

## 《旁观者》

\*\*\*\*\*

\* 《旁观者》：怀恩师

\*\*\*\*\*

我一直在寻找真正的老师。我不遗余力地在探访他们的身影，观察他们教学的方式，并从中得到无穷的乐趣。我一听说谁是“大师级”的老师，就设法溜进这位老师的课堂上旁听、观看。若是不得其门而入，也设法问学生，看这位老师是怎么教的，他成功的地方在哪儿。

-----  
新版序(彼得·德鲁克)  
-----

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。

本书的目的就在刻画一些特别的人，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。

《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（New Deal years），以及第二次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“历史”，却已如吉亚述王国的尼尼微（Nineveh）和阿苏尔（Assur）<sup>③</sup>般遇不可及。

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相貌。

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。

-----  
怀恩师(1)  
-----

我一直在寻找真正的老师。我不遗余力地在探访他们的身影，观察他们教学的方式，并从中得到无穷的乐趣。我一听说谁是“大师级”的老师，就设法溜进这位老师的课堂上旁听、观看。若是不得其门而入，也设法问学生，看这位老师是怎么教的，他成功的地方在哪儿。

因此，多年来，“教学观摩”一直是我最大的喜好。好比看精彩的运动比赛，绝无冷场。至今，这种观察的兴味仍不减当年。

有一件事，在我很小的时候知道了，那就是学生总是可以辨认出老师的好坏。有的只是二流老师，但是舌灿莲花，机智幽默，因此留给学生至为深刻的印象；有些则是颇负盛名的学者，但是不算是特别好的老师。但是，学生总可以识别出一流老师。第一流的老师并不经常广受欢迎，事实上，大受学生欢迎的老师，并不一定能对学生造成冲击力。但是，如果学生谈到上某位老师的课：“我们学到很多。”这样的话可以信赖，因为他们

知道什么样才是好老师。

我还发现，“老师”实在是不易定义。或者说，“教学得力的因素何在？”这样的问题是没有答案的。我从未看过做法完全相同的两个老师，每个老师都有其独特的表现方式。使一个老师成为第一流的方法，似乎对另一个老师来说完全没用，而另一个老师或许也不会采用这种方式。这个现象真令人困惑，至今我仍大惑不解。

※

有些老师是不用语言的，就像苏菲老师。施纳贝尔亦然。然而，同一时代还有两位卓越的音乐老师却很爱说话。过去 50 年来，在美国最厉害的钢琴老师就是列维涅（Rosa Lhevinne），她上课老是说个不停，很少做示范；在老年成为美国首屈一指的声乐老师的奥地利女高音勒曼（Lotte Lehmann）也是。

本世纪两位卓越的物理学家也是伟大的老师：他们是哥本哈根的玻尔（Niels Bohr）<sup>⑧</sup>和费米（Enrico Fermi）<sup>⑨</sup>。费米晚年时就在芝加哥教书，但是玻尔只教天才学生。我听物理系的学生说，即使是最有天分的学生，也发现玻尔几乎让人无法理解。玻尔在上课前亦下了很多的准备功夫，然而学生却不能从他的授课和主持的学术研讨会得到什么。现代物理的第二代大师，从海森伯（Heisenberg）<sup>⑩</sup>到薛定谔（Schrodinger），乃至奥本海默（Oppenheimer），在研究所深造时都接受过玻尔的指导，他们都把自己能成为科学家归功于玻尔。相形之下，费米比较会教大学部的学生，特别是新生、不准备踏入物理这个领域的，或是从来没有修过物理的学生。现代舞大师玛莎·格雷厄姆（Martha Graham）也是一位很厉害的老师，不管是初学者或是卓然有成的舞者，她都教得很好，而且用的是同一套教学法。

有些老师则比较会上大班课，在众多学生的面前讲课。富勒（Buckminster Fuller）的课堂上足足有 2000 个学生，大家可以连续 7 个小时目瞪口呆地听他讲课。有的老师则在教小班课时，比较得心应手，女高音勒曼就是最好的例子。还有些老师像马克·霍普金斯（Mark Hopkins）则在一对一教学时，教得最好。有一句老话说，最好的学校就是要“霍普金斯站一端，一个学生在另一头”。然而，我本人还未见识过这样的老师。好老师就像是节目主持人，他们需要观众。有的老师是用书写的方式教学，而不是用口语。第二次大战的美国将领马歇尔（General George Marshall）就是一例，通用汽车（General Motors）总裁斯隆（Alfred Sloan）也是。斯隆的书信也汇集在他再版的书《我在通用的日子》（My Years with General Motors）当中；此书也是教学的大师之作、当然，教给我们基督教传统的老师圣保罗（St. Paul），也是最伟大的老师，他是以书信教导后人的。

表演者的能力和教师的才能似乎没有什么相关，研究学问与教学或是技巧与教学之间也没有关联。在欧洲传统中的大画家只有了托列多（Tintoretto 1577~1640）的学生很多，但是没有一个学生可以达到二流画家的水准。格列柯例外，所有大画家几乎都是名不见经传的平庸画家教出来的。尽管奥本海默是卓越的管理人才，却未能跻身于相对论、量子物理和原子物理的伟人之列，但他却是个天才老师，激发年轻一代美国物理学家的创造力，使他们发光发热。像我这样对物理一无所知的人，聆听他在普林斯顿的讲座，觉得眼前像是浮现出了壮丽的高山、大海。海顿、莫扎特和贝多芬在维也纳时，也受教于一位伟大的老师——迪亚贝利（Diabelli），而他留给后世的不过是些枯燥无味的手指练习曲。再下一代的名师并不是舒曼、勃拉姆斯、瓦格纳，也非李斯特、柏辽兹，这些只能算是不错的老师，真正的名师是舒曼的遗孀克拉拉（Clara Schumann），她才是有史以来最伟大的钢琴教师。

通过“教学观摩”，我很早就下结论道：老师没有一定的种类，也没有完全正确的教学法——教学就像一种天赋，像贝多芬、卢本斯和爱因斯坦等那些与生俱来的奇才；教学是个人特质，和技巧和练习无关。

多年后，我又发现另一种老师。更正确的说法该是，他们会激发学生学习。他们之所以能做到这一点，并非因为他们有特殊的天赋，而是凭借着一种方法来导引学生学习，正如我小学四年级的老师埃尔莎小姐。他们发掘每个学生的长处，并为他们立下近期与远程的目标，让他们更上一层楼。然后，再针对每个学生的弱点下对策，使他们在发挥自己长处时，不至于受到弱处的牵制。这些老师并使学生从自己的表现中得到相当的回馈，进而培养自律、自我引导的能力。这样的老师多半会鼓励学生，而不是一味地批评，但是他们也不会滥用赞美的言辞，以至失去刺激的效果。他们认为该给学生的主要奖励就是满足和成就感。他们并没有“教”学生，而是为学生设计出学习的方法。因为总是采取一对一的方式，这种教学法几乎适用于每一个学生。因此，教学并不是指某个学科的知识，或是所谓“沟通技巧”，而是一种特质。对苏菲小姐那样的老师而言，教书和人格特质有关；至于埃尔莎小姐，教学则是一种方法。

-----  
怀恩师(2)  
-----

因此，有两种截然不同的老师：一是天赋型的，另一则为学生设计学习课程，以方法为主的。教书是一种天赋才能，天生的老师可自我改进并成为更好的老师；以方法为主的老师则有一套几乎人人适用的学习法。事实上，天生的老师再运用一点教学法，就可以成为伟大的老师，也可成为无所不能的名师，不管是在大讲堂上课、小组教学、教初学者或是指点已相当精进的学生都能愉快胜任。

苏菲小姐就有天生老师的魅力，而埃尔莎小姐则有自己的一套方法；苏菲小姐让学生豁然开悟，埃尔莎小姐则教给我们技能；苏菲小姐把梦想传达给我们，而埃尔莎小姐导引我们学习——苏菲小姐是教师，而埃尔莎小姐则是利用教学法的人。这种区分并不会使古希腊的先哲，如苏格拉底大为意外。传统上，苏格拉底亦被称为伟大的老师。对此称呼，他本人应该不以为忤。但是，他从来就没有说过自己是个老师，事实上他也是一个利用教学法、引导学生学习的人。

苏格拉底的方法并不是“教的方法”，而是“学的方式”，一种特别设计的学习法。苏格拉底对诡辩学派的批评就是因为他们太强调教的一方，并认为老师教的是“学科”。苏格拉底则觉得这种看法没有意义，他以为：老师教的不是“学科”，而是“学习方法”，学生从而学到该学科的知识。“学”是有成果的，“教”则是虚假的；这种看法使他成为阿波罗神话中“希腊最有智慧的人”。

然而，过去两千年来，主张教学是可教的诡辩学派一直是主流。他们最后的大胜利就是美国高等教育盲目的信条，认为博士学位或是对某一学科的深究就是教学的先决条件。还好，诡辩学派所能主导的，也只有西方。其他文化中的老师并不像西方诡辩学派所说的。印度文里的老师就是“宗师”(guru)，亦即灵性的导师，这些“古鲁”是天生的，而不是后天学成的；他的权威不是出自对某一个大学学科的研究，而是由精神而来。同样地，日本人所称的“先生”(Sensei)就有“大师”的意思，也不是单指老师。但在西方传统中，我们却把教书视为一种技巧而忘却苏格拉底的话：“教书”是天赋，“学习”则为一种技巧。

直到本世纪，我们才重新发现苏格拉底对“教”与“学”的定义。过去100年来，由于我们比以前更认真地研究“学习”这个课题，所以才能重新体认苏格拉底的话。我们发现，学习是深植于每一个人身上的，人类以及所有的生物都是照着一定方法学习的“学习体”。研究了一整个世纪后，我们对学习的认识，还比不上埃尔莎小姐，但是我们很清楚，她的所知所行都是对的，而且适用于每一个人。

从苏格拉底的时代至今，两千年来，我们一直在辩论“教”与“学”到底是属于“认知的”还是“行为的”范畴。这真是一场无谓的战争。其实，两者皆是，也是另一种东西，那就是热情。天生的老师一开始便满怀热情，而善于利用教学法的老师在学生有所领悟时，而获致热情；学生脸上那心领神会的微笑比起任何药物或麻醉品更令人上瘾。老师自己都教得烦闷无趣的话，教室有如被瘟疫肆虐一般，不管是教书或学习都会受到相当大的阻碍——这种病症，只有“热情”能够解救。教与学好比是柏拉图式的爱(Platonic Eros)，也就是柏拉图《会饮篇》(Symposium)中谈到的爱；每个人心中都有一匹尊贵的柏拉图飞马，从教或学当中，才能找到伴侣。对天生的教师而言，热情就在他们身上；对利用教学法的老师来说，则可在学生的身上看到热情。但是，不管教与学，都是热情，一种是天生就有的热情者，另一种则是陶醉于热情而不可自拔者。

天生的教师和利用教学法的老师又有一个相同点：他们都非常负责。

\*\*\*\*\*

\*《旁观者》：真假弗洛伊德

\*\*\*\*\*

我和弗洛伊德仅接触过这一次。小时候，不知握过多少大人的手，而我所以特别记得弗洛伊德，是因为后来父母对我说：“你要好好记住这一天，你刚刚遇见的人是奥地利，嗯，或许该说是在欧洲最重要的人了。”我问道：“比皇帝更重要吗？”父亲回答：“是的，比皇帝更加重要。”这件事留给我深刻的印象。

-----  
真假弗洛伊德(1)  
-----

在我童年时期的维也纳，若弗洛伊德不是那么有名的话，我就不会注意到有关他的迷思与真相之间那显著的差异。

我的双亲和弗洛伊德有多年的交情。弗洛伊德大约比我父亲大20岁，因此父亲在阿尔卑斯湖边的小路遇见弗洛伊德时，总会毕恭毕敬地向他行礼（弗洛伊德家的避暑别墅就在湖畔，和施瓦兹瓦尔德家为邻），弗洛伊德也会向父亲回礼。母亲当年念医学院时，对精神医学很感兴趣，曾在苏黎世一家心理治疗诊所工作过一年。那家诊所的负责人布洛伊勒医师(Bleuler)①就是弗洛伊德相当尊敬的一个。

母亲在出嫁前，就常买弗洛伊德的书。我手中有1900年出版的《梦的解析》(Die Traumdeutung)初版，那本书原本是母亲收藏的。当年初版只卖出了351本。母亲还有《日常生活的精神分析》(Zur Psychopathologie des Alltagslebens)一书的修订版，印行年代是1907年，书中包含有名的“弗洛伊德语误”(the "Freudian slips")。这两本书仍夹着母亲的书签，上面的签名仍是娘家姓氏。母亲婚前曾上过弗洛伊德的课，不知是在大学，还是在精神科医学会，显然地，母亲是在场惟一的女性。她津津乐道，自己的出现总是让讨论“性”和“性问题”的弗洛伊德大为尴尬。

有人介绍我给弗洛伊德时，我才八九岁。在第一次世界大战期间，吉妮亚办的一家“合作餐厅”就在伯格塞(Berggasse)，弗洛伊德家的公寓就在隔壁。在维也纳闹饥荒的那几年，弗洛伊德和家人有时会在那儿吃午饭，我们家也是，还会在同一张桌子用餐呢。弗洛伊德认识我的父母，因此我就被介绍给他，并和他握手。

但是，我和弗洛伊德仅接触过这一次。小时候，不知握过多少大人的手，而我所以特别记得弗洛伊德，是因为后来父母对我说：“你要好好记住这一天，你刚刚遇见的人是奥地利，嗯，或许该说是在欧洲最重要的人了。”那时该是在大战结束前，因为听了这话，我问道：“比皇帝更重要吗？”父亲回答：“是的，比皇帝更加重要。”这件事留给我深刻的印象，因此我还记得，即使那时的我只是个小孩子。

重要的是：我的父母都不是弗洛伊德的信徒。事实上，母亲还常常批评他这个人和他的理论，但是他们仍认为他是“在欧洲最重要的人”。

※

关于弗洛伊德，有三件事是大家深信不疑的，至少在以英语为主的国家是如此。第一，他一生穷困，为生活所苦，几近赤贫；第二，他因反犹太的情结而痛苦万分，而且因身为犹太人，无法得到他应得的大学教职和学术界的认可；第三则是，他为当时的维也纳医学界所轻视。

这三件事，可说是纯然的“迷思”。其实，少年时代的弗洛伊德家境不错；此外，作为一个年轻医师的他，一开始执业就赚了不少。没有人因为他是犹太人而歧视他，一直到晚年，希特勒入侵，才使他流亡国外。而且，他是奥国医学史上最早得到学术界正式认可的人才。如果依照原来 a 聊严厉的标准，他是门儿都没有。总之，维也纳医学界并未忽略他，只是将他“排拒”在外。弗洛伊德之所以被拒，是因为他严重破坏了医学伦理。而他的理论被抗拒的原因，则是一——看来冠冕堂皇，却只道出一半的真理；与其说他的理论是医学或是治疗法，不如说是“诗”。

关于弗洛伊德和他在维也纳的生活，这些迷思要不是他自己深信不移，对他本人或其精神分析理论，可说是微不足道而且不相关。其实，这些迷思就是他捏造、宣扬开的。特别是在他的书信中，无不一再强调。透过书信，这个骄傲、自律而重隐私的人把他的忧虑发泄出来。换言之，这些迷思对他本人而言非常重要。为什么呢？

弗洛伊德非常刻苦，从不发怨言，最厌恶自怜自艾，哀声叹气在他看来最为可耻。即使肉体遭受极大的痛苦，他也不吭一声。不管是他自身或是家庭生活的苦，他都极能忍受。然而，他却不断地抱怨那种“想像的折磨”——比如生活穷困、受到反犹人士的歧视以及被其他维也纳医师轻视等。

就其他方面而言，弗洛伊德可谓坦白得可以，特别是对他自己。他在自我检视时，几近残酷——对普通人来说是无伤大雅的嗜好，他则恨之入骨，巴不得连根拔除。令人无法想像的是，弗洛伊德会这样捏造并宣扬有关自己的神话与迷思；更让人不解的是，弗洛伊德难道不知道那些声明与抱怨，都不是“事实”，而是子虚乌有？在维也纳，每一个人都很清楚这点，纷纷谈论弗洛伊德的这种“怪癖”。

我们可以用弗洛伊德自己的理论来分析他，并得到答案：这些迷思也是他说溜嘴的“语误”。即使他自我剖析、高度坦诚，并自律甚严，也无法面对一些深层的现实与创痛。我们就是从弗洛伊德那儿学到，这种“语误”绝非无关紧要。如果有一本“弗洛伊德正传”的话，里面的他该是个严厉而惟一的神——如奥林匹斯山的宙斯，或是《旧约》中的耶和华。从他的“语误”来看，他则是永远不得解脱的普罗米修斯。在弗洛伊德所有的作品当中，最常提及的神话人物就是普罗米修斯。

※

弗洛伊德家虽非维也纳人说的“巨富”，然而也算是生活无忧的中产阶级。他出生于 1856 年，父亲是个成功的商人。那时的维也纳刚快速地发展成都会。他家位于旧市区外，是个四五层楼高的“深宅大院”，里面有点阴暗，摆满了各式各样的家具，只有一个浴室，不过还是相当宽敞。而且像那种“中产阶级”家中总有两三个仆人，每周另有女清洁工来家中清扫，还有裁缝每个月来缝制新衣。他们常在维也纳近郊的温泉或山上消暑；星期天全家人到维也纳森林散步；孩子都上中学；家中藏书甚丰，音乐声不断；此外，他们每星期都上剧院。

## 真假弗洛伊德(2)

这就是弗洛伊德一家人过的生活。他的弟弟亚力山大曾为商业部出版了一本有关铁路运费关税的参考书籍，当时主事的商业部长就是我父亲。这个弟弟就对弗洛伊德的说法表示愤怒，不知道哥哥何以坚持自己“家境清寒”，这样对死去的父亲简直是种污辱，因为他实在是让家人衣食无缺的好家长，而且培养每一个兄弟上大学。弗洛伊德年轻时，有三四年以上在巴黎求学，甚至在完成医学和专业训练后，还靠家人资助，过着相当舒服的日子，口袋里总有钱可以买书、听歌剧或看戏。当然，他们不是有马车代步的“有钱人家”，但是弗洛伊德一家到维也纳附近的温泉胜地巴登（Baden）或弗斯楼（Voeslau）过暑假时，总会租一辆马车。而且，弗洛伊德从巴黎学成归国开始执业后，因为治疗精神官能症的技巧显著，求诊的病人一直络绎不绝。

