成一个“类组织”，但实际上只是一些“跳蚤”合同的集合。我们本地的建筑商建议我们，如果供应商和个体工匠的费用都低于增值税水平，那就分开给他们付款，这样我们节省了钱，他也省去了管理。对于小型初创企业来说，一个经验法则是：不要增加雇员，在需要的时候临时请人。有意思的是根据一次“理想家庭”的调查，在维多利亚时代，有1/7的家庭请了佣人，而现在是在1/4，但这些几乎都是自我雇用的个体，如园丁、司机、厨师和清洁工。

一种看似意料之外，但在事后看来是必然发生的情况是，关于就业方面的税收和法规不断增多是因为自我雇用的增长。“跳蚤”的数量在迅速增长，占英国劳动力的15%，这还仅仅是我们知道的。自2007年以来英国就业增长的83%都来自于“跳蚤”领域，或者自我雇用。许多新的“跳蚤”都是女性，有些不是自愿的，而是被迫离开组织的。但他们中的大多数都选择了自由，去追求自己的道路。现在有这么工作都是以其他工作为信息基础的，这使得当“跳蚤”变得更容易了。因为他们的工作大多是通过现金支付的，所以有可能我们的国家比想象的更富有（一些经济学家预测要比现在更富有6个百分点）。

许多“跳蚤”都超过了60岁，抵押贷款还清了，孩子也不在身边，并且管理他们的费用较低，风险也降低了。从组织中解脱出来，或许是他们的选择，或许是被迫的，但他们仍然活跃，仍然渴望以某种方式做出贡献。退休并不是每个人的乌托邦，至少现在不是。工作，正如我们现在所知道的，帮助我们保持健康、积极，尤其是保持参与感和趣味性，是衰老和各种疾病的最佳解药。至于工作是为了赚钱还是为了慈善并不重要，工作是为了社会，为了个人的快乐，在许多情况下是为了照顾心爱的人。然而对于许多人而言，自我雇用正在变成一种重要的用以补充养老金不足的手段。随着人口老龄化的加剧，这种情况将越来越普遍。我告诉这些人，把不同种类的工作、不同的客户放在一起分别做一个组合，如果一个客户退出或一个项目失败或结束，这并不会完结，还有其他的项目和客户。这些天我遇到了许多有工作组合的人，他们在不同的名片之间转换反映了他们的多重角色，这比他们过去仅拥有一份工作有趣多了。

第二曲线有自己的发展路径，会一个接一个地爬升。在英国，93%的企业已经是微型企业，即每家企业雇员不超过5人，通常是一个人或一对夫妻。微型企业产生的效益只占全国GDP的3%，但它们雇用的人数比整个公共部门的人数还要多。从社会角度和政治角度来看，大多数的社会结构和社会系统仍然建立在几乎每个人都在为某种形式的组织而工作这一假设之上，正是通过组织，我们的大部分税收得以被征收，人们可以享受健康和安全措施，享有带薪病假和带薪年假，获得就业保障和养老金资助。政府想把每个人都拉回组织中，但组织并不情愿，而且大部分“跳蚤”也不想。

换个比喻的说法，我把这种自我雇用和微型企业的新增长称为“橡果经济”。大多数“橡果”就是橡果，有些会被人踩在脚下，但另外有一些会长成高大的“橡树”，会雇用和吸引许多劳动者，可悲的是这往往是政府开始注意到它们的唯一时刻。政府必须明白如果没有“橡果”就没有“橡树”。

无论政府希望的是什么，现实情况是在今天的英国，只有不到一半的成年适龄劳动人口在全职工作，其他都处在自我雇用、兼职、失业、受教育或“经济无效”的状态中，也就是忙于在家无偿地照顾父母和孩子。“橡果”和自我雇用的“跳蚤”是各式各样的，其中一些是非常规的。英国政府已经开始效仿其他欧洲国家，将毒品贩子和妓女的预估收入增加到了国民总收入当中，毕竟积少成多，而且这些收入实际上并不那么少。据估计，2009年在英国约有60 879名工作状态的妓女。而根据一种奇怪的精确估算，她们的收入总计达到53亿英镑。毒品贩子甚至赚得更多。非法的“跳蚤”领域利润丰厚，特别是那些“跳蚤”不用缴税。在更常规的领域中，比如我最近接受一个电视台的采访时，发现该电视台的工作人员都是自我雇用的，包括出品人和制片人，而且他们还乐在其中。一个奇怪的事实是，如果你今天你有一份所谓的“适当的”全职工作，那么你反而是少数派。世界已经变了，只是很少有人注意到这一点。

我曾在自己家里和一位广告经理交谈，他在48岁的时候被裁员了，因此对社会的年龄歧视很愤慨。“现在没有任何工作是为像我这样处于人生巅峰的人准备的，”他说，“这太离谱了。”就在那时，正在我家里维修的电工在门口探出头来说：“我现在得走了，得赶去下一家工作。”“这就是你要的东西，”我对那位广告经理说，“这就是现在许多人所谓的工作——一个客户或一个项目，而不是在组织里的一个职位。你自己找到一些客户，然后你就会有很多像这位电工那样的工作。”我告诉他在英国注册的企业中，有60%是没有雇员的，只有老板，但他并没有感到欣慰。