他也很早就得到学术界正式的认可。在奥地利，医师只要能得到“教授”的头衔，好比拥有自行印钞票的执照，收费也就跟着水涨船高，多达原来的三四倍。正因如此，不到 60 岁的奥地利医师，很少有人可以荣获这个头衔，然而弗洛伊德不到 50 岁就拿到了。这个头衔本来是特别留给大医院的主任，以弥补他们不开业损失的利润，并奖励他们的义诊。即使弗洛伊德未曾在大学医院行医，而且只收自费的病人，他还是被尊为“教授”。

至于他一再地诉说自己因为是犹太人而受到歧视，比如大学医学院提供他神经医学讲座的教职时，他得到的不是“正教授”的头衔，而只是“副教授”。事实上，大学医学院的讲座规定是法律制定的，有任何更改，必须征得国会的同意。在医学院所谓的“正教授”资格都属于比较“旧”的学科，也就是 18 世纪设立的，如内科医学、产科学和外科，其他科别的讲座都只是“副教授”。在大学医院具有领导地位的教授，例如神经科提供给弗洛伊德的职务，过了一两年就可升格为“正教授”。其实，弗洛伊德进入大学医院的时候，就比任何一个维也纳医师都早。因此，若是弗洛伊德不谢绝这个机会，早就拿到“正教授”的头衔了。然而，他却敬谢不敏，后来还抱怨身为犹太人的他受到歧视！

在 18 世纪末期，不管一般维也纳的小店主或是工匠多么反犹太，法律也好，政府机构以及“受过教育”的人也好，特别是维也纳的医学界，都反对这种歧视行为。在弗洛伊德行医时，约是从 1880 年到 20 世纪初，维也纳医学界多数的领导人都是犹太人，即使不信犹太教，也是具有犹太血统的。根据奥匈帝国史学权威麦卡特尼（C.A.McCartney）的研究，1881 年弗洛伊德开始执业的时候，维也纳六成以上的医师都是犹太人；到了 1900 年，大学医学院的临床医学讲座、各大医院主任、军方外科总医师、皇帝御医，以及为皇族接生的

产科医师，几乎都是犹太人。由此可见，弗洛伊德声称因为自己身为犹太人才不能得到神经医学正教授资格，实在有违事实。不管是不是犹太人，跟他执业、在医学上的地位，以及是不是为维也纳医学界所接纳，根本没有关系，特别是这个医学界本已是犹太人的天下。

事实上，维也纳医学界发现弗洛伊德令人无法苟同的主要原因，正是因为这个医学界相当“犹太”。第一波反对弗洛伊德的声浪就是精神分析的信仰者所发出的，他们宣称弗洛伊德破坏犹太的医学伦理，说他不仅不肯办义诊，还口口声声地说精神分析不可免费，如果不收取相当的费用，病人从治疗中得到的好处就很有限。对大多数秉持犹太传统的维也纳医师，弗洛伊德简直是“不道德”。当然有很多医师是以赚钱为目的，包括一些人称“吸血鬼”（“Renex”）的犹太医师。在不得不注重那些“吸血鬼”的医术时，一般医师还是会把病人转介绍给他们。但是大家还是认为这些“吸血鬼”是可耻的。然而，即使是最可怕的“吸血鬼”在大学医院当主任的同时，还是会照顾贫苦的病人；尽管贪婪，依然大力宣扬医学伦理和无私的奉献。

弗洛伊德就不一样。他耻笑这种做法，直接向最崇高的犹太医学伦理挑战。他把行医当做是一种“交易”。更糟的是，维也纳医师开始猜想：说不定弗洛伊德是对的。然而，就心理障碍或精神治疗而言，坚持高收费有“疗效”而且“无私”，实在是大害。

更让人困惑的是，弗洛伊德坚决主张医师和病人之间不可有任何情感。做医师的当然都知道对折磨、死亡、痛苦，必须习以为常，而且要无动于衷。因此，医师不治疗自己家人是很合理的。然而，医疗信念的中心思想就是——关爱和照顾是适用于任何病症的处方。当然，没有爱心，也可治好骨折，但是有爱心更佳，而且受病痛折磨的“人”最需要一位有爱心的医师。弗洛伊德却要医师摒除同情心，不可对病人发生兴趣。他还说，关爱对病人有害无益，因为这样病人会变得更依赖，阻碍疗效。所以，不要把病人当作是自己的兄弟，而应将他们视为“物体”相待。

如此，原本救人一命的医师就有可能沦为“工匠”。对维也纳所有的医师来说，不管是不是犹太人，这和他们当初行医的使命相悖，等于是公然侮辱他们的自尊和专业。更令人难堪的是，许多人由此产生怀疑，至少从精神分析的层面而言，弗洛伊德或许是对的。

### 真假弗洛伊德(3)

维也纳一位犹太资深外科医师哈耶克（MarcusHajek），不但是大学医院的耳鼻喉科主任，而且拥有“正教授”的头衔。有一天，他在我家吃晚饭时说道：“但是，假如弗洛伊德说的没错，精神分析就是一种麻醉药了。当医师的不管其中的危险性，故意让病人上瘾的话，不但是犯罪的行为，也有违医者神圣的职责。”

把精神分析当作是治疗和科学方法来讨论，比探讨其伦理价值的来得多。弗洛伊德是属于维也纳“现代医学”的第二代。所谓的“现代医学”，历经一个世纪以上缓慢的孕育过程，最后终于在维也纳开花结果，也就是在弗洛伊德出生的前几年。到了弗洛伊德那一代已意识到，医学所能成就的和“前科学时代”的医学，也就是莫里哀（Moliere）戏剧里那些可鄙的庸医所为，可谓有着天壤之别。“现代医学”不仅能做诊断、治疗，且是一门可学、可教的学问。那一代的“现代医学”成果非凡，比方说细菌学的研究发展，使得传染性疾病的预防和治疗能力大为提升；借助麻醉进行外科手术，由于消毒和无菌的进步，使得病人在接受手术后，不至因感染而死亡。

约在1700年，由于荷兰的布尔哈夫医师（Boerhave）<sup>②</sup>以及英国的西德纳姆医师（Sydenham）<sup>③</sup>的出现，医学才不再是江湖郎中的信口开河，并脱离了以往空洞的理论与臆测。疾病都是特别的，有其特殊的缘由、症状与治疗方法。细菌学的大胜利就是由弗洛伊德那一代的医学所缔造的，正因为他们证明了每一种感染都是很特别的，因为某种特殊的病菌、由独特的带原者传播，如跳蚤或蚊子，并以某种方式对特别的组织产生作用。在现代医学史上，一旦忘记布尔哈夫和西德纳姆给我们的教训，如主张顺势疗法的哈内曼（Hahnemann）学派又很快地就会被人讥笑为“无稽之谈”（弗洛伊德出生时，哈内曼刚好过世）。然而，精神分析学派却认为所有的精神失调都可依循一个通则；许多执业者（虽然不包括弗洛伊德本人）并宣称，精神病是“情感的”而非“肉体的”疾病，是由本我、自我与超我表现出潜意识里的性压抑而来。

有人告诉我，在1900年左右，维也纳医学会曾在派对中演出一出讽刺短剧，模仿莫里哀的剧作《想像的病》（LeMaladImaginaire）。其中有个庸医说道：“如果病人爱上母亲，是因为患了精神病；反之，若他恨母亲，也是同样的精神病。不管是什么病，原因都一样；不管原因为何，都是一样的病。治疗方式也相同：21个小时的心理治疗，收费奥币50克朗（Kronen）。”<sup>⑤</sup>

当然，这是对精神分析的嬉笑辱骂，却又一针见血，弄得哄堂大笑。有一位精神分析医师就告诉我，那天他就在那儿，那时的他还是位医学生，不但不以为忤，甚至笑得眼泪都流出来了。

对任何熟悉医学史的人来说，如果精神分析的方法令人质疑，那么效果呢？医学会领导人物看过太多的病例，知道医学并非纯然理性，有些是神奇而无法解释的。因此，精神分析就着重于效果的发表并强调对比试验。维也纳医师要求精神分析的效果时，不禁感到困惑。弗洛伊德本人是精神治疗大师，这点不容否定，但是精神分析的效果如何，又是另外一回事了。

首先，弗洛伊德和他的信徒拒绝为“效果”下定义。所谓的“效果”是回复到原来的能力？还是焦虑的解除？精神分析真能“治愈”一个人吗？如果答案是肯定的，为什么有些病人终身无法痊愈，或是必须一再地回去接受心理治疗？是否是慢性症状的减轻？如果病人对“治疗”上瘾，这样好吗？不管如何定义，治疗的结果要如何测试呢？每一个在维也纳执业的医师都看过“精神异常”的病人。这样的病人，特别是青少年，很多毋需接受治疗，

自然而然就好了，至少症状消失了，或是有很大的改善。因此，精神失调自行痊愈的比例大约为何？而接受精神分析治疗的病人病情改善的话，到底改善多少？以上问题所需资料皆不够。精神分析学家，始自弗洛伊德，都拒绝讨论这个问题。

似乎所有的精神治疗方法效果都差不多，或者都没有什么效果。到了1910年才有人出来挑战弗洛伊德学派，阿德勒（Alfred Adler）<sup>⑥</sup>是一个，还有荣格（Carl Jung）<sup>⑦</sup>，以及德国的孔斯坦（Oskar Kohnstamm）——今天“人文”，心理学的先驱，一位受人敬重、成功的心理治疗学家，他的方式和弗洛伊德学派完全相反，主张心理治疗师该融入病人的生活和问题中。

此外，还有各种信仰治疗法和意识疗法：精神派、催眠师、有一只“魔箱”的人，更不用说卢尔德（Lourdes）朝圣<sup>⑧</sup>和哈西德派（Hassidic）的神秘教士<sup>⑨</sup>了。

关于精神治疗效果的研究，约略形成于1920年，显示结果都差不多：精神治疗或许有神奇的效果，但数据不够完全，且不能证明哪一种方式比较好，或与另一种的差异为何。这代表双重意义：一是弗洛伊德的精神分析是对某些人有用的特殊疗法，并不能用来治疗所有的精神问题；二是治疗成果言过其实。不管结论为何，都不是弗洛伊德以及精神分析学派能接受的，因为这等于全然否定弗洛伊德的理论。

记得有一天晚上，比勒（Karl Buehler）和摩根斯坦（Oskar Morgenstern）<sup>⑩</sup>在我家餐桌上谈论到一项有关精神治疗效果的重要研究。布勒是维也纳大学的心理学教授，略微倾向弗洛伊德学派（他的夫人夏洛特就是弗洛伊德派的精神分析医师），而摩根斯坦当时还是个学生，后来在普林斯顿大学任教，并成为统计理论的权威。比勒说道，效果可以显示，对许多心理疾病而言，精神分析是有力而特殊的一种疗法。并且说，我们该好好研究精神分析可以适用的范畴。

#### 真假弗洛伊德(4)

摩根斯坦回答说：“不对。如果看统计数字的话，要不是这个病人本来就没有所谓的心理疾病，就是病情之所以改善是由于病人对方法信赖产生的信心，而非方法本身所致。”

“不管怎么说，”另一位在座的眼科手术医师说，“弗洛伊德精神治疗法的效果不明显，因此没有医师可以凭着良心来推荐或运用。”

对维也纳所有的医师来说，最困惑的就是不知道弗洛伊德和他的弟子说的是“治疗病人”，还是“文艺批评”。前一分钟他们才试着去治疗某一种特别的疾病，比方说害怕过马路或是阳痿，下一分钟他们又用同样的方法、字汇以及分析方式来看《格林童话》（Grimm's Fairy Tales）或是《李尔王》（King Lear）。医师大都心悦诚服地认为：“对小说艺术而言，精神分析居功厥伟，”正如托玛斯·曼（Thomas Mann）在弗洛伊德80岁大寿的讲演中所言。对文化、文学、宗教以及艺术，弗洛伊德是最有影响力、想像力、慧眼独具的批评家；以上姑且不提的话，许多人都一致认为，他为长久以来紧闭的灵魂开了一扇窗。由于这点，他足被誉为“奥地利最重要的人物”。

然而，弗洛伊德的精神分析，就像牛顿的物理学、康德的形而上学，或者是歌德的美学，可以成为一种疗法吗？弗洛伊德和他的追随者声称，精神分析确实是一种疗法，但这点却是一般维也纳医师所不能接受的。

只要有人暗示弗洛伊德的理论是“诗”，而不是“科学”，他就觉得受到莫大的伤害。即使是他亲自邀请托玛斯·曼在他生日时演讲的，却又深深厌恶他的“赞美”。当然，不管精神分析是否是真正的科学，弗洛伊德还是伟大的艺术家。也许，他是本世纪最卓越的德语散文作家——他所写的，是那么清晰、简明与精确，如不可言传的上乘诗作。在没有特别指明患者为谁的病史记录中，他以两段文字就把一个人的全貌勾勒出来，比许多长篇小说，如托玛斯·曼写的，还要高明。他所创造的语汇，不管是“肛门的”，还是“口欲的”，或是“自我”与“超我”，都是伟大的“诗的想像”。然而，这种种却使得弗洛伊德那“科学的医学”更不自在，且在听别人盛赞他是“诗人”、“艺术家”时，让他本人和他的信徒勃然大怒。

在我童年时，这些都是大人不断讨论和辩论的主题。我想，稍早的时候，约从1890年到1910年，更是如此。那期间弗洛伊德的巨著问世了，他已是一流的神经医学专家，在临床治疗上，特别在诊治女病人方面，有了不起的成果，也是所谓“风潮”的领导人。然而，问题却一再地浮现：弗洛伊德的道德问题、精神分析的医学伦理与效果、精神分析效果的衡量标准，以及宇宙哲学是否适用于临床治疗等。

于真万确的是；没有人忽略弗洛伊德。大家都很郑重地讨论他，然后决定加以排拒。

精神分析的起源，常被解释为对“维多利亚时期性压抑”的反动，特别在美国被视为如此。在美国或许是有这种“压抑”，但在英国，除了短短的几年，是否有这种现象则令人存疑。就奥地利而言，不管是在弗洛伊德年少时，或是他执业的时代，都没有所谓的“性压抑”。反之，在19世纪末期的维也纳，性是极其自由、开放的。约翰·斯特劳（Johann Strauss）的歌剧《蝙蝠》（Die Fledermaus）就象征弗洛伊德时代的维也纳。1874年首演时，弗洛伊德正是18岁的少年。这出歌剧公然描写交换爱人和公然的性——妻子一看丈夫不在，就投向前任男友的怀抱中；女仆偷偷潜入化妆舞会，找个有钱的“老爹”，做他的情妇，并要求他资助其舞台生涯；另一个要角，也就是舞会的举办人奥洛夫斯基王子（Prince Orlofsky）则是一个同性恋者，他在咏叹调中鼓励所有的客人“爱其所爱”——在场的成人观众认为这简直是“同性恋解放运动”（gay liberation）！

这样的情节在今天看来，可能算不上“限制级”，也绝不是老少皆宜的家庭同乐节目。此外，歌剧的场景是在严谨的奥皇避暑胜地，而不是什么光怪陆离的幻境。然而，对于这一切，却没有人感到骇然。

在维也纳的19世纪末期，有一位非常受到欢迎的剧作家施尼茨勒（Artur Schnitzler），就是弗洛伊德从



前在医学院的同学。他最为人知，而且最叫座的剧本《轮旋曲》（LaRonde）被形容为一出“音乐床上戏”，舞台上简直是赤裸裸的性行为！

当然，在那个时代，女性的婚前性行为是不被许可的（与其说这是出自道德规范，不如说是对意外怀孕的恐惧）。女人多半早婚，但是婚后就可做自己爱做的事，只要“谨慎”点就可以了；男人的婚前性行为则没有特别的限制。这并非“双重标准”，而是因为男人要先有经济根基，以养家活口，不得不晚婚，因此没有人想到在这种情况下，他们还须坚持贞洁甚或禁欲。

然而，许多中产阶级的妇女之所以会有性方面的焦虑，特别是弗洛伊德早期诊治的那些女犹太病人，正是由于维也纳的性开放，以及到处弥漫的性气氛。那些女人多半出身自犹太市镇的贫民区，好比弗洛伊德家的祖先，原本来自摩拉维亚的犹太小市镇（现已为捷克的一部分）。在这种小贫民区里，性的确是受到压抑的，对男女来说皆是。婚姻全凭媒妁之言，在新郎、新娘还小的时候就决定了。一旦他们“成人”，就举行婚礼，在此之前，这对新人还没有见过面呢。

#### 真假弗洛伊德(5)

婚后，女人便过着非常封闭的家庭生活，除了家人外，几乎没有机会和外界接触，更别说是别的男人。他们在宗教聚会、家庭或是在社区里都尽量不谈到与性有关的事。在这种“无性”气氛中成长的年轻犹太女性，一下子投身到维也纳这个“性的大染缸”中，看到不断的舞会、华尔兹和性的竞争，知道自己不时得表现得“性感”以吸引男性——这一切使得她们为性生活和性的角色所苦，变得神经质。

弗洛伊德本人不曾提过维也纳的“性压抑”问题。这个名词是很久以后在偶然间出现的，而且是美国人所造的。没有一个维也纳人相信有“性压抑”这回事。

很明显的，弗洛伊德并不主张“性自由”。“父权是本世纪性解放之因”——这种说法很多人认为是弗洛伊德提出的，若他本人有知，必定加以驳斥。弗洛伊德是清教徒，他怀疑性说不定对人类有害，虽然性本身是无可避免的。至于男人使女人变成“性的物体”，这种看法在弗洛伊德眼中，可能是个差劲的笑话。犹太人有个古传说谈到亚当的第二个太太丽丽丝（Lilith）很邪恶。这点他相当清楚，并认为这传说代表某种真理。丽丽丝从夏娃那儿夺走亚当，使女人成为高等动物中惟一可以随时交者，其他高等动物的雌性每个月则只有几天会“发情”，其“性生活”都有相当实际的目的。总之，根据弗洛伊德学派，造成性压抑与精神异常的“性驱力”是与文化和传统习俗无关的。这种性驱力是被架构于成人与孩童的关系，而非某个社会两性之间的关系。

然而，在弗洛伊德留下的文献中，主题经常是性焦虑、性挫折和性功能的失调。但是有一种精神官能症却是19世纪末的维也纳未曾记录过的，事实上这时在整个欧洲也未提起过，那就是：金钱引起的精神官能症。在弗洛伊德的时代，维也纳受到压抑的念头并不是性，而是钱。金钱主导一切，但也是一般人避讳不谈的。

在19世纪初期，如简·奥斯汀（Jane Austen）的小说所呈现的，钱是可公开谈论的。她的小说一开头就告诉读者每个人的年收入是多少。75年后，也就是弗洛伊德长大成人时，大家无时不刻不想到金钱与财富，却从未互相讨论。狄更斯（Dickens）谈到钱，也是很公开的，正如他说到性、私生子、奸情、罪恶的渊藪以及年轻女子成为妓女的教训等。特罗洛普（Trollope）只比狄更斯小三岁，更是“维多利亚时代中期”的人，他谈到性时，也相当露骨，不像是个“传统的维多利亚人”。然而，他的小说大部分还是谈到钱的问题，比方说笔下的主角（如《钻石》（The Eustace Diamonds）中的非正统派女主角）在钱方面遇到问题，但又无法启口。亨利·詹姆斯（Henry James）可说是和弗洛伊德差不多同时代的小说家，在他的作品里，谈到金钱以及那种鬼鬼祟祟和紧张的气氛，犹如美、欧之间的对峙。

在弗洛伊德生长时代的维也纳，没有家长会跟子女讨论自己的收入情况，他们总是小心翼翼地避免谈到这件事。然而，钱这个念头还是在彼此的心中萦绕不去。我们现在知道了——在一个经济飞快成长的社会，都有这种现象。简·奥斯汀笔下的英国，可谓相当死板。一个人的收入是一桩无法改变的事实，除非靠着婚姻，或是某个有钱的姑姑正好在某个时候死了。财富是无法通过个人的努力获致的。70年后，经济发展使得个人收入有了相当的改变。同时，所有的社会在经济快速成长的早期，也出现了所谓的“赢家”与“输家”。少数几个人获利极巨，财富满盈，还有一群人（仍是少数）勉强可以算是富足——正如弗洛伊德年轻时的家境。我想，他们的经济情况已是水准以上。大多数的人突然间发现可以抱着更大的希望，远离贫苦的小镇生活。然而，他们的收入不是没有提高，就是远远落后原本所期望的。

第一个谈到“期望的浪潮”的是史蒂文森（Adlai Stevenson），这种现象在他提出的150年前就浮现了。最古典的例子则是萨克雷的（Thackeray）小说《浮华世界》（Vanity Fair），比史蒂文森提出那个名词时早了一个世纪多，而且是以“发展程度较低的国度”为背景，也就是19世纪20年代的英国，而非亚洲或南美洲。

在19世纪末，欧洲没有一个国家的发展像奥地利那么神速，特别是捷克地区（波希米亚和摩拉维亚），亦即弗洛伊德家族的出身地。许多犹太中产阶级家庭都从那儿移居至维也纳。因此，绕着金钱打转的秘密与压抑——通常又称为“穷人的精神官能症”——就愈来愈流行，成为我小时候老一辈的中产阶级的通病。（年轻人比较不会有此倾向，那时奥地利的经济发展已趋于停滞，还有萎缩的情况。年轻人已经一无所有了，因此根本不担忧有朝一日是否会变得穷困。）“穷人精神官能症”所显现的，就是常常害怕有一天会身无分文，老是担心赚得不够，不能达到社会、家人甚至邻人对自己的期待。此外，动不动就提到钱，还斩钉截铁地说自己对钱“一点兴趣都没有”。

显然，弗洛伊德也有这种“穷人精神官能症”。从他早年寄自巴黎写给未婚妻的信中，可见端倪。即使他对自己极度坦白，却也无法面对这个事实。他说自己职业所得不合理，老是活在经济的压力与焦虑之中。这些错误的说法显示出那种他无法面对、只好逃避的焦虑。借由“语误”（Freudian slip）——他自创的心理机制名称——压抑着这种病症。这也可以解释，为何他没有从自己的病人察觉出这种异常，也没有在病史中记载过。这个事实对他来说过于痛苦，因此他不得不将之转为“非事实”（nonfact）。

## 真假弗洛伊德(6)

至于弗洛伊德说到他是反犹风潮下的牺牲者，这种抱怨同样地也被掩饰了，同时也显露出另一桩弗洛伊德无法面对的事实：他对非犹太人的无法容忍。

在中欧，特别是奥地利，弗洛伊德那一代的犹太人全心全意地，几乎带着复仇的情绪，企图变成德国国家主义者——不管是在文化吸收、自我认同、政治的结盟与倾向，都表露无遗。在文化上，没有人比弗洛伊德更强烈地认为自己是德国人。然而，精神分析清一色是犹太人的天下，至少没有非犹太的奥地利人或中欧人。弗洛伊德尽力在吸引他们，但是等到他们一加入，又将之排拒在外。

在精神分析的“英雄时代”，约从1890年至1914年，弗洛伊德驳斥每一个非犹太的追随者或同事。他们多半是奥地利人、德国人或是以德语为主的人，甚至是来自中欧的男性。他弃绝荣格（Carl Jung），迫使荣格和他决裂就是一个实例。他惟一能容忍的非犹太者，就是外国人，要不然就是像法国波拿巴公主（Princess Bonaparte）那样的女人——在弗洛伊德的世界里，女人当然是没有同等地位的。

从各个方面来看属于弗洛伊德那个圈子里的人——他们所受的德国文化教养动不动就搬出德国诗人与作家、德国大学预科里的人文主义，强烈的瓦格纳主义（Wagnerianism）以及德国人文教育下的美学传统（其品味皆源自于布克哈特 [Jakob Burckhardt] 的《意大利文艺复兴时期的文化》Culture of the Renaissance in Italy）。可见他们根本无法退去强烈的犹太气质。他们开的玩笑也是犹太式的——笑话最可以表现出内心的真实，这个信念也是弗洛伊德教给我们的。非犹太人对他们来说，简直难以忍受，乖僻、陌生，甚至望而生厌，不得不去之而后快。

然而，这一点至少对弗洛伊德自己而言，是这位大师无法正视的。他必须找个理由来归罪别人，因此又产生另一种“语误”——众人对犹太人的歧视，乃至压迫。举个例子来说，大家都知道瓦格纳·尧雷格（Wagner Jaureg）与另一家医院神经精神部门的主任想要参加弗洛伊德的精神分析学会。前者是著名的精神科医师，也是维也纳大学神经精神科的主任，后者的职位本来该由弗洛伊德担任的，弗洛伊德却拒绝了该院的邀请。这两位都不是犹太人，因此被公然拒于门外。但是根据弗洛伊德自己的说法，是这两个人排斥他的，因他是犹太人而不认可他的努力。

弗洛伊德需要一种“语误”来自圆其说，事实上，是他自己无法去除自身的犹太成分。那样做的痛苦是他无法面对并接受的。他只好在最后的巨著《摩西与一神教》（Moses and Monotheism）中，把摩西变成一个非犹太的埃及人。

在弗洛伊德的“语误”中，最为重要且透露最多真相的要算是——维也纳的医界故意“忽略”他。他必须压抑自己不去承认他们把他排拒在外的事实，因此只能假装大家不讨论他的事、不怀疑他，也不排拒他，只是把他“忽略”了。我怀疑，弗洛伊德心中和很多人一样，对精神分析的方法有所怀疑。但是，他无法深究这些疑点。如果这些疑点提出讨论的话，等于是强迫自己放弃自己的主要成就：他那极其“科学”与理性的理论，已超越了理性主义，进入“潜意识”的境界，也就是到这梦与幻想的内在空间，如托马斯·曼所言，已走入“虚构故事”的非科学经验，亦即“小说”这种文体当中。

弗洛伊德领悟到，启蒙时代盛行的理性主义不能解释感情的动力，尽管现代医学是其最伟大的成果。此外，他无法放弃世界和这个世界的科学观。到死时，他仍坚持精神分析是极“科学的”，相信心理的运作可以用理性和科学的名词来解释，亦即用化学或电流的现象或物理学的定律来说明。弗洛伊德的精神分析旨在使科学理性的世界和非理性的内在经验合而为一，这可是了不起的努力；也代表超理性的弗洛伊德（启蒙主义之子人与梦想者弗洛伊德（灵魂深处的诗人）合为一体。这种合成使得精神分析异常重要，而又格外脆弱，为精神分析本身带来冲击，也使之合乎时代需要。19世纪的思想体系对西方世界的影响至深，如马克思、弗洛伊德与凯恩斯。这三者的相同点在于结合科学与神奇，强调逻辑与实证研究，并导向“理性的信念”（credo quia absurdum）。

弗洛伊德很清楚自己的立足点相当狭窄。再过去一寸就落入荣格（Jung）的东方神秘主义，进入神话乃至民族经验、易经八卦、巫师和女妖的世界；也有可能掉进另一个弟子赖克（Otto Reich）所划的“宇宙能匣”（“orgone box”）里；若往另一方向再走一寸，就是阿德勒的“过度补偿”（overcompensation），借由这种过度的转换作用，原来的“自卑情结”便为希腊英雄般的“自我膨胀”所取代。因此，弗洛伊德一定要在理性与非理性之间，维持一个巧妙的平衡，要不然他那一套就成了宗教治疗师的魔法，或是18世纪超理性主义者徒劳无功的手法，如颅相学或是带着电击棒的催眠师。所以，在弗洛伊德的陈述中，临床治疗的科学方法和“宇宙哲学”缺一不可。

我们今天知道弗洛伊德所要维持的那种平衡是多么岌岌可危，因为那种平衡到今天已被破坏了。就其科学而理性地对大脑作用的探讨而言，弗洛伊德所预言的大脑和其疾病与身体其他部位一样，会受制于化学治疗、饮食、手术和电流治疗等，这些已经可以证明了。然而，弗洛伊德所处理的现象，也就是我们今天所谓的“感



情”，现在因应的方法并不能假装是属于科学领域的，用弗洛伊德的术语清楚地来说，该是“迷信”。例如超越的冥想、意识精神摊升，或是精神动力学 [ ] 的技巧。我不知道这是好或者是坏。我们和弗洛伊德那一代的人已经大不相同了，似乎可以接纳世界变成好几个不相容的宇宙。

## 真假弗洛伊德(7)

然而，弗洛伊德还是得维持住那种平衡，不知道他是否想过这一点。弗洛伊德没有把他思考的过程记录下来让他人研究。没有一个大思想家像他一样，在呈现完工的建筑物供大家观览之前，就把脚手架小心翼翼地拆下来了。但是他知道自己还是需要把理性和非理性合成在一起。他一定了解作使只是在他的潜意识中）——他一讨论批评者提出的问题，他的理论就会在瞬间崩溃了：亦即方法论的问题、有关“效果”的定义、控制试验的问题、为什么精神分析所得的效果都如出一辙或近似等等（包括一些极神奇的病例）、精神分析的两元性格（既是科学理论，又是治疗法），以及个性的迷思与人的哲学等等。为了自己的理论，他只好忽略以上种种问题。而且，他必须假装，特别是对他自己，表示维也纳的医师忽略精神分析，并借此对他们“视而不见”。

我认为，真实的弗洛伊德要比传统述思中的弗洛伊德，要来得有趣得多。他实在比寻常人复杂——他自己就是一名悲剧英雄。尽管弗洛伊德的理论实在是薄弱，他企图把笛卡儿的理性世界与灵魂的黑暗世界合而为一，并故意忽略所有不利的问题，然而，终究会支撑不住。但我还是要说，这样的理论仍然非常迷人，透露不少玄机，而且深深地触动人性。

### ●译注

①布洛伊勒 (Eugen Bleuler 1857~1939)：最有影响力的瑞士心理学家之一，弗洛伊德精神分析学说的早期支持者，后因学术问题和弗洛伊德分道扬镳。以对精神分裂症患者的研究而享有盛名。

②布尔哈夫 (Hermann Boerhaave 1668~1738)：第一位临床医师教师，透过学生对日后爱丁堡、维也纳和德国的医学教育产生影响，被公认为新的医学教育体系的创立者。

③西德纳姆 (Thomas Sydenham 1624~1689)：英国医师，公认的临床医学及流行病学的奠基人，因为强调对患者要详细观察并做出精确的记录，故被称为“英国的希波克拉底” (the English Hippocrates)。

④哈内曼学派：由德国医师哈内曼 (Samuel Hahnemann 1755~1843) 创立。

⑤根据弗洛伊德提出的俄狄浦斯情结，爱上母亲或是仇恨母亲，都是同一种心理病态。

⑥阿德勒 (1870~1937)：奥地利精神病学家，设计了一种灵活的支持性心理治疗方法，以指导有自卑感的情绪障碍患者达到成熟，成为对社会有用的人。1911年坦率地批评弗洛伊德，与之分道扬镳，和追随者建立个体心理学体系。

⑦荣格 (1875~1961)：瑞士心理学家，首创“分析心理学”，和弗洛伊德的“精神分析学”不同。

⑧卢尔德：法国南部普罗旺斯——阿尔卑斯——蔚蓝海岸区上庇里省的朝圣城镇，相传圣母玛丽亚曾在此现身多次。

⑨哈西德派：犹太教的一个虔修流派，日渐广传后，信徒礼拜活动内容亦随之多样化，有的大声呼叫、纵情歌舞、狂动暴饮以达狂喜入神的状态。

⑩摩根斯坦 (1902~1977)：生于德国的美国经济学家。曾在维也纳大学、普林斯顿大学和纽约大学任教。

丽丽丝：又译夜妖，为犹太民间传说中的女妖，各犹太智者著作对丽丽丝的说法不一。一说，亚当和夏娃离异，娶丽丽丝这一夜长而生群魔，另说丽丽丝是其第一任妻子，因性情不合而离异。

《浮华世界》：又译《名利场》，以19世纪20年代摄政时期为背景，主角是一个没有道德原则的投机女子。

瓦格纳·尧雷格 (1857~1940)：奥地利精神病学家、神经病学家，因通过人工诱导疟疾治疗梅毒性脑膜炎，首创休克疗法成功，获1927年诺贝尔医学奖。

宇宙能匣柜：为维也纳心理学家赖克 (1897~1957) 所创。他在1934年与心理分析运动绝裂后，专注于“宇宙能”的研究。他认为理疾病是“宇宙能”不足所致，故须将病人放在一个特制匣柜中治疗。他也把这个制品当作商品来治疗癌症，后因陷入官司，死于狱中。

过度补偿：1907年阿德勒撰文论述“器官低劣研究”，和个人如何补偿和过度补偿的缺陷。论文叙述其童年患软骨症的亲身经历。

颅相学 (Phrenology)：由头盖骨的形状和大小来推断一个人的性格和心智能力的学问。

精神动力学 (psychodynamics)：研究精神行为中的各种现象和相关问题的学说。

\*\*\*\*\*

\*《旁观者》：伯爵与女伶

\*\*\*\*\*

伯爵在维也纳上大学的时候，有个表妹（当然也是位女伯爵）死心塌地爱上了他，并威胁伯爵娶她，不然她只有一死。这个表妹的精神状态不太稳定，常常深陷沮丧之中。爵出于同情心而娶她为妻，希望她能因此恢复正常。然而，这么做还是徒劳无功。埃米说，新娘就在新婚之夜发了疯，从此必须被关在精神病院的隔离病房。在旧奥不得以配偶有精神病为由，诉请离婚，身为天主教徒的伯爵因此终身不得再娶。

## 伯爵与女伶(1)

特劳恩特劳聂克伯爵（CountTraunTrauneck）和女伶玛丽亚·米勒（MariaMueller）是我父母的密友。他们住在维也纳近郊一个独立自足的村落，到我们家很方便，穿过一片葡萄园和果园就到了，约莫 20 分钟的路程。但是，他们一年却只到我家两次，就是在圣诞节和新年。大家都称玛丽亚·米勒为玛丽亚小姐，她是维也纳最著名的“柏格剧院”（Burgtheater）的领衔女角。这家剧院本是皇家剧院，玛丽亚小姐不但参与演出，也是制作人和舞台经理。她认为自己有责任监督每一场的演出，所以不管当天是不是有她的戏，她都会待在剧院，除非剧院休息，也就是耶稣受难日（复活节前的星期五人圣诞节和新年）。

因此，特劳恩特劳聂克伯爵和玛丽亚小姐得以在圣诞节和新年那两天光临。他们总是到得挺早的，在吃中饭前就抵达了，并为我们带来美酒与鲜花。陪同他们前来的，是伺候伯爵多年的男仆和常伴玛丽亚小姐的服装师。饭前，他们总和我父母闲话家常。和其他来客不同的是：我们总和他们用英语交谈，事实上，他们俩独处时，也只说英语。英语和德语，说来都是玛丽亚小姐的母语，只是她的英语有些微的德语口音，反之亦然。伯爵虽具奥地利皇家血统，但是他的维也纳德语有很浓的英语腔。用过中饭后，玛丽亚小姐总是禁不起我们再三请求，只好为我们朗读或背诵一段。这不只是父母亲和我们这些孩子一整年最期待的一刻，家里所有的女仆、厨子和住在邻近与我们熟识的小朋友也会跑来。

我从未听过比玛丽亚小姐的声音更为优美动人的——一种温暖、震颤的女中音，似完美的木管乐器演奏出来的乐曲，亦如巴洛克管风琴所发出的声音，而且能够控制音色，借由音调、节拍和抑扬顿挫的改变，完美无瑕地呈现每一丝情感和每一种特色。同样的音律，她可从最弱发到最强，或从最强到最弱。她是舞台上最后、也是最伟大的诗歌朗诵者，她知道如何以口语表达韵文之妙，而非只是大声念出；她晓得怎么样控制呼吸，用何种语调才能使诗歌听起来像自然的言语。她不是名演员，严格说来，她不能算是“女演员”，而是“演讲者”。她在舞台上，除了加一点点一般的手势，几乎一动也不动，只是站在那儿说话。然而，却像圣灵降临那一阵狂风飒飒，现场观众为之颤，全神贯注地听她娓娓道来。

对每一出剧和其中的角色，她都了如指掌。在圣诞和新年的午后，她为我们朗诵的部分，多半出自德国主要的诗剧，如歌德（Goethe）的《依芙吉妮》（Iphigenie）或席勒（Schiller）的《奥尔良姑娘》（Maid of Orleans）和《玛丽亚·斯图尔特》（Maria Stuart），以及她所喜爱的希腊名剧，特别是索福克勒斯（Sophocles）的《安提戈涅》（Antigone）和欧里庇得斯（Euripides）的《美狄亚》（Medea）。当然，她是以英语朗诵的，因此最常念的还是莎士比亚的戏剧，如《李尔王》（King Lear）、《暴风雨》（The Tempest），还有她本人情有独钟，也是我最喜欢的《辛白林》（Cymbeline）。在不同的剧目中，她会插入一首短诗，像荷尔德林（Holderlin）或诺瓦利斯（Novalis）的作品，当然更常吟咏的是英国诗人但恩（John Donne）和布雷克（William Blake）的小诗。另两位如今名震于世的英国诗人，那时却少有人知。

我们就坐在愈来愈沉的暮色中听她朗诵，不敢惊扰她。不久，灯火通明，大家鸦雀无声地享用简便的晚餐。之后，朗诵的作品总是弥尔顿（Milton）的《失乐园》（Paradise Lost）。节目的最后通常以一两首莎士比亚十四行诗作结。然后，她停下来，问我们是否要再挑另一本书。这是暗示她的服装师该出现了，她从中午过后，就一直躲在父亲书房的一角。这时，她前来向大家行礼，说道：“玛丽亚小姐，您明天还有得忙呢。”宴会就此结束。