在我成长的过程中，我的父母总是在家吃午饭，我认为这是正常的，因为我们认识的大部分人都这么做。我的父亲是爱尔兰一个小教区的新教牧师，教区里的其他人都是农民、医生，还包括一对养马的夫妻、一名艺术家和一个当地商店的店主（他每天中午还会关门好几个小时）。过了很长一段时间我才意识到，大多数人都要离开家一整天去另外一个“家”，也就是某个办公室或工厂。当我发现自己要外出工作时，我很羡慕我的父亲，羡慕他的书房，那个非常私人的空间，并下定决心有一天我自己也要有一间这样的书房。但在接下来的30年里，一间办公室就是我不那么私密的书房，几乎成了第二个家，我待在那里的时间比我待在真正的家里的时间还要多，难怪我的孩子把我当作陌生人。

人生就是个循环。如今我拥有了自己的书房，我的妻子也有她的书房。我们每天早上都去书房，然后喝咖啡、吃午餐、喝下午茶、吃晚餐。现在即使是受雇于人，也有越来越多的人在家工作，当然不总是在家里。我的一个邻居为一家小型电子工程公司工作，公司的十几个工程师都在家办公，他们由几十英里外的一个很少去的小办公室统一调度。据路透社称，有10%的人每天在家办公，另外有10%的人每周有一天或几天在家办公，这些还仅仅是对注册企业人员的统计，不包括义务工作者、有爱好的工人、家庭护理人员以及所有的“非经济活动者”。还有那些没有办公室的人，因为他们全天工作在客户家里或者在去客户家的途中，如电工、水管工、教师、出租车司机、卡车司机、护士、飞行员、演员以及很多其他职业。他们可能没有一个自己的房间，但他们往往都有一个公共的空间用来休息和社交。就像世界上的其他地方一样，未来的工作场所将越来越多地由我们决定。工作是我们所做的事情，而不是我们要去的地方。第二曲线已经开始了，它将引领我们通向新的不确定性。

第5章 市场

它被证明是虚假的上帝吗？在什么地方可以信任它

市场是非常有用的，它是平衡供给和需求最简捷、最有效的方式。如果没有市场，我们只能依靠官僚来做宏观调控的工作。而事实证明，政府官僚并不一定能把这事儿做好。市场也鼓励竞争，从而促进了创新。事实上，如果没有市场，社会将很难运作和进步。但是市场也存在缺点，它并不总是发挥其应有的作用，我稍后会对此进行详细分析。人们会尽自己的所能去利用市场，而市场也不是在所有条件下都起作用。有些东西是不能也不应该用来买卖的，比如爱情或者新娘。还有一些东西差不多就是无价的，比如我们呼吸的空气，当然现在有些人试图对空气收费。

更为关键的是，市场意识形态扭曲了我们的优先次序，有些人甚至说在某种程度上使人们堕落。我所说的市场意识形态是指那种认为运行任何事物的最好方法就是创造一个市场的这种理念。这就意味着为最终产品定一个价格并挑起竞争，结果是金钱将成为所有事物的衡量标准，并把一切，包括我们自己的一部分，变成商品出售。有些人乐于出售他们的身体或者器官，有些人迫于生计不得不如此，而另一些人则把自己的人脉关系出售给需要的人。据我所知，作家之间相互推荐都是有偿的，这样的背书又有多少可信度呢？这就是“王子的困境”。如果你足够有钱或者地位足够高，可以买到任何你想要的人的时间或者他的赞同，你将如何辨别他这些感受的真伪呢？一旦人们开始计算做任何事情的成本和收益，那将和机器人无异。事实上，机器人在计算这方面会比人类更强。

如果一切事物都能买卖，就会使贫富差异更加突出。最近我和妻子在马拉维记录一个小额信贷项目，走访了那些村庄里获得小额贷款去创业的妇女。她们居住在简陋的泥屋里，房子太小，她们的大家庭成员晚上只能睡在地上。没有人拥有财产，所有人都是平等的，差别只在于她们的个性。我们唯一的担心是一些创业女性事业上的成功，可能会打破这种和谐状态，因为金钱会带来差异，这很令人伤感，却是事实。市场是很有用，但并不是对一切都起作用，而且也不总是发挥它应有的作用。

从我上第一堂经济学课，这就唤起了我的怀疑。“让我们假设一个完美的市场……”老师开始讲了。这些假设很清楚，包括提供给所有人的广泛和完美的信息以及纯粹理性的竞争对手，他们只考虑经济条件，只关心达成一个议定价格，对于交易的长期后果或者其他方面毫无兴趣，尤其是中立的谈判手段。当时我就在

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长（华章经典·管理）》查尔斯·汉迪(Charl

请登录 <https://shgis.cn/post/763.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