大家都被玛丽亚小姐的声音迷住了，因此一整个下午和晚上都没注意到伯爵。他也刻意不引人注目。然而，他从未让玛丽亚小姐离开他的视线之外。如你一瞥他所在的角落，就会发现他一直凝视着她，而且总是坐在暗处，面对众人的总是身体的右侧。因为，他整个左侧已严重受伤，变成可怕的畸形。即使他左半边脸有黑色的罩子，别人还是看得到他那被撕裂的左眼窝和暴突的眼珠。他整个左脸颊松松垮垮的，满是恐怖的疤痕，左手也断了，取而代之的是覆盖着黑色小山羊皮的假肢，末端有个钢钩，可让他握住杯子或是转动叉子进食。他的左脚跛得很厉害，显然，左脚也受了重伤。然而，他并不特别在意自己的残缺，也不会因此感到尴尬，不过他还是尽可能脱人家注意不到的地方，或是以另一边完好的脸庞和身躯向着众人。

当时，也就是 20 世纪 20 年代的初、中期，即使是年纪很小的孩子也知道不可对这种畸形表现出好奇心，更不可以多嘴。有人说，伯爵是在第一次大战中受的伤，这种伤兵在我们身边比比皆是。但是，我们家的公仆埃米告诉我们，伯爵是在攀岩时发生意外受伤的。

1914 年的夏天，第一次大战爆发前夕，伯爵带领着一群人首度远征阿尔卑斯山的泰洛林峰。有一个队友被落石击中，昏了过去。身为领队的伯爵因此卸下身上的绳子，准备爬下去救那个受伤的队友。他成功地把队友拖到落石击不到的安全地带，自己却不幸被击中。由于没有绳索的保护，他笔直跌落到数百尺下的大岩上。大家都不抱任何希望，认为他必死无疑，只有玛丽亚小姐深信他一定可以活过来。她寸步不离地照料他，不知经过了几个月，伯爵才慢慢康复。

## 伯爵与女伶(2)

伯爵和玛丽亚小姐的故事，也是埃米跟我们说的。我们父母从来不会在朋友的背后道长论短，我们自己也觉得随便发问有失教养。根据埃米的说法，伯爵和玛丽亚小姐是一起在英国长大的青梅竹马的朋友，也就是在奥国的驻英使馆。伯爵的父亲曾任大使多年，而玛丽亚小姐的父亲则是一名士官，也就是大使身边的护卫。爵和玛丽亚小姐从小就坠入情网，虽然伯爵的家人极力反对，他们俩还是决定，一完成学业就结成连理。伯爵在维也纳上大学的时候，有个表妹（当然也是位女伯爵）死心塌地爱上了他，并威胁伯爵娶她，不然她只有一死。这个表妹的精神状态不太稳定，常常深陷沮丧之中。爵出于同情心而娶她为妻，希望她能因此恢复正常。然而，这么做还是徒劳无功。埃米说，新娘就在新婚之夜发了疯，从此必须被关在精神病院的隔离病房。在旧奥不得以配偶有精神病为由，诉请离婚，身为天主教徒的伯爵因此终身不得再娶。然而，他和玛丽亚小姐还是住在一起，表面上住在不同的楼层，后面却有梯子相通。在奥匈帝国解体后，离婚和再婚都已是法律许可时，伯爵因此提出和元配离婚，并迎娶玛丽亚小姐。玛丽亚小姐却反对，虽然她自己已不是天主教徒，只要伯爵还是，她就不让伯爵为了她触犯教规。

※

埃米的丈夫本是刑事组的警探，婚后不久，就在第一次大战中殉国。埃米在短暂的婚姻生活中，听了太多堕落与邪恶的故事，变得愤世嫉俗，特别是对男女间的关系。她还是个火药味十足的社会主义者，对所谓的阶级或头衔，根本不屑一顾。至于她认为“有价值”的事，则想像力大发，日常看的浪漫轻歌剧、星期天报纸的连载小说以及费尔班克斯（Douglas Fairbanks）早期的电影……都在她脑中发酵，从而跑出坏心的继母、被调包的婴儿，以及曲折离奇的罗曼史。故事中，真正的继承人最后一定得以验明正身，并迎娶客栈老板贤淑的女儿为妻。她明确表示，特劳恩特劳聂克伯爵就是“身价非凡”的人。我们这些孩子听她说起伯爵受伤的经过、他那美丽而疯狂的新娘，还有童年时与士官女儿的恋爱等，不免过度地加以怀疑。但是，日后我慢慢发觉，伯爵的故事并非是她一手编造出来的。

※

伯爵和玛丽亚小姐的确是在伦敦的奥地利使馆一起长大的。伯爵是资深外交官之子，母亲是英国贵族，和诺福克公爵（Duke of Norfolk）有亲戚关系。玛丽亚则出身农家，父亲被征召入伍后，担任大使馆的护卫，母亲就做使馆里的洗衣工。伯爵念的是英国著名的公学，是耶稣会教士依照伊顿（Eton）和哈罗（Harrow）的理想创办的，学生多半是英国天主教贵族之子。之后，伯爵进牛津大学研究现代史，后来才又回到奥地利，在维也纳大学求学。所以，他的英国出身与教育仍表现在口音中。那时，玛丽亚也完成了艺术的学业，并为柏格剧院所招募。此外，伯爵的确有个关在精神病院的太太。她去世后，也就是在20世纪30年代初期，伯爵和玛丽亚就悄悄地结婚了，然而他们并未改变原来的生活方式。

有关山难的事，也是真的。我父母和伯爵的结识正由于那一次意外。母亲在年轻时，对攀岩和登山非常热衷，同好者自成一个亲密的团体。多年后，在父母都过世后，我在他们的文件堆中发现一张照片，其中一个少女就是母亲，那时的她应该还不到18岁。她攀附着一条绳索，带头的就是面容仍完好无缺、年轻的特劳恩特劳聂克伯爵，跟在母亲后面的是和伯爵差不多年纪的玛丽亚。那次意外之所以会发生，正因伯爵奋不顾身地援救队友。我后来才知道，那名队友就是母亲爱慕的表哥。过了几年，第一次大战爆发，这个表哥被派到意大利前线，不久就战死沙场。

听了这一切，让人不禁对特劳恩特劳聂克伯爵大感兴趣，至少我已开始注意到他了。然后，我发现父母虽很喜欢玛丽亚，和我们一样为她着迷，对伯爵却抱着敬而远之，甚至冷漠的态度。记得有一次听到父亲对母亲说：“爵是全奥地利最有能力的人啊。真遗憾，他得把自己藏起来。”母亲轻轻地加上一句，也许父亲没有听到：“哎，他不得不啊。”

伯爵担任的官职可说是微不足道，只是国家图书馆主任的助理，协助图书馆的财务和管理工作。他很少说话，偶尔开口也只是谈谈天气或是说孩子长得真快等客套话，或者问我们最近在剧院里看玛丽亚小姐演出的感想如何（也许该说是“聆听的感想”吧）。每回大人们在谈话时一提起伯爵的名字，就会肃然起敬地说：“什么？你认识特劳恩特劳聂克伯爵啊！他可真是奇人，不是吗？”

显然，特劳恩特劳聂克伯爵不只是玛丽亚的伴侣而已。但是，我看到的他，总是和玛丽亚形影不离，然而她那极具魔力的声音总是让我们忘了一切，包括伯爵的存在。直到我长大成人，差不多要离开维也纳时，偶然间我和伯爵有了密切的接触，做了短短几个小时的密友。”

※

我在差不多14岁的时候就知道了，中学毕业后，我将尽快远离维也纳和奥地利。高高中毕业虽还有一年半，我已下定决心。我想，离开维也纳最快而且最容易的方式，就是在德国或英国的银行或商行当练习生。若能如愿，我就不必再枯坐学校的板凳上了。那时的我，觉得学校老师教得乏善可陈、冷人生厌。我和我自己的能力对谈，最后一致同意：我已经在学校坐得够久了，该是离开的时候了。我想成为大人中的小大人，不喜欢被当作毛头小子的感觉，也不爱和那些停留在青少年阶段的大学生混在一起。我要自食其力，获得经济独立。此外，再支援我上四年的大学，对父亲来说，也是沉重的负担。虽然他不以为苦，反而相当乐意。从20世纪20年代中期维也纳的生活水准来看，我们是够富裕了，但那是因为战后的奥地利已变得一贫如洗，所以相形之下，我们的家境算是不错。但家人已决定把弟弟送进医学院就读，对家中经济，这可不轻的担子。我想，至少现在我可缓解父亲的经济压力。

### 伯爵与女伶(3)

那时，不上大学并非是什么有失颜面或是危及前途的事。如果你不想浪费四年坐在课堂里，没有人会说你“不行”。你已是责任感而成熟的大人了。此外，进欧陆的大学和“学养”不一定相关，你获得的只代表某种“教育程度”，高专业还有一项高。所谓的“人文教育”到中学毕业就结束了，至今仍是。之后，应是接受法学、宗教、医学或是工程等的训练。

当时欧洲还有一项传统——虽然比起汉堡、阿姆斯特丹、伦敦和巴赛尔等商业都市，奥地利比较不强调这点——那就是“好人家”里最能干的儿子是不上大学的，他们根本不需要。从14岁起，他们就开始学习商业实务。几年后，我在汉堡做“练习生”时，和一个贵族家庭熟识，他们家兄弟中有一个是历史悠久的大公司的负责人，他认为自己就是家中最聪明、最有学养的人——很多人都同意他的说法。当然，他在14岁的时候，就开始从商了，并且瞧不起自己的两个兄弟，说他们是“愚蠢的汉森人”（dumbHansens）。人其实，这两位之中，一个是欧洲北部最好的法院“汉森高等法院”院长；另一个则是欧洲北部最大的新教徒组织领导人，倡导新教复兴，更是瑞士神学家巴特（KarlBarth）<sup>①</sup> 严和美国的尼布尔（RichardandReinholdNiebuhr）<sup>②</sup> 等人尊敬的导师。

我知道，进商业界做“练习生”并不等于放弃大学学位。还是可以一边做全职工作，一边取得博士学位，特别是法律方面。我身边就有好几打人物是如此。然而，要工作，又要念法学院，实是不易。

近来海军上将里科弗（HymanRickover）<sup>③</sup> 提出了他的教育理念，拿“努力不懈”的欧洲大学生和美国“由你玩四年”的大学生相较。他的说法在今天也许有几分道理，但我心中仍存疑。五六十年前，美国高等教育界的确有这种错误的观念，正如当时欧洲人认为每一个美国人不但不是浸礼会教友，而且是百万富翁一样是无稽之谈。事实上，不管是以德语为主的国家、北欧国家，或是意大利，所有的法律系学生都差不多，无特别之处。

在我年少时，若有人告诉一个老太太，说他是“大学生”，这个老太太就会问他：“你是到校上课的学生，还是自修法律的？”当年，“注册或付学费都可以用邮件办理，几乎只要申请奖学金，学费都可以得到减免，而且不必到校上课。没有学期考试，也不用写报告，只要在四年后参加毕业考试就可以了。因此，大多数的学生都去补习，临时“填鸭”几个月，就可过关。（我也试着去上一个两个晚上的补习班，但后来觉得完全没必要，就不去了。埃尔莎小姐的练习簿胜过任何补习班。）即使是法学院的全修生，也不必四年苦读，一心放在法律上。在这四年中，1/3的时间是“性”，2/3的时间是“酒”，构成“乐陶陶”的大学生涯。不过，我确信，以上两点，不用做全修生也可以得到。

然而，做事就等于“从商”。我们家引以为自豪的就是没有英国士绅看不起“下层社会”那种狭隘的偏见。我们家族成员中就有一个是生意人，也就是姑姑的第二任丈夫。她的前夫是个心脏科医师，在大战中阵亡。她后来嫁给一个匈牙利人，一家非常大的木业公司的老板。然而，我们在谈到这位姑夫时，措辞还是尽可能谨慎，说他曾是非常专业的军官，还是位将军呢，到了1918年匈牙利军队解散了，才不得不进入家族企业。我的父母有一个好友是个经营纺织厂的企业家，但是在介绍他或他的子女给我们的玩伴时，我们总是强调，他本来是个风景画家，在他父亲死前曾开过画展，但父亲早逝，只好担起经营家族产业的重任。银行业呢，还可以，只要他们有大学文凭，但是工厂或商行的“练习生”就会让人说“很好，不过嘛……”

我父亲非常希望我能进维也纳大学。毕竟我们家族出身的，不是官员，就是律师或医师。他也怀疑我可能没有从商的本能和天赋。这点是不错，但我而言，最大的压力就是逼我成为大学教授。不知有多少叔叔、伯伯、表哥、堂弟等亲友，把我团团围住。他们都不是在维也纳，就是在布拉格、瑞士、德国等大学任教的教授，也有在牛津和剑桥的；有教法律、经济、医学、化学、生物学的，甚至艺术史和音乐等都有。乍看起来，教书生涯实在不错，可以放长长的暑假，责任又少。当然，更别提那尊贵的社会地位——“教授阁下”（“Herr Professor”），在奥地利这样的地位，更胜于在德国，也比有土地的“贵族”更令人钦羡。

但是，要成为教授，就得留在维也纳了，因为我没有理由去别的地方念大学。然而，我认为在学术界“够格”并不等于“杰出”，取得那希罕的教授头衔对我来说，是不能让我就此心满意足的。（此外，在维也纳上大学我还是得想办法自食其力。）于是，我就争辩说，从商只要做个二流人物，我就可以达到目的。因为从商的目的就在赚钱，二流人物也可赚很多钱。但是，进入学术界则不然，非得做一流的学者和研究人员不可。我知道我能写作，但不确定自己是否可以做好研究并进行学术性的思考。就在进入大学之前，我想不如试试自己的能力，如果发现自己不是块学术料子，就干脆从商。

但要研究什么呢？我很清楚自己的兴趣是在政府、政治史、政府机关，甚至经济方面。在欧洲这些都是法学院教的东西。因此，我向汉斯姨丈请教——他是著名的法学学者，后来成为柏克莱首屈一指的法学专家，于1970年过世，享年90多岁。小小年纪的我问他，在法律哲学里最难的问题是什么？他的答案是：“解释刑罚的理论基础。”因此，16岁的我就决心研究这个问题，并计划写一本书解释清楚。

### 伯爵与女伶(4)

为了研究，我必得到图书馆去。公立图书馆是美国的理念，在我少年时代，欧洲的图书馆是只让书进来，把人赶出去的。就以维也纳的大学图书馆为例，甚至不准学生自由进出，只能在特别的阅览室里读指定的书。只有卓越且有终身教职的学者能够借书，然而他们仍不能直接从书架拿书。尽管我有很多伯叔阿姨是大学教授（我父亲本人也在大学任教多年），但还是不辨入图书馆。幸好，特劳恩特劳聂克伯爵。在国家图书馆任职。他很高兴让我以私人访客的名义进入，并允许我在他办公室旁空无一人的小房间里，阅读我想看的任何一本书。因此。每天下午放学后，我就到那儿，浸淫在法律哲学和社会学中。

那是我第一次接触到社会学术语。那次的震撼非比寻常，且在我心灵上烙下永恒的创伤。很快地，我也发现为什么汉斯姨夫认为法律哲学里最难的就是刑罚的问题。果然，这是个相当棘手、复杂的难题。每一个伟人的学说，从亚里士多德（Aristotle）到阿奎那（St.Thomas Aquinas），至休谟（Hume）、边沁（Bentham），以及现代的庞德（Roscoe Pound）、埃尔利希（Ehrlich），以及我的汉斯姨夫，对于刑罚，都提出不同的解释，例如：为了报复、保护社会、仪式性的涤清作用、感化，或是防范等。然而，不管他们对刑罚的认知为何，最后都认为还是要有刑罚。自古至今，不论在何种文化、文明，或是法律规范下，刑罚似乎大同小异：死刑、毁伤四肢或器官、放逐、监禁或罚金。很明显地，在每一个文明和文化之中，都有刑罚的存在。

那时的我，不太喜欢刑罚学，现在的我亦然。但是，懵懵懂懂地读了几个星期以后，终于得到了一个结论：那些伟人可能都弄错了。如果有一打的解释都有完全不同而且相当清楚的前提，最后的结论却相同，那么用最基本的逻辑概念就可了解——那些都只是推理，而非解释，且偏离问题。对我而言，重点应该不是刑罚。刑罚是人类社会的一个事实，不管你如何为这件事辩解，刑罚还是无所不在，反而需要解释的是犯罪。我想，那已超出我的能力范围了。

在堆积如山的文献中，只有两本小册子和我思考的路径差不多，都针对犯罪而发。这两本手册的作者我从未听过，名叫“卡尔·隆特”（Karl Raunt）。每一本约略只有 20 页，1905 年左右出版的，还算是近年的作品。书皮是红色，而非暗沉的手制皮革色，封面印着锤子和镰刀<sup>④</sup>，题为“国际社会主义者手册”。书中论道，犯罪是资本主义的产物，若干年后，只要社会主义一实现，犯罪就不是重大的问题了。这种说法，在我看来简直是天真之至，差不多是幼稚了。到处都有证据显示，犯罪已根植于人类社会之中，不管是何种经济、社会或政治结构都一样。在我读到这个理论的时候，已是 1925 年，大家都知道“社会主义”是怎么一回事了，因此 16 岁的我不禁好奇，作者为何这么写？事实上，另外让我大惑不解的是，为何在我说出研究主题时，图书馆恰巧跑出这两本书？大抵而言，这两本手册的写作风格还算严谨，即使作者只是辩解，没有解释清楚，他到底还是洞视到了真正的问题。

不过，我已经有结论了——我的计划已告失败，最好把所有的书归还给图书馆，谢谢特劳恩特劳聂克伯爵大力襄助，并请父亲帮我在商行找个练习生的差事。但我还是想再看一眼那两本手册，因为我认为只有这两本书触及问题的核心。我站在窗边，手中握着书册，就在此时，门开了，伯爵走进来。他本想让我一个人静一静，但对我正在做的事，似乎非常好奇。他看到我手中的红色小册子时，面露紧张的神色，问我：“这两本手册写得怎么样？”他的语气让我有所警觉，所以我只是淡淡地说，在汗牛充栋的书当中，只有这两本对于犯罪问题有所解释。他似乎对这个答案很满意，微笑着说：“这两本册子居然还在这儿。你知道作者是谁吗？”我摇摇头。他指着作者的名字“卡尔·隆特”（Karl Raunt）说：“你把姓的最后一个字母 t 搬到最前面看看。”我恍然大悟：“是特劳恩（Traun）！”他笑道：“卡尔（Kar）是我的别名。我受洗时的名字是卡尔·法兰兹·约瑟夫（Karl Franz Josef）。身为政府官员，即使小到埋没在国家图书馆，也不能写什么社会主义手册。我想，或许有人会怀疑‘隆特’（Raunt）可能原本是特劳恩（Traun）。但还是没有人起疑。你想听听这个故事吗？”

他的故事说来话长，光是一个下午是述说不尽的。伯爵一旦开口，就停不下来了。这个畏缩而残废的人，心中不知藏了多少，一宣泄就如排山倒海而来。我不知道他是否清楚眼前谈话的对象是谁，或许连他都不知道自己在说话。他跟我说的，不只是他个人的故事，更是一个失落的时代，一个断了线的梦……

※

“你知道吗？20 年前的特劳恩特劳聂克伯爵是一个相当活跃的社会主义者。那时，我们或多或少都可算是社会主义的信徒，只是我比较能言善道。我明白，你今天看到那些手册，一定会觉得其中论点太过天真。也许晚几年，我就不会写出那样的东西了。成书时，我只有 23 岁，那时，我们都期待社会主义引领我们进入一个新社会。当然，很少人读过马克思的学说，也不在意经济的问题。我们关心的只是一——和平。”

## 伯爵与女伶(5)

“老一辈的人，即使是令尊那一代的——他顶多比我大 10 岁吧——并不相信战争就要来临。万一真的发生战争，他们想，也不过是小事一桩，像 19 世纪的战争，不出三个月就烟消云散了，欧洲依旧完好如初。我们则比较清楚实际情况。我们的发言人是饶勒斯（Jean Jaures）<sup>⑤</sup>。听过这个人吗？”我说，是的，但仅闻其名。

“他是欧洲最卓越的社会主义领袖，也是法国社会主义党的领导人。那个党当初是欧洲最大的政党，在法国也是最大党。饶勒斯是我见过的最伟大的演说家。大战一开始，他就被暗杀了。多年来他一直警告大家，下第一次大战即将席卷整个法国，把欧洲和文明破坏殆尽。但法国的政界和军方都不相信这种说法，只有我们知道他所指为何。那时，社会主义已经存在了，是为自基督教以来第一次群众运动，即使社会主义党人没有选举，



也没有国会，却是欧陆推一最大党，在多国蔚为风潮，包括法国、意大利、德国、奥地利，当然还有苏俄。社会主义有纪律，也有领导人。从多次罢工运动可以看出，服膺社会主义的群众都相当听从领导人的指挥。此外，社会主义是致力于和平的——这也就是当年我们成为社会主义者的原因。”

“我们认为我们成功了。听过 1911 年国际社会主义代表大会吗？”我摇摇头。

继次大会就在维也纳召开，欧洲所有社会主义党都庄严地宣誓，将动员所有的党员反对欧洲发生战争。万一战事真的发生，就发动大规模的罢工。我就是该大会的秘书长，当然已化名为‘卡尔·隆特’。我们预定 1914 年 10 月在维也纳举行另一次更大规模的会议。为了那次大会，我几乎安排好所有的事宜了，不料却发生了意外。本来会中准备讨论在布鲁塞尔或是阿姆斯特丹设立永久的反战机构，我也将出任该会的秘书长。这就是当年社会主义者的我们所持的理想。”

“你说的‘我们’是哪些人？”我问道，“你们可有一个组织？属于这个组织的还有谁呢？”

“没有，我们没有所谓的组织，那不是我们运作的方式。令尊不是有个朋友叫马瑟尔·雷（Marcel Ray）吗？如你所知，他现在是驻法大使。但是，当年他还是索尔本（Sorbonne）的年轻德国文学教授时，就想组成一个组织，并想好了一个很好的名称——‘和平骑士’（Les Chevaliers de la Paix），足以和荣获法国高级勋章（Légion d'Honneur）的荣誉媲美。但我们的一切还是相当非正式：没有会员制、组织，也没有什么必须遵守的规则。然而，我们就是知道谁是同志，因为那时的欧洲要比现在小得多，受过教育的年轻人彼此都认识。我们一同爬山、参加派对、一起上学，因此大学都是朋友。当然，还有不少受过教育的富家子弟只会追逐享乐，比如是在度假胜地里维耶拉（Riviera）狩猎、在印度猎野猪，或是追合唱团里的女孩。这些对有钱有闲的富人来说，都是无伤大雅而且花费低廉的娱乐。然而，这种纨绔子弟的行径到处可见，惹人侧目。因此，有许多人认为欧洲不能再这样下去，否则大难即将临头。那时，特别是在奥地利、法国和苏俄还有很多人沉迷在美学当中，写了些不堪入目的诗，并自费用淡紫色的纸印刷。我保证令堂一定有一大箱这样的诗集。她可是相当有人缘的女孩子，那些年轻的自恋狂都送给她一本自己写的诗。”我说，是的，像那种可笑的作品，我在家里确实看过一些。

“但是，”他又继续说，“还有不少人像我们，想要追求不同的东西。这些人就是我所说的‘我们’，比方说马瑟尔·雷和他的夫人苏珊就是。你知道吗？苏珊就是弗兰西斯（Anatole France）<sup>⑥</sup>的亲生女儿。”这点我倒不知。

“她很有办法，可以找到饶勒斯，并说服他在维也纳召开 1911 年的和平大会。他就像所有年长的社会主义政治人物，非常多虑，知道自己在政界举足轻重，又怕被指控不爱国。但是这位雷夫人就说动了。还有一群年轻的法国学者，如历史学家布洛克（Marc Bloch），以及许许多多具有潜力的政坛新秀，像赫里克（Edouard Herriot）很快就崭露头角，而且开始发挥影响力。”

“我们在俄国也有朋友，例如叫齐瑟曼（von Zissermann）的年轻军官，他就是建造满洲铁路的军事工程师。有人告诉我，他现在正为中国军阀做事。你应该知道他太太，她可是维也纳有名的美人，最近才到满洲与夫婿重逢。还有一大伙德国年轻人、教授，像经济学家奥本海默（Oppenheimer），在海德堡跟着马克斯·韦伯（Max Weber）<sup>⑦</sup>学习的研究生、韦伯的弟弟亚弗德，以年轻哲学家齐美尔（Simmel）<sup>⑧</sup>为首的一群人以及一些银行家和经济学者等。特别值得一提的是一位非常杰出的年轻银行家沙赫特（Hjalmar Schacht），现在已是德国中央银行的总裁。大多数年轻有为的大学讲师和奥地利年轻政府官员也都是我们这个圈子里的人。我想，你一定知道这几个人：令堂的表哥历史学家阿尔尼姆（Arnim），在我登山发生意外那一次，他也在场；你的汉斯姨夫和他三个兄弟，以及同事维德斯（Alfred Veross）。较长一辈的，像你的父亲和赫姆·施瓦兹瓦尔德还是自由派的，但是二十几岁的那一代了解，光靠自由主义是无法避免战争的。所以我们都转向社会主义这股力量，认为只有信守承诺、有组织，且有民众基础的社会主义才能阻止战事的发生。”

## 伯爵与女伶(6)

“在英国，还可能以自由主义为信条，”他继续说，“正如你所知，我有一半英国的血统。家母还健在时，我一年会回英国四五趟，并会见当年在牛津一起求学的旧友。他们的生涯都在起飞的阶段，有的是大学教师，有些服务于外交界或印度，也有律师，还有些则是伦敦的银行家。然而，他们都对社会主义不感兴趣，而且确信英国将会如 19 世纪般，置身于欧洲战场之外。”

“如果你以为我们必有某种暗语或秘密组织，那就错了。然而，当年欧洲受过教育的一小群人已自成一个团体，每一个人都知道何去何从，也晓得同一个圈子的还有谁，也都互相往来，因此我们没有必要用暗语来辨明同志。”

“后来呢外我插嘴道，“为什么你们会失败？”

“我们并没有失败，但当时社会主义尚未完善。欧洲社会主义的领导人，也就是我们仰赖的人，虽然缺乏勇气实践 1911 年维也纳大会的诺言，发动全面罢工，但确实是反战的。然而，即使罢工，结果还是一样。广大的劳动阶级，也就是爱好和平与提倡同胞爱的主力，像是一股不可收拾的火苗，使得爱国的烈火愈烧愈旺。现在普遍把第一次世界大战归咎于胆大妄为的军人、外交人员或是商人，但是，真正希望引燃战争的，则是那些极端的爱国主义大众。叫嚣得最大声的就是他们，因此后来整个欧洲都为战争所席卷。这正是饶勒斯警告过我们的——这一天也就会给社会主义带来灾难。”

“当然，你会说今天在欧洲有投票权的社会主义者要比 1914 年以前多得多，然而那时的社会主义是基于

希望，而不是人数；今日的社会主义则不是如此。那个令人无可言喻的小丑墨索里尼，最了解这一点。战前，他就是最好战的集权主义者，总是想拉拢我们，帮他的报纸写文章。在1911年维也纳社会主义大会时，他大声疾呼，万一欧洲发生战争，他一定会使我们的‘革命’成功的。然而，我想他看到了发生的事，恐怕一切都逃不过他的眼睛。奥地利本地的社会主义者，和那些在德国、法国和英国的工党党员，都是可敬的人，远比今天在奥地利有权有势的神职人员要值得尊敬。假如我的职位显赫一点，像令尊一样的话，在两年前天主教取得政权时，也会和他一同请辞。但是，今天的社会主义者虽是什么事都不愿碰，想明哲保身，然而由于胆怯或是经验不足，还是做出造成伤害的事。要是社会主义真的可在欧洲的任何一个地方掌权，不是出现我们在俄国和意大利看到的那样，就是一个容易出现官僚主义的政府。哎，梦想已经远离了。”

“战争爆发的时候，”他继续说，“我正躺在医院的病床上，昏迷不醒。你一定听过某人说起我的意外。醒来后，过了几个月，目睹战争的一切，真想一死了之。我不时悔恨，想着如果当场死在那座岩壁下就好了。我也常羡慕那些在战争中丧生的人。当然，那时我们有不少同伴都死在沙场上。”

“你还小，因此不能理解。那次战争带来最大的伤痛，并不是毁灭了想要创造另一个世界的希望，而是杀死了许多本来能拯救欧洲的人。整个领导层大半魂归西天。我在英国念的学校是耶稣会教士办的公学，毕业时班上有48个人。现在还存活的，只剩18个，其他的已躺在弗兰德斯（Flanders）的墓园里。我不是提过你的汉斯姨夫，也就是娶了你的格里塔阿姨的那一位吗？他有三兄弟，甚至比他还杰出，然而，现在却安眠在蒂罗尔（Tyrol）的军官墓地。令堂的表哥阿尔尼姆也葬在那儿。亚宁的运气真是好，因为我的援救，在那次意外中，得以逃过一死。不料，还是躲不过战争的魔掌。你知道那位汉斯姨夫最小的弟弟欧内斯特吗？”我摇摇头。

“他被活埋在俄国的一处矿坑，后来虽然获救，但已经成了残废，只能在教会做个杂役，洗洗碗、端端盘子等。他原来可是个非常卓越的工程师，也是电学和电话方面的天才。我是家中惟一存活下来的孩子，我的四兄弟个个能力都比我强，然而都丧生在无情的战火中。我那可怜的元配有三兄弟，那些巴拉顿伯爵（Count Balaton）们，也都英年早逝。家母出身于非常大的英国家族，我的堂、表兄弟等有好几十个，到现在只剩四五人。有时候，我觉得自己很像约瑟夫国王（Emperor Joseph）。你知道吗？他就是把维也纳皇家公园开放给平民进入的人。有一次，一个贵族仕女跟他抱怨说，没有一个像样的地方可以接待和她同等阶级的人。国王答道，即使他想和他的同辈一叙，也没有地方可去——除非去哈布斯堡的皇家墓穴。我呢，想要见我这一辈的，只有去凡尔登（Verdun）、木斯群岱尔（Paschendaele）、俄国前线，或是依颂佐（Isonzo）等地的墓园。躺在那儿的，今天若是安在，必然是欧洲的领导人。”

“彼得，你知道吗？共和时代来临，社会主义者组成政府时，他们会邀我担任教育部长。那是我惟一想要出任的官职。我一直在等待着这一天。但是，我却不能面对这个事实：年轻时结交的密友和有着共同梦想的同志都不在人间了，因此这个机会才轮到我。有时候，我觉得非常内疚，为什么像我这样的废人，还能苟且偷生？我本可了此残生……要不是玛丽亚小姐需要我，哎。”

伯爵此时已有点迷乱，即使是16岁的我也感觉得到，他的神智不很清楚了。对他突如其来的告白，我实在有点恐惧，真想早点脱身。我怀疑伯爵所说的欧洲精英拯救和平的伟大计划或许只是他的幻想。（多年后，我从苏珊娜·雷的夫人人口中得到证实。她和伯爵共过事，并和其他几个朋友设法说服饶勒斯召开1911年的维也纳国际社会主义代表大会。会中众人皆庄严宣誓，欧战一爆发将会共同发动大罢工。另一次更隆重的反战大会则计划在1914年的10月召开，秘书长正是特劳恩特劳恩克伯爵。）

## 伯爵与女伶(7)

至于伯爵是否夸大了自己的角色，以及他的罪恶感，也就无关紧要了。西欧社会主义的确在1914年8月战火发动的那一刻面临危机——群众不再在爱好和平的精神下团结一致，反而热切地拥抱国家主义，迫不急待地想投入战争。这并不是作为哲学的马克思主义的终结（哲学比信念要来得源远流长），也非社会主义作为一种政治力量的结束，而是——以国际主义作为梦想的结束。这种结束即使不是永远，至少也持续了一整个时代。在社会主义的承诺与现实力量的冲突下，现实力量占了上风；在社会主义与国家主义的热情两方面的角力下，国家主义更胜一筹。抱持早先梦想的一些梦想家，最有名的如美国的哈林顿（Michael Harrington），一再地诉诸原始的理想，宣称现实不值得一顾，这种现实只有扭曲真正的信仰。然而，还是徒劳无功。这可以解释为何西欧社会主义自1914年起，就出现衰落了。早先，欧洲伟大的心灵不断地在与知识分子的承诺和社会主义的问题交战。1914年后，在欧洲只有一个第一流的智士和社会主义有所关连，亦即意大利的葛兰西（Antonio Gramsci）。他因为遭到墨索里尼的监禁，不能与现实接触，才能保有战前的天真。

欧洲的社会主义党在介于两次大战之间确实获得了一些选票。但是，他们所能得到的，仅限于此，而且没能发挥什么作用。他们不再有梦想、信念、承诺和信条，也不再相信什么了。在凡尔赛和约（Treaty of Versailles）和第二次世界大战间的20年，欧洲政治简直是一场可笑的闹剧。在这期间，虽然在每个国家的执政者当中，都有信奉第一次大战前社会主义的老政治家，但社会主义在欧洲政治舞台上已无任何分量。此外，自第二次大战后卷土重来的社会主义信念，就其本质而言，和从前的“社会主义”并不相同，而是诞生了新的政权和开始了新的斗争。

若那一代欧洲领导人不至被战火摧毁殆尽，是否会有所不同？我不知道。但是今天很少人能了解第一次大战对欧洲领导的破坏，特别是在美国。

尽管当年伯爵跟我说了这么多，我也不甚明了，直到几年后，我年长一点，约是在 20 岁出头时，才有所体会。那时的我，是一家大报的资深编辑。我之所以能得到这个职位，并不是我的能力有多强，而是比我年长一代的人根本就不存在了。在我 20 岁的时候，周遭没有 30 多岁的人——他们都躺在弗兰德斯、凡尔登、俄国前线，或是依颂佐的军官墓地了。能逃过此劫的，较幸运的是那些只有肢体受到伤害者，更多、更可怜的是永远受创伤折磨的心灵。这种情况在德国也得见，如魏玛共和（Weimar Republic）最后一任国务大臣布委宁（Heinrich Brüning），一个出类拔萃、令人景仰的人，他的意志力终被蚀尽，深信这个世界最后只剩罪恶。

今天，我们习惯于追溯英国的式微至维多利亚时期或是爱德华时代的早期。但是，最主要的因素的确是第一次大战，许多英国领导人因之魂归西天，侥幸存活者道德又日益沦丧。英国比其他国家损失了更多年轻军官；相形之下，其他国家并没有要求年轻人去做个“置个人死生于度外”的绅士。结果，

英国比欧陆其他国家缺乏更多受过教育的年轻人，因此在 20 年代也出现较多由女作家所著、以孤寂为题的动人作品，例如布里顿（Vera Brittain）写的《青春的见证》（Testament of Youth）——和她一同成长的年轻男子无一幸存。第一次大战开始时，邱吉尔已是 40 岁的人了。之后，如艾登（Anthony Eden）<sup>⑨</sup>和麦克米伦（Harold Macmillan）<sup>⑩</sup>那一代，从战壕回来时带着永远的创痛，到邱吉尔死后，轮到他们自己负责时，已无法承担大任。

然而，危害英国最烈的，正由于欧洲主要国家中，惟独他们只有一个领导阶级，且为大家一致接受。在法国，大革命前的旧制度（Ancien Régime）就已分成两大互相对立的领导阶级，一是拿破仑的君主政体，一是中产阶级所组成的政体。结果，当然就是两者必须互相比较劲，没有一个是既定的政权。德国也是，有好几个领导阶级相互竞争：一是有社会地位，但没有雄厚财力的容克党（Junkers）；一是新富，但缺乏社会地位的中产阶级；另一则是由专业人士和学术界人士所组成。三者不断地较量，没有一个是普遍能被大家接受的。英国则不然，只有一个领导阶级，要踏入也很容易，从贵族到乡下士绅、专业人士之子，乃至富商的孙子都可以迈入这个阶级。甚至不属于这个阶级的人，或是不想东施效颦的人（不觉得自己的行为得像个“绅士”的中下阶级或是维多利亚时代的劳工阶级）也都认为“绅士”就是他们正统的统治阶级。然而，在这个阶层被战火蹂躏、摧毁，自信心崩溃了之后，就形成真空。欧陆其他国家的确要比维多利亚时期的英国在意阶级的区分。在巴黎、柏林、维也纳或是 1890 年的圣彼得堡，公爵之子和银行家同为一个俱乐部的会员，实在是匪夷所思；这两人周末时也绝不可能同时出现在一个家庭派对上，像英国爱德华时代的宽宏大量，让这两位“分享”一个情妇的做法也是前所未见的。但这也正是英国的弱点，战争使得这个领导阶级元气大伤，乃至支离破碎、声誉日下。在法国，有所谓的“技术官僚”（technocrats），也就是由出自“名校”（grandes écoles）的高级知识分子来担任领导人的角色；在德国，第二次大战之后，组织、企业或是贸易公会的主管人员都可以晋身为领导阶级，但在英国，失去的一代无替代人选，没有一个人的权威足以服众人，也没有人足以担当大任。

## 伯爵与女伶(8)

※

经过好几个下午，我才得以摆脱伯爵和那排山倒海而来的自白。然后，我们又回复到原来的关系。他再也没提起过那几个小时的慷慨激昂，照例在每年的圣诞和新年与玛丽亚小姐到我家做客，一样静静地坐在角落，目不转睛地看着他的爱人，除了简短的客套话，几乎不发一言。但是，他又跟我说过一次话，那也是我最最后一次见到他和玛丽亚小姐了。

在 1937 年 2 月末或是 3 月初，我和妻准备从英国到美国度蜜月，并在途中回维也纳拜见父母。在离开前，我到伯爵和玛丽亚简朴的居处话别。玛丽亚那时已成为伯爵夫人了。伯爵把我拉到一边说话。

“我很担心令尊和令堂。你我都知道希特勒任何时刻都有可能入侵，但是令尊就是不信。他认为希特勒不会到维也纳来，即使来，对他也不会怎么样。但是，我们都知道他说的不是真话。不晓得他是否告诉过你，他是奥地利共济会的领袖？”

我知道，但不是父亲告诉我的，而是从他严守会社规范、神秘兮兮的样子猜到的。

“不知道你对共济会有何看法，”伯爵继续说，“我从未加入这个组织。但是，我确信令尊的名字一定是纳粹秘密警察手上黑名单的前几名。多年来，我一直试着劝他在必要的时候准备离开。然而，他总是不肯听我的话。”

我告诉他，要他别担心：“我弟弟去年秋天已经去美国了。那房子对他们两位老人家来说太大了，家母一个人也照顾不了。因此，去年我回来过圣诞时，他们就准备把房子卖掉了，现在刚脱手，价钱还不错，都是现金。他们已经把钱存放在苏黎世的银行，只要几个星期，等我在纽约安顿下来，就会把钱转到美国，放在我的名下，这样纳粹就拿不到了。而且，他们也会来美国和我会合。不久，他们会暂时搬到一栋小公寓。我这次回来，已经催父亲去几个奥地利邻国的领事馆办签证，瑞士、捷克、匈牙利和南斯拉夫这几国都办好了，连同家母的证件，有效期限是两年。”

伯爵说：“很好。我想，能做的也就是这些。”

“纳粹来时，伯爵您打算怎么办？想去哪里？”

“我们不会出国的。我们和令尊令堂的情况不同，我们没有孩子。”

※

不到一年的光景，纳粹真的大举入侵，救了父亲一命的就是家里的旧址。纳粹派兵到他一年前卖掉的房子搜查，到纳粹恍然大悟时，父亲已在前往苏黎世的火车上了。由于前一年已办好签证，因此通行无阻。

特劳恩特劳恩克伯爵和玛丽亚·米勒小姐也逃离了一切——在德国大军以胜利者的姿态迈入维也纳的那一天，这一对鸳鸯悄悄自尽了。●译注

①巴特（1886~1968）：瑞士基督教神学家，1919年发表《罗马书注释》，在此书的影响下出现了辩证神学派。

②理查·尼布尔（Richard Niebuhr 1894~1962）：美国神学家，普世教会运动兴起之前，对宗教进行社会学研究。著作有《宗派主义之社会根源》和《基督与文化》。莱茵霍尔德·尼布尔（Reinhold Niebuhr 1892~1971）：美国神学家，曾任纽约协和神学院教授，鼓吹“基督教的现实主义”，著有《道德的人与不道德的社会》等。

③里科弗（1900~1986）：美国海军将领暨工程师，曾参与发展世界首座核子动力引擎。

④锤子和镰刀：共产主义运动的象征，代表工人和农民团体的联盟。

⑤饶勒斯（1859~1914）：1914年以前法国社会主义运动的主要领导人。文学、史学、哲学等方面的学识俱丰，又长于雄辩。1904年成为《人道报》的创办人之一。1914年第一次世界大战爆发时，被一个认为他要法国出卖给德国的狂热分子所暗杀。

⑥弗兰西斯（1844~1924）：法国小说家、文艺批评家，关心社会问题，后逐渐倾向社会主义，1921年加入法国共产党，同年获诺贝尔文学奖。

⑦韦伯（1864~1920）：德国社会学家、政治经济学家、现代社会学奠基者之一，对社会学理论有很大的影响，著有《新教伦理和资本主义精神》、《经济与社会》等。

⑧齐美尔（Georg Simmel 1858~1918）：德国社会学家、新康德派哲学家。主要以社会学方法论的著作闻名。

⑨艾登（1897~1977）：英国首相、保守党领袖，因英法人侵埃及失败，于1957年1月辞职，之后被封为终身贵族。

⑩麦克米伦（1894~1987）：英国首相、保守党议员，曾任空军大臣、国防大臣、财政大臣等，继艾登任首相。

容克：普鲁士与德意志东部的地主阶级，德意志帝国（1871~1918）及魏玛共和国时期强大的政治势力。俾斯麦就是出身容克阶级。

\*\*\*\*\*

\*《旁观者》：弗里德伯格的世界

\*\*\*\*\*

弗里德伯格就在合伙人办公室里工作，在他的办公桌旁挂着一幅全身画像，画中是个细致的美人，年纪很轻，身材修长，窈窕动人。她的皮肤雪白，蓝黑色的头发倾泻而下，长及腰部。她带着羞赧的微笑，黑色的眼睛散发着光芒。这就是新婚时的弗里德伯格太太——米兰达。弗里德伯格在伦敦一家夜总会与她相遇时，已经将近50岁了，然而他无法自拔地爱上她，立刻跑到后台向她求婚，而不管她是不是有夫之妇。

## 弗里德伯格的世界(1)

我的工作生涯，多亏了一座巨大而且丑陋无比的咕咕钟。

1933年冬，我回维也纳的父母家过圣诞，之后决定留在英国找工作。我早就心里有数，英国的工作不好找，恐怕得花一番工夫。出发前，父亲要求我帮他带一份“小礼物”给一个老朋友的孩子。结果，这份“小礼物”却是一座高达5英尺的咕咕钟，笨重得几乎难以搬动。火车又拥挤不堪，每到一站，有人上下，我就得赶紧移动这座钟，好让人通过。在巴黎上下车时，我还得拖着这座钟，后来还抱着这个庞然大物登上轮船，横渡海峡。我一抵达伦敦的维多利亚车站，立刻打电话给理查德·莫赛尔（Richard Mosell），也就是这份“小礼物”的收件人。那时，约是早上10点钟。

“你就跳进计程车，直接把这座钟送来好了，”他说，“这样你就不必先拿回家。”

我在前一年偶尔见过莫赛尔几次，只知道他好像在市区从事银行业。把钟送到后，他请我共进午餐，闲聊一下我的背景和将来的计划。然后他说：“我们弗里德伯格公司（Freedberg & Co.）可以雇用你做经济分析员，你也可以帮我们撰写报告，以及做几位合伙人的执行秘书。我们先回到我办公室，如果合伙人没有意见，你随时可以开始上班。”

我第二天早上就到那家公司工作了，之后一直待在那儿，直到三年后前往纽约为止。在那三年间，那座咕咕钟就在我办公桌的旁边——莫赛尔本人不喜欢那座钟，我也是——每15分钟发出一次讨厌的声音来烦我。

有人告诉我，我在商业银行界的表现不凡、大有可为。弗里德伯格公司也没有亏待我，他们给我的待遇和薪水都很优厚。最后，我决定离开时，他们使尽全力说服我留下，答应几年后升我做合伙人。见我去意已定，于是给我一份厚礼——安排我和内人搭乘两星期的豪华邮轮头等舱，经地中海到纽约，并聘我做他们驻纽约投

资顾问，为期两年。这可是个领干薪的闲差。

其实，我总觉得自己做得差强人意，因此不是很喜欢要弗里德伯格公司的工作。但是，我每天还是很想到办公室去，因为那儿的人，不管是公司里的人或是他们的客户，都很特别有趣。

※

这家公司是在第一次大战期间，由三个股票经纪人合伙创办的。他们原本在伦敦证券交易所服务，因为身为德国人，因此生来就是“英国之敌”，于是被迫辞职，另行创立公司。他们就是：坎托（MaxCantor）、伯恩海姆（OttoBernheim）和弗里德伯格（ErnestFreedberg）。坎托因为牵涉到一点“丑闻”，所以没待多久就离开了，不过没有人告诉我细节为何。有时，他会到公司来跟弗里德伯格借一笔小钱，每次总是如愿，却未曾偿还。他幻想自己是个“白马王子”，戴着漆黑的假发，长长的胡子上了蜡，还染色，喜欢捏女人的臀部。因为两眼都有白内障，又怕开刀，他几乎看不到了，因此只好拧着沙发椅套“解馋”。

伯恩海姆现在还是公司的一员，他的办公桌就在合伙人办公室的一角。他虽是创办人里年纪最轻的一位，现在才50多岁，却已经中风多次，走路和说话都有困难，脑部也有损伤。他一星期会来公司一次，每次待两三个小时，总是坐在位子上发呆，有时会有短短的几分钟，神智回复到从前的清明。

弗里德伯格先生是三个合伙人中最年长的。就在我进入这家公司的几星期前，他刚欢度75岁的生日。他神采奕奕，事实上，可说是“精力过盛”。然而，他并非公司的“首脑人物”，这个角色本来是由伯恩海姆担任的，就在他中风后，弗里德伯格把莫赛尔兄弟，也就是罗伯特和理查德带进来，做思考和决策的工作。但是，弗里德伯格本人一直是公司主要的活力来源。

弗里德伯格给人的第一印象就是他那硕大无比的鼻子——又长、又尖，几乎是笔直的，就像迪士尼卡通中的小木偶说了两次谎后的模样。大体而言，他的长相和动作都很像木偶：手、脚和脖子都很长，耳朵也是长长尖尖的，下巴也相当突出；身体每个部位都不断地扭动、摇晃、震颤，像是操纵他这个木偶的人发了狂，同时扯动每一根绳索似的。他那半月形阅读书报的眼镜会一直在那细长的鼻子上向下滑，到了快掉下来的时候，他总把头往后一甩，眼镜于是跃上额头，又继续滑下。

在他不停地动来动去的同时，他总是握着一支话筒，靠近耳边倾听，前面还有一个电话，用一种特别的架子立起来，同时对着这个电话说话。用两个电话和两个人交谈的同时，他还可以转过身来跟我们说故事、和其他合伙人讨论、与访客交谈，或是和公司里的交易员、经理人谈话。从来没有人看过他坐着不动，也没有人看过他放下电话。

※

弗里德伯格生于德国北部奥尔登堡（Oldenburg）的一个小镇。那时的奥尔登堡还是个独立小公国的首都。弗里德伯格是犹太家族，自17世纪中叶起，代代为朝廷服务，也就是为奥尔登堡大公掌管私人财务。但是，在弗里德伯格——这个大家族最小的孩子——出生12年后，奥尔登堡已被并入俾斯麦的德意志帝国，而弗里德伯格家族也因经济困难，把家族的银行事业卖给了一家以柏林为总部的新兴大银行。弗里德伯格的两个哥哥早就放弃银行业了，有一个成为杰出的解剖学家，另一个则是文学史家。弗里德伯格小时候深为肺结核所苦，还不到17岁就被送到阳光普照、有益健康的南非养病，原本大家都认为他快死了，没想到他却奇迹似地康复了。

## 弗里德伯格的世界(2)

一直身处南非的弗里德伯格到了20几岁时，遇见一个同样从阴寒的英国来养病的人——罗兹（Cecil Rhodes）<sup>①</sup>，罗兹公司的老板。于是弗里德伯格便开始为急速扩展的罗兹王国做财务管理的工作，并负责召募人员。50年后，在我认识弗里德伯格的时候，他洋洋得意地告诉我，就是因为他，罗兹的合伙人清一色都是犹太裔德国人——奥本海默（Oppenheimer）、拜特（Belt）、巴纳托（Barnato）和阿布（Albu）皆是。要不然，罗兹这个极端的爱国主义者和百分之百的新教徒，哪会找他们来呢？

1890年代，弗里德伯格完全痊愈了，于是离开南非，回到伦敦，开了一家证券交易公司来处理罗兹公司的财务交易、南非的金矿和钻石矿、罗德西亚（Rhodesia）的铜矿，以及德比尔斯（deBeers）的钻石专卖事业。直到第一次大战时，他不得不离开证券交易所，才不再经营这家公司。之后，他就创办了弗里德伯格公司，当起银行家来。

弗里德伯格就在合伙人办公室里工作，在他的办公桌旁挂着一幅全身画像，画中是个细致的美人，年纪很轻，身材修长，窈窕动人。她的皮肤雪白，蓝黑色的头发倾泻而下，长及腰部。她带着羞赧的微笑，黑色的眼睛散发着光芒。这就是新婚时的弗里德伯格太太——米兰达。她本来是西班牙吉普赛剧团里的歌女。弗里德伯格在伦敦一家夜总会与她相遇时，已经将近50岁了，然而他无法自拔地爱上她，立刻跑到后台向她求婚，而不管她是不是有夫之妇。他愿意接纳她的吉普赛家人，第二天一早就弄到一纸特别的许可证和她成婚。

他们的婚姻一直很幸福美满。然而，就在米兰达生了两个女儿后，得了气喘病，不得不离开雾都伦敦，到法国南部养病。据说，她的身边一直是猫和牧师。弗里德伯格对她的爱始终不变，每天早上10点钟左右都会打电话给她，跟她说早安。米兰达很少回伦敦，只有一次，那是她女儿生小孩的时候。我初次看到她，简直被吓呆了——那画像中的美少女已经变成一个有着三下巴、痴肥的丑老太婆。她那下垂的胸部几乎要蹦出那不知何以名状的黑色罩衫，胸前挂着一个巨大十字架，加上一双满是静脉曲张、肿胀得厉害的腿。她就坐在丈夫的办公桌旁，静静地为刚出生的孙子编织东西，偶尔对丈夫投以深情的微笑，他也向她一笑。过了一两天，她又



回法国去了，一直到一年半后，另一个女儿生产才又回来。弗里德伯格的女儿都住在伦敦，她们倒是常常到公司里来，因为父亲给的那笔为数不少的零用金已花完了，所以又来要钱。她们都直接去找会计诺里斯先生。不过，弗里德伯格下令，每次最多只能给 1000 英镑。当时，这已是一笔大数目了。她们如果想见父亲一面，总是为了钱；顶多逗留一会儿，跟他抱怨入不敷出、生活困难的窘境，钱到手就走了。

弗里德伯格住在卡尔顿街的单身公寓，有个法国老仆照料他的生活起居。不过，他从不缺女伴。一星期总有一两次，他会去找公司的女职员，比方说打字小姐或总机小姐，大方地邀请这位女士到他的公寓共进晚餐。他从不重复邀约同一个小姐，而受邀者有的受宠若惊，脸红心跳，或是咯咯地笑，有的则假装没听见。如果人家说“对不起”，弗里德伯格风度甚佳，绝不强求，不过他倒是很少被拒绝。显然，他到了这把年纪还相当有吸引力；对女士而言，他体贴、有礼，待客至为殷勤。

男职员洛萨瑞欧有一回对来自伦敦东区漂亮的总机小姐抱怨道，她居然拒绝他，而接受一个 75 岁老头子的邀约。她于是答道：“他让我感觉像个真正的淑女。”

那个法国仆人准备的晚餐更是个传奇。餐点只是为客人准备的，弗里德伯格自己一点都不吃。他似乎不吃任何东西，一天只要有四五包烟，每半小时一壶刚煮好的浓咖啡就足以为生。

晚餐后，弗里德伯格就叫部计程车送这位小姐回家，自己则上俱乐部豪赌，通常是打桥牌或扑克，直到夜已深沉。正如他不需要食物，他也不必睡眠——俱乐部在凌晨 3 点半关门后，他回家休息一两个小时，以及中午在合伙人会议室里的黑色旧沙发上躺个一小时就已经绰绰有余了。他也从不度假，他说：“我不知道哪个地方比办公室更能让我放松。”每天早上我到公司，无论多早，总是看到他在办公桌前打电话。

“臆测”对弗里德伯格来说，简直是个肮脏的字眼。他一而再、再而三地说：“只有白痴才会‘臆测’股市、商品交易和外汇的情形。如果你要赌，比方说玩轮盘吧，你至少应该知道输赢有多大。”他以身为银行家自豪，宣称 200 年来的银行传统都在他的骨子里。但是，严格说来，他应该不算是银行家，而是商人，因为他是靠“交易”生存的。他并不特别在意某一笔交易是不是有利可图，他认为“成功的交易”就是商人在电话的一端，比预期少付一点，或多得一些。假如 20 分钟都没有“交易”的话，他就会变得消沉，抱怨已经老了，宣布他要立刻退休，离开公司。然后，电话一响起，他又说得兴高采烈，开始报价、争论，咯咯地笑。把电话挂上时，脸上浮现心满意足的微笑，说道：“那家伙实在不愿意付最后的八分之一，不过，最后还是付了。”

任何资产，比方说债券、股票，或是房地产都不可能放在他手里超过几天。他一定要进行交易。有一次，我发现一个“特别的情况”：有一家瑞典火柴企业克吕格 (Ivar Kreuger) 倒闭后，股票以美金 6 分出售，但法院指定债权清算人结算后，保证每股仍有 2 角现金，另外，在财务问题处理后，仍可发还 2 至 3 角。莫赛尔于是悄悄地买进债券。那些债券本来一直无法出售。现在持有人——大多数是保险公司——于是乐得以任何价格出售。弗里德伯格于是在短短的两天之内，以每美元 8 分的价钱出清购得的债券。三个星期后，正如我们所预期的，纽约的债权人宣布每美元可立刻分得 2 角，另一次分配至少还可分得 1 角，于是债券上涨了 40%。莫赛尔因此严厉地指责弗里德伯格。然而，弗里德伯格表示：“我才搞不懂你呢。任何一个傻瓜都可坐待法院的判决来获利。要靠脑筋和努力才能以高出市价二个点出售。光等邮差来按铃又有什么乐趣？”

### 弗里德伯格的世界(3)

弗里德伯格曾任英国珠宝公司管理董事会的财务总长，长达 30 年以上。这个董事会的成员都是犹太人。有一回，他和其他董事发生争吵，之后把该公司的会计师休伯 (Willy Huber) 叫来，他是个非常虔诚的加尔文教徒。

弗里德伯格对他说：“我已经向管理董事会递出辞呈，并提名你休伯做我的继任者。”

休伯结结巴巴地说：“但是，我……我不是犹太人啊。”

弗里德伯格答道：“那有什么关系？我是提名你做财务总长，又不是请你做犹太教士。此外，你反犹的程度还不到我的一半呢。”

我一开始在弗里德伯格公司服务，是负责协调前后办公室的关系。在前面办公室的是合伙人和交易人员，后面办公室的则是会计师和职员。公司的出纳诺里斯，亦即后面办公室的主管，有一天跟我说：“我的年薪是 750 英镑，五年来一直是如此，都没有调过薪，而伦敦市区内随便一家商业银行，即使是规模最小的，他们的出纳年薪至少都在 1000 英镑以上。”我有权给诺里斯调薪，公司该年的业绩也很不错，此外诺里斯是弗里德伯格从战前一家破产的公司找来的老员工。

我想，我该向弗里德伯格报告诺里斯的调薪事宜。弗里德伯格这个一向是最慷慨的人，却大发雷霆：“像诺里斯这样的职员要这么多钱做什么？不过是白白花掉而已。”

我于是脱口而出：“弗里德伯格先生，250 英镑对你来说，只不过是这个小数目。你一个晚上玩扑克输掉的，就不只如此了。”弗里德伯格听了这话，大吃一惊：“你是不是想告诉我，我们的出纳会赌钱？”我马上表示，他误会了，但是伤害已经造成了。

之后，弗里德伯格每年都会请一批查账员来公司，关起门来，悄悄地说：“身为这家公司的总裁，我有义务告知你们一个有关出纳诺里斯先生的传言。我本人是不相信，不过，听说他会赌钱，一个晚上玩扑克可能输掉 250 英镑。”

要取笑弗里德伯格是很容易，他就常拿自己开玩笑。但是，他宣称 200 年来的银行业都在他骨子里，可不是大言不惭。这个老人不但睿智，而且机敏。有一次，我拿一份提议书，要他为某家公司的股票担保。他看

了一眼，然后说：“我想，你认为这家公司不但会提高他们的销售量，还会获利率，未来5年，约是呈10%的成长。这些资料是那家公司的主管告诉你的，不是吗？”我点点头。“任何一个主管若是保证在某一段时间内，可同时提高销售量和获利率，不是偷鸡摸狗，就是愚蠢，通常两者皆是。”

我有个美国朋友来到伦敦，提议组成一个募购承办团体来购买美国铁路债券。那时，正是不景气的30年代，因此这些铁路债券打算以相当大的折扣来出让。

这个从纽约来的人说：“美国政府不可能再削低价格了。此外，根据美国法律，政府有荣誉来遵守各项约定。”

弗里德伯格愤慨地说：“这可是笑话。不要相信任何一个政府会做荣誉和体面的事。政府不就是个专门诈骗人民的机构？他们惟一会遵守的，就是根本无从破坏的规定。”

有一回，我提出一份详尽的计划书，建议买下一家营运不善的公司大部分的股权，并进行重整。弗里德伯格看了之后说：“很好，我们把路易斯找来测试一下，看看他觉得你的计划怎么样？”

我说：“但是，弗里德伯格先生，路易斯是我们公司年纪最轻的记账员，而且正如你在几天前观察的心得，这个人简直是个笨蛋。”

“没错，”弗里德伯格答道，“如果连他都可以了解你的计划，我们就进行吧。假使他不能明白，这个计划恐怕太困难，而无法运作。我们在做每一件事的时候，都得考虑到傻瓜——因为事情到最后总是要经由一些傻瓜来完成。”

弗里德伯格对人有相当不凡的见解。有一次有个来头不小的人来找他，并带来一份看来万无一失、连傻子都能明白的计划书，伦敦所有的大银行都已经跟他签了约。介绍他来的人也是个大人物，好像是英国银行的代理总裁者流。那人的背景更是无懈可击，曾任一家大保险公司的最高财务主管。弗里德伯格公司里那两名年轻合伙人莫赛尔兄弟，简直是大喜过望。弗里德伯格公司能和市区各大银行密切合作，还是破天荒的第一次，而且这次的交易看来绝对稳当。但是弗里德伯格却说：“不行，那个人是骗子。”尽管莫赛尔兄弟气急败坏地以离职作为要挟，弗里德伯格还是坚决反对。3个月后，那个人果然失踪了，卷走了从各大银行筹募的500万英镑。

于是我们问他：“你怎么知道他不是合作的好对象呢？”

“实在是再明显不过了，我真不懂你们为什么没有人看出来。那个家伙似乎已经为每个问题都准备好了标准答案，答得太巧妙了。诚实的人不是这样子的，也不必这么做。”

弗里德伯格也是个相当正直的人。我刚进公司不久的任务之一就是协调与阿姆斯特丹一家银行的争议。弗里德伯格公司和这家银行的来往，已经有很多年了。根据公司的账目资料，荷兰人欠我们8万英镑，他们却持着相当不同的意见。这件事本是由罗伯特·莫赛尔承办的，他已和那家银行僵持很久了。

于是他对我说：“德鲁克，你去吧。叫那些混蛋把欠我们的每一分钱吐出来。”

#### ----- 弗里德伯格的世界(4) -----

“先别急，”弗里德伯格说，“你先把那笔款项弄清楚再说。”

经过几个星期的分析后，我向合伙人提出报告，关于那笔钱中的5万英镑，荷兰人是对的——是弗里德伯格公司欠他们，而不是他们欠我们的。

罗伯特气得七窍生烟：“如果有你这种朋友，我连敌人都不需要了。”而且表示绝不原谅我。

但是弗里德伯格拍拍我的背，谢谢我，并说：“剩下的3万英镑呢？”

我说：“那笔钱很有希望是我们的。我会尽可能和他们达成最好的协议。”

经过了为期四周的讨论后，荷兰人和我决定将那笔钱一分为二，他们愿意付给我们15000英镑。

于是，我请求合伙人的同意：“这样的结果是没有我预期的那么好，但总比诉诸仲裁要强。”弗里德伯格于是说：“这么一来是不是意味着，荷兰人还是不相信他们欠我们钱？”我点点头。

他继续说：“而你是不是也相信他们并不欠我们？”

“嗯，我不想让法院来证明此事。”

于是，他立刻拿起电话跟总机说：“帮我接通阿姆斯特丹。”并跟和我进行协调已久的荷兰人说：“抱歉，敝公司同仁德鲁克先生年少不经事，还有很多东西要学。本人非常感谢您愿意协调的诚意。但是，既然贵公司不欠我们这15000英镑，即使您已同意支付，我们还是不能接受这笔款项。”

然后，他转过头来对我说：“德鲁克先生，你不是为当事人名誉辩护的律师，而是从事银行业务的，你所得的荣辱都是属于自己的。”

特别值得一提的是，弗里德伯格对人相当亲切，对我更是。我在他的公司工作不到几个礼拜，他就叫我过去谈话。

“你是理查德·莫赛尔找来的人，因此我不担心。但是，说实在的，你还可以再表现得强一点。”听了这话，我不禁退避三舍。理查德每天都不断地赞美我做的是如何可圈可点，现在得到的评语却是如此。

“我是不是做了不该做的事，或者是没做该做的事？”

“我了解你去年曾为一家伦敦的保险公司做证券分析。现在你做的，还是证券分析。假如我们认为这就是你该做的事，倒不如放你回去帮保险公司服务。我们从现在起，希望你来做合伙人的执行秘书。或许，你对这份工作的内容和薪水还没有概念。今天是星期五。下周二请交给我一份书面报告，看你如何进行这么一份更重

要的工作。”

于是我在星期二又去见他，他看了一眼我的报告说：“其中说到的，只有 80%，另外少了 20%。”

“缺少什么呢？”我不禁疑惑，整个周末我已为这份报告绞尽脑汁，最后完成时，已经觉得尽善尽美了。

他那半月形的阅读眼镜又滑到长鼻的尖端，他以沙哑而冷峻的声音说道：“德鲁克先生，我们付你薪水，你不是该知道这最基本的事吗？”

我才猛然想起我是那三位合伙人的执行秘书。他问我该为他们做些什么。答案很明显：我必须协助弗里德伯格先生更有效率地做他最喜爱的事，也是他的专长——交易。每一回他的电话交易到一个段落，就会在一张“售出”或“买入”的交易清单上详细记载，然后仔仔细细地折叠 4 次，撕成 16 张碎纸后，就扔进字纸篓里。进公司后，关于他这个人，我最先耳闻的，就是这件事。这件习惯不知有多少年了，因此人尽皆知。到了晚上，清洁工来倒垃圾，弗里德伯格先生的交易记录就此消失无踪了。已经有无数的人请他戒除这个坏习惯，他也总是信誓旦旦地说下次不会了。但是，过了几天，他又开始把交易清单工整地撕成 16 片丢掉。理查德曾试着以拿走弗里德伯格的字纸篓来解决这个问题，然而弗里德伯格还是把清单撕成 16 张放在口袋里，每次去上洗手间时就把这些纸屑冲到马桶里。当然，他自己根本没有察觉这个无意识的习惯，但公司的会计系统就叫苦连天了。比方说，就是因为他这个动作，我才必须去和荷兰人协调那可笑的争议。

我知道这也是我的工作范围，就是使老板有效率一点，帮他的忙，而非改造他。我想到一个简单的解决办法，就是下令弗里德伯格的字纸篓不得清除，我第二天一早再来整理。就在 3 天内，公司的会计已经不再有怨言了。

弗里德伯格以我为自豪，好像我是他生的第一个孩子，才刚学会走路似的。我的工作还是以协助理查德为主，但是一有空弗里德伯格就叫我去，要传授我“银行业务”。

“莫赛尔兄弟认为你将来必可成为银行业务方面的高手。然而，我常常看你埋首在书堆里。或许，借由从书中学习，可以成为经济学家，但是银行业务都是和人来往的，所以你必得先学会观察人。我会找个值得观察的人来让你好好瞧瞧。”

他要我见的第一个人就是亨利伯伯。

※

在一个寒冷的 3 月早晨，弗里德伯格跟我说：“我现在要你搭下一班火车到利物浦。到了之后，找个第一流的医师，并在疗养院里订一间最好的房间。然后第二天一早到梅西赛得码头去接亨利伯伯……什么，你不知道亨利伯伯是谁？他就是从美国来的亨利·伯恩海姆（Henry Bernheim）先生，奥图·伯恩海姆的伯伯，也是我的老朋友。他已经从波士顿搭乘拉摩娜号来英国的路上了，每年他都会来英国一趟。那艘船碰上了 30 年来北大西洋最恶劣的暴风雨，几乎已经快不行了，因此晚两个星期进港。亨利伯伯已经 80 多高龄了，长我七八岁左右。经历这番折磨，他大概已不成人形。对了，你要记得，千万别称呼他伯恩海姆先生，叫他亨利伯伯，要不然他会把你的脑袋瓜子咬掉。”

## 弗里德伯格的世界(5)

次日早晨在严寒的风雨中，我终于看到拉摩娜号进港了。真是惨不忍睹，我从来没有见过这么残破的一艘船——船身结满厚厚的冰，桅杆已不见踪迹，有一个烟囱已经折断、倒在甲板上，两个推进器都倾斜扭曲了。第一个走下来的，是个短小精悍的老人，穿着斜纹软呢西装，没有再加上外套。

于是我冲上前去，喋喋不休地说：“我是弗里德伯格公司的人。弗里德伯格先生派我来的。我已经请好了医师，救护车和疗养院也都在等着您，”然后才说，“亨利伯伯，您还好吗？”

他上下地打量我后，好像在自言自语：“这 12 天来的食物都是轮船公司免费招待的。他居然还问我好不好。”然后昂首阔步地向前走。

亨利伯伯和弗里德伯格是老乡，同样出身自德国小镇一个小小的犹太社区。父亲是犹太肉贩，家中的兄弟姊妹很多。因为过于穷苦，依照当年的习俗，家里的孩子一长大，就得离家，到美国闯天下。亨利伯伯和他的双胞胎兄弟不到 15 岁就离乡背井到美国，那时美国内战才刚刚结束。弗里德伯格的父亲是镇上惟一富有的犹太人，帮这两兄弟付了船票，这也就是弗里德伯格和亨利伯伯的友谊之始。传言，亨利伯伯和他的孪生兄弟只有一件衬衫，在启程到纽约之后，他们用这衬衫换来了一辆单轮手推车，就这么做起生意来了。15 年后，那个孪生兄弟就过世了，亨利伯伯在中西部一个小镇开了家小小的百货店。那可是该镇的第一家，小镇此时也开始成长，工业也有了发展。又过了 15 年，也就是在 19 世纪 90 年代末期，亨利伯伯已经飞黄腾达，原来的小百货店已成了 12 层楼的建筑，到了 20 世纪 70 年代，小镇已成百万人以上的城市，而亨利伯伯的店仍在当地享有盛名。在 20 世纪初，亨利伯伯做得相当有声有色，并送儿子艾尔文进入刚建校的哈佛企管学院就读。艾尔文获得企管硕士时，看到父亲经营百货店那般缺乏效率，也没有科学管理，实在是可怖。

他对父亲说：“您连赚多少都搞不清楚。”

“孩子，跟我来。”亨利伯伯于是领着他搭电梯到顶楼。他不发一言，到处走动，看看顾客、商品、忙碌的售货员，就走到下一层楼。他一直重复着这个步骤，仍旧一句话都不说，直到他和艾尔文走到最底层，地下一楼、二楼，甚至三楼，也就是大楼的最底部。就在墙壁突出的架子上，有一匹布。

“其他的都不算，这就是我的收获——就这东西，”他指着那匹布，“当年我就是靠这个起家的。”

有时，我会把这则故事说给班上的研究生听，但是他们却不太能了解。

如果有人问亨利伯伯的职业，他会说：“我是个小贩。”这可是他肺腑之言。他最爱的莫过于进行交易。在我遇见他的那一年，他发现若要进口组装好的打火机成品得付 65 % 的关税，但是若是珠宝商进口金银来使用却可以免税。于是他从英国一家专门生产打火机的顶尖厂商那里买了 25000 个最高级的金质打火机，因为大量购买，折扣当然非常可观。然后，从伦敦东区找来了一些失业的妇女来进行拆卸，然后以“珠宝用金饰”的名义进口美国。同样地，在纽约找一群失业的妇女来组装成品。他以百分之百的利润销售出去，仍然比其他制造商的价格低廉。因此，美国的制造商和海关都对他咆哮，但是亨利伯伯却毫不在意。身为一个真正商人的他，认为所有的制造商或多或少都是贼，因此他有责任以低于市价的价格销售。

但是，亨利伯伯最引以为自豪的“交易”，一谈到就眉飞色舞、滔滔不绝的便是——“亨利·伯恩海姆伯伯纪念喷泉”（Uncle Henry Bernheim Fountain）。他定居的城市在 20 世纪 20 年代曾和一个有名的法国雕塑家签约，建造一个美丽的喷泉。之后，遭到经济大萧条的冲击，市政府付不出喷泉的款项。亨利伯伯因此提出由他来付费、捐赠的构想，条件是必须取名为亨利·伯恩海姆伯伯纪念喷泉，上面并加上镌刻：“本城是亨利·伯恩海姆伯伯挚爱的第二家乡，在此谨向他致敬。”在喷泉完成后，他要求给他两年的控制权。他在这座喷泉上盖上大帐篷，并要求每个来参观的人付 25 美分的门票，不过持票入场者可以在伯恩海姆百货店享受购物折扣，以 20 美元的商品作为上限。他在该区大做广告，还为乡下地方的民众准备了特别的火车进城参观“有史以来第一个为尚活着的美国市民竖立的纪念物。”到了他该把这个喷泉还给市政府时，门票收入已超过了原来捐献的金额。于是，他把所有的收益都捐给医院。

他说：“这是我可以做到的事。伯恩海姆百货有了这么些额外的顾客，在最不景气的两年中，我们的销售额和获利数字都很可观。”

不管亨利伯伯到何处，他都特别留心机会。他总让我联想到一只棕色小狗在每支路灯杆旁嗅啊嗅的。有一天，我们午餐时刻在伦敦市区散步，他看到我的名字出现在教会外的布告栏上。我并非神职人员，而是抽空在某个星期中为市区一家教堂讲经。那家教堂在星期天时没有教区居民上门，因此希望利用非假日拉一些人来。我向亨利伯伯解释这一点，也告诉他，我这么做最大的乐趣还是在享受教会的音响效果。

“你一个月有一个星期三会在那儿，是吗？那其他时候呢？”

## ----- 弗里德伯格的世界(6) -----

“我想，什么活动也没有。”

“教会的财务情况还好吗？”

“勉强还可维持下去而已。他们急需一笔钱来整修呢。”

“那你带我去见牧师。”

于是我忐忑不安地带他去见那个一板一眼、不苟言笑的牧师。这个人阶级意识很深，只有左派的英国天主教徒可以与之比拟。

亨利伯伯开口道：“牧师，我知道一个办法可以提高教会的使用率，并让你取得需要的修理费。每个星期只要办两次音乐会，可以选在午餐时刻，这时多的是不知怎么打发时间的人，他们一定会纷纷前来。音乐家也一定很高兴有这个义演的机会，这对他们来说是最好的宣传。你只要靠入场门票，必可在短期筹得修理教会的款项。”

那牧师一点表面上的礼节都不顾，冷酷无情地把我们轰了出来。我觉得很过意不去，我晓得亨利伯伯是一番好意，他这么提议确实有几分道理。于是，我为牧师的鲁莽向亨利伯伯道歉，话还没说完，亨利伯伯就说：“用不着道歉。我知道牧师一定认为我是个庸俗的小犹太人。没错，我的确是这种人。不过，记住我的话，在 5 年内，他一定会照我的话做。”

5 年后，第二次大战爆发，那个牧师大肆地在教会举办午餐音乐会，每星期办两次，并收取门票来为惨遭战争破坏的教会做整修工作。

亨利伯伯在伦敦时，就利用弗里德伯格公司做他的总部，在我原来一人使用的大办公室里摆了桌子和电话供他使用。他经常说故事给我听，比方说最近托卖的一批女帽、一批装配错误的雨伞，或是杂品等。他说个没完，让我无法招架。慢慢地我终于知道要如何听他说——用一只耳朵听就可以了。若是不谈那批雨伞的大减价，他还会喋喋不休地谈着铁事、丝袜的尺寸、颜色和促销等。令人吃惊的是，最后他总可以归纳出一个道理来。

比方说，终于讲完那批装配错误的雨伞最后如何如何时，他下结论说：“零售只有两个原则：一是，只要打 2 美分的折扣就可以使其他店家最忠诚的顾客动心；二是，不把东西上架，永远都卖不出去。其他，就靠你的努力了。”或是说：“没有所谓无理性的顾客，只有懒惰的商人。如果顾客的行为不像你心中所预期的，不可说‘他们失去了理性’。不要试着去‘再教育’你的顾客，这并不是商人的工作。商人的工作就是使顾客满意，使他们再度上门。若是你认为他们不理性，出去看看，用顾客的眼光来看街上的商店和货品。最后，你一定会发现，消费者还是理性的，只不过商人看到的现实往往和顾客不同。”

亨利伯伯曾是美国零售业的改革者。他是采取“包君满意，否则退款”策略的第一人，远在西尔斯娄巴克邮购百货（Sears Roebuck）之前。

我问他：“如果顾客买了一件衣服，穿过，而且洗过之后才拿回来要求退款，怎么办？”

“当然退给她钱啰，不这样她怎么知道那件洋装有没有问题？”

“要是她又再度把穿过、洗过的洋装送回来退钱呢？”

“那我们就确难退款了。她第一次这么做时，我们就把她的名字登记下来，加以注意，不然这样可能会让人养成占便宜的习惯。”

对顾客抱怨方面，亨利伯伯也有一套简单而有效的解决之道。假使有任何顾客来抱怨，服务部门的职员马上记录下来，并保证会联络“顾客服务部副总”来处理。这时，任何一个年纪在 35 岁以上、刚好靠近服务柜台的男职员就会前来协助。这位“副总”会先倾听顾客陈述，然后露出惊惶的神情。

“我们绝不能让伯恩海姆百货的顾客遭到这样的待遇。马上把那该死的售货员找来。”

最靠近服务柜台的售货员就会被拖过来。那名“副总”于是指着他的鼻子说：“明天开始不用来上班了。”这时，顾客总是会为那个售货员求情。

亨利伯伯说：“假如女顾客哭了起来，我们就对那个售货员说，暂时不处分他。我们不喜欢店里有女人哭泣，这样会影响本店的声誉。”最后，顾客的怨气消了，也离开了，那个“该死的售货员”就可以得到一点酬劳。

亨利伯伯又说：“为这么一出剧，我总是愿意多付一点。不过，那次抱怨的始末，还是会调查清楚。不必对顾客的抱怨太认真，但是又不得不加以注意。”

在第一次大战期间，伯恩海姆百货也跟其他百货零售业一样，遭到“员工监守自盗”这股坏风气的冲击。亨利伯伯说：“其他店家无不找侦探来埋伏，还装设了监视镜。员工无不气得咬牙切齿。我也很生气，这样是不能阻止员工偷窃的。我们伯恩海姆百货的做法则是，定出货品“短缺”多少是合理的，绝不以其他的名称来替代。然后，实行一个制度：如果每半年的盘点没有过度“短缺”的现象，员工就可以拿到一份不错的红利，此外可以依照薪水的某个比例免费获得公司的货品，或是给他们相当的折扣优待。因此，我们的货品总在正常“短缺”的限度内，员工互相管理得很好，也很满意。”

亨利伯伯说，他这些策略都是出去走走看看时学来的。不管是丝袜的尺寸、装配错误的雨伞，还是去年流行的女帽，他都可以从中汲取一些经验。

亨利伯伯 90 多高龄的时候，大概是在 1950 年左右，他的孙子以非常好的价钱把伯恩海姆百货卖给一家大型百货连锁店。那时的亨利伯伯当然已经退休，不再积极地参与公司的管理业务，但是他还是最大的股东。尽管年事已高，他还是到市区走动，因为那家大型百货连锁店的总部就在那儿。他花了半天拜访该公司人员，回家之后就宣布要把自己的股份卖掉。

## ----- 弗里德伯格的世界(7) -----

他的孙子沮丧地说：“亨利伯伯，您看过他们的财务报表吗？”（即使是他的孙子也叫他亨利伯伯。）

“在你出生之前，我就可以弄清楚他们的底细了。我听了那家公司十几个采购说的话。他们是很聪明，不过他们采买货品不是为顾客，而是为了公司。这是错误。这样下来，他们会失去顾客，东西卖不好，也无法获利。”就在两年内，易主经营的伯恩海姆百货果然顾客减少，业绩日益下滑，也开始失去利润。

有很多人的思考是跳跃式的，像蚱蜢一样，一下子想到丝袜，然后又跳到钮扣，从一个实验想到另一个，但是从来没有一个结论，也没有什么概念。科学家常常如此，商人也是。但是，我学到了一件事，那就是好的商人，以及杰出的艺术家或科学家，他们的思考方式都像亨利伯伯，起自某一个特定的、非常具体的东西，最后终于得到一个准则。

※

我离开弗里德伯格公司，是在亨利伯伯逝世多年以后。我曾服务于美国国防部的顾问委员会。这个委员会的主席曾是非常成功的商人凯尔斯特（Charles Kellstadt），本来是西尔斯—罗巴克的总裁。凯尔斯特特说的故事，常常和亨利伯伯说的一样。我还一直怀念着亨利伯伯，因此很认真听凯尔斯特特说的话，总是从中学到不少。这个委员会权力非常大，打算为美国国防部的采购政策立下新的行动方针。然而，委员会中只有我对凯尔斯特特的话有兴趣，其他成员对他的喋喋不休，简直是厌烦之至，又无法让他闭嘴。

凯尔斯特特是肯尼迪总统和国防部长麦克纳马拉（McNamara）面前的红人。成年后，他在亚特兰大待过好一阵子，做西尔斯—罗巴克的地区副总，之后到芝加哥，荣任这家百货公司的总裁和最高执行主管，也握有政治权力，成为美国南部民主党里举足轻重的人物。他本身是天主教徒，在他的大力支持下，南部民主党接受另一个天主教徒——肯尼迪作为总统候选人。肯尼迪因此得以被提名，并赢得总统大选。凯尔斯特特之所以和麦克纳马拉结识，是他在福特汽车董事会时，那时的麦克纳马拉是福特的总裁，由于凯尔斯特特的引见，肯尼迪才注意到麦克纳马拉。

我在委员会的同事都对凯尔斯特特的故事，退避三舍，觉得像是老太婆的裹脚布，又臭又长，而且没有重点。有一天，他们终于了解他的用意了。麦克纳马拉麾下的那批“英雄豪杰”中最厉害的一个，也就是部长助理，他呈报给委员会一份计划书，建议采用截然不同的定价方案。大家都觉得相当不错，只有凯尔斯特特不以为然。于是，他又开始讲故事了。说到当年他第一份管理工作是在俄亥俄州奇利克提（Chillicothe）一家店的下折扣部门。有一次他们卖的胸罩罩杯尺寸有问题。他说了几句就打住，然后问那满脸疑惑的部长助理一个有关胸罩的问题，然后又继续说他的故事。

最后，部长助理终于说话了：“凯尔斯特特先生，我想您不了解。我说的是概念。”凯尔斯特特有点生气地说：“我也是啊。”然后又开始喋喋不休。10 分钟后，委员会所有的成员终于恍然大悟。原来凯尔斯特特之所以反对这个计划，就是因为其中太过复杂、太多假设，一大堆“假使”、“但是”，以及“当……的时候”。（哎，



可惜部长助理不了解这一点，麦克纳马拉也一样执迷不悟，因此造成了国防采购史上一次代价不菲的错误，也就是洛克希德〔Lockheed〕巨无霸空中运输机采购案。）我们走出会议室时，另一个委员、一家著名工学院的教务长带着仰慕的语气对凯尔斯达特说：“你的表现真是太令人激赏了。不过，你为什么提 40 年前那个有关奖杯尺寸的往事呢？”凯尔斯达特很讶异他这么问，说道：“不然，我怎么能看出问题来呢？”

※

50 年，或者更早以前，是亨利伯伯和凯尔斯达特的天下，之后换亨利伯伯的儿子艾尔文那样的人独领风骚，进入系统、原则和抽象概念的时代。我想，过度强调感觉是不对的，必须再加上一点概念性的原则，加以平衡。我还记得在伦敦的那几年，初次接触那时新兴的符号逻辑学，真有一种解放的感觉。（后来，我自己也开过几次这门课）符号逻辑反对无谓的重复、错误的类比，认为不该从单独事件，比方说轶事，去找通则，并以相当严谨的语意为工具。但是，我们还是需要像亨利伯伯和凯尔斯达特那样的认知；我们已经过度依赖没有经过试验的定量分析、倾向对称而纯粹的正统模式、从假设而非从经验去推论，并且从一个抽象到下一个抽象概念，离具体事物愈来愈远。我们正慢慢忘却柏拉图在西方系统分析和系统思考之初教给我们的，就是对话集中最美丽、动人的两个篇章——斐多斯（thePhaedrus）和克利多（theKrito）：少年斐多斯和风烛残年的苏格拉底对话，苏格拉底就是在那天早晨离开人世的。我们学到，不经逻辑试验的经验不是“严谨的修辞”，只是“漫谈”；而没有经过经验试验的逻辑，不能算是“逻辑”，而是“荒谬”。因此，我们可从凯尔斯达特说的那句话——“不然，我怎么能看出问题来呢？”又学到一课。

亨利伯伯一直到 104 高龄才撒手人寰。到他死前的最后一刻，神志依旧相当清明，睿智不减当年，不过身体却十分羸弱，肺和肾功能都很差，不得不缠绵病榻。就在气候最恶劣的一天，他居然起身，穿戴整齐准备出门。护士阻止他外出，他说：别管我，反正我随时都可能死。”一个小时后，他回来了，打个电话给伯恩海姆的总经理好好地训了他一顿，原因在于对手的丝袜价格比伯恩海姆更低了。挂上电话，他对护士说：“瞧，到我这个年纪还可以做点有用的事吧。”说完，转身面壁，就过世了。

#### ----- 弗里德伯格的世界(8) -----

※

我去利物浦接亨利伯伯之后几个星期，弗里德伯格先生又把我叫去。他说：“本公司一位相当好的客户帕尔布（WillemPaarboom）先生计划从荷兰搬到英国来。他要看看房子，并请你作陪。他对英国乡间不熟，我已经告诉他你是这方面的识途老马。星期天早上 8 点到他下榻的饭店去接他吧。”

就在那个星期天，我遇见了一个外表最奇特的人，或者我该说，我不确定我看到的是一只装扮成人形的大乌鸦，还是一个扮成大乌鸦的人。他非常高，约 6.4 英尺，异常削瘦，全身是丧服一样的黑——黑皮鞋、黑袜子、黑西装、黑领带，连领带夹上的珍珠都是黑色的，加上浆得雪白的高领衬衫。他一开口就露出参差不齐的牙齿，巨大的鼻子如鸟喙，嗓音沙哑，也像乌鸦的啼声。他的荷兰口音很重，叫人难以理解他的话。我几乎想听到他像爱伦坡笔下的大乌鸦啼叫：“啊，不再了（Nevermore）。”

等着我们的一辆 8 人座的劳斯莱斯，也是黑色的。司机载我们到各处看看中介商推荐的房地产。一整天，我们就这样越过一栋又一栋令人毛骨悚然的维多利亚时期的建筑——每一间都很大、而且阴暗，里面多城楼、仿都铎时代的梁，门前停车处都有铁铸的小矮人。最后，天色已暗，每一处也都看过了，我们经过一条巷子，我记得是在埃塞克斯（Essex），我们转错了弯，到了一栋大宅前。那真是可怕的一栋，几乎是先前看过的房子的两倍大，塔楼更多，而且年久失修，残破不堪。帕尔布叫司机开进去。那栋房子看来废弃已久，不过在一个城楼上灯光隐隐若现。帕尔布在四周走了几圈后，走上破旧的门前阶梯，敲了门。过了许久，又敲了几次。

一个肮脏的老人前来应门，手中拿着蜡烛，大声咆哮：“你要做什么？”

帕尔布问道：“你是屋主吗？”

“我就是，不过与你何干？”

“我想马上住进这栋房子，你愿意开价多少？”那个老人一定认为他遇见一个疯子，但是这疯子可是有着一部大劳斯莱斯，还有司机帮他开车。

“3 万英镑，现金交易。”那栋房子的市价顶多值 6000 英镑。

帕尔布说：“好，就此成交。”他从口袋掏出一大叠一百英镑大钞，10 张绑在一起，数了 30 叠后交给他。

“你的大名是……，好，这是我的名片，我的律师明天早上会跟你联络。”然后转身离去。

呆若木鸡的老屋主问他说：“不用收据吗？”

“不必，我都会记住的。”

我们在车里坐定，准备回去时，他对我说：“这栋房子有足够的塔楼可以容纳我那些太太，未来再多几个老婆也不怕。”

几个星期后，我接到他的电话。

“德鲁克先生，你可以过来帮个忙吗？我那些太太已经从荷兰出发，来英国了。她们想看看房子，看哪些地方需要整理一下。你可否作陪？”

“你的太太们？”

“当然，她们 4 个全过来了。”

他听出我话中的惊讶，于是加以解释：“德鲁克先生，我想一个女人生孩子超过三个是有害健康的。因此

我的每一个太太生了三个孩子后，我就让她卸下生育的重担，安排离婚，然后再娶。我当然还是爱着她的，我们依旧是亲密的朋友。虽然离婚，她和孩子仍和我以及其他太太住在一起。然而，每一个太太都有自己的生活范围，分住在房子的侧翼或是塔楼。”

我终于见到众多的帕尔布夫人时，发现她们的确亲如密友，而且难分轩輊，像是同一个模子印出来的典型荷兰主妇——金发碧眼、圆圆胖胖，带点奶油的味道。我向帕尔布道歉说，我只能一律称呼她们“帕尔布夫人”，无法照他的介绍分清哪一个“是‘缪若·玛瑞克’，哪一个‘是‘缪若·朵拉’”。

于是他说：“德鲁克先生，你以后就知道，人总是这样，哪个法子行，就会一直那么做下去。走过这段人生，我已经知道怎么做算是个好丈夫，就一直照那个模式去做。果然有用。”

帕尔布后来预言欧洲即将发生战事，于是在1939年举家逃往美国，在纽约北部的达切斯（Dutchess）定居。他在哈得孙河畔为自己、4个太太和12个孩子找到一栋建造于1880年、有着非常多塔楼的房子，好让每个太太各据一方。

※

帕尔布在本世纪初离开荷兰的家乡，独自前往遥远的荷属东印度群岛时，还是个不到14岁的孤儿。他那过世的父亲是个小生意人，老是面临破产的命运，因此留给他的只有债务，除此之外只有一场待解决的官司。荷兰下级法院宣告他父亲在东印度群岛的某项产业有问题，所有权不属于他，帕尔布家因此提出上诉。5年后，帕尔布回到荷兰时，摇身一变，成了百万富豪。他不但赢得了那场官司，还在巴达维亚（Batavia）从事房地产赚了一笔。巴达维亚是雅加达的旧称，那时他们的橡胶业才刚刚勃兴。他虽然拥有了财富，在巴达维亚那5年非人的生活也带给他永恒的创伤。当时荷兰在巴达维亚的殖民社会是没有他这么一个又穷又脏的小子立足之地的，那些有钱有势、骄傲、冷血的荷兰“上流人士”对他的不屑、敌意和羞辱，造成他一生永远的阴影。他发誓绝不再软弱，他要成为“绅士”。对他而言，所谓的“绅士”就是穿黑色西装的人。他的衣柜里有25套完全相同的黑色西装，每天都穿不同的一件。每一套都是请裁缝定做的，穿了一年后就丢弃。他也决心不再仰仗别人的恩惠。从今以后，他要做自己的主人。

## ----- 弗里德伯格的世界(9) -----

回到荷兰后，他从事财务顾问，为当地的大企业家服务。尽管年龄尚轻，一开始就有不凡的表现。就在20世纪20年代初期，他准备进行第一桩大作为：当时，他是荷兰一家人造奶油和肥皂大厂继承人的顾问。他认为欧洲必须成立一家超级人造奶油和肥皂公司，以和美国厂商，也就是日益蓬勃的普罗克特—甘布尔公司（Procter & Gamble）和科尔盖特—帕尔莫利夫公司（Colgate Palmolive）相抗衡。但是，他也知道这些欧洲厂商难以合并或是轻易卖掉自己的公司，特别是英国人不会屈居在荷兰人之下，荷兰人也不肯在英国人之下服务。于是他想到一招妙计。两家欧洲厂可都称做尤尼莱佛（Unilever），各由英国人和荷兰人来经营管理，所有权彼此都有份。几年后，他第一个得知德国的欧宝兄弟没有能力、也不想经营即将继承的欧宝汽车（Opel），然而德国政府和该国舆论也反对他们将公司卖给欧洲任何一家汽车公司。帕尔布于是心生一计，想欧宝不如卖给底特律的通用汽车（General Motors）。他盘算好细节后，先说服通用汽车，再获得欧宝汽车的首肯。然后，他拟好一长串未来客户的清单，只挑选最富有的人，排行第一的就是最有钱的荷兰女王。

然后，对于他经手的交易或是客户，他绝口不谈。他不曾接受报纸访问，对自己的隐私极为注重，名片上仅仅印着：“帕尔布先生”，连地址和电话号码都付之阙如。事实上，他几乎过着隐姓埋名的日子。然而，若是得拜访最有名的大企业家、银行总裁或是政府部会首长，他可一点都不会迟疑，事前往往没经过预约，就直接走进办公室，说道：“这就是你必须做的事。”

有一天，他获悉当时英国最大的钢铁公司发生财务危机。他以前对这家公司一无所知，于是开始研究。他坐火车到这家公司总部座落的地方，把自己的名片递送给那家公司的总裁。当然，这位总裁从来没听说过有帕尔布先生这号人物。经过3个小时的晤谈后，帕尔布已经取得了一份长期合约以重整该公司，健全他们的财务状况。

弗里德伯格先生问他说：“你为什么不让我们帮你正式介绍呢？毕竟，我们知道那家公司，和他们的总裁也熟。此外，在英国不经正式介绍，是难以做成任何生意的。”

帕尔布答道：“这正是我没请你协助的原因。我这人做事从不按牌理出牌。”

帕尔布搬到英国不久，就在城里离弗里德伯格公司不远处租了间办公室，也邀我过去看看。他的办公室就在伦敦最新颖、最壮观的一栋办公大楼里，占了一整层，隔成一间间的办公室，除了全黑的办公桌椅，其他什么都没有。然而，他自己办公的地方只有一小间。在外面的电话旁坐着的是他推一的职员——一个男秘书。

“你要这么大的一层办公楼做什么呢？”我问他。

“将来我做生意时，可能会用到这么大的空间，也得雇用很多员工。我讨厌到时候还要为租约伤脑筋。”

“做这种生意的可能性有多大呢？”

“当然，我自己做不到的事，绝对不做。对我来说，这是惟一合情合理的事。”

他的办公室里摆着最新型的账务处理机器，可做簿记和会计的工作，比弗里德伯格公司耗资甚巨刚成立的新部门里的任何东西都要新。

我问他：“你要这些机器做什么呢？用来帮客户作账吗？”

“我的客户不用什么账户。他们要的只是我亲手开出的支票。”

他告诉我说，他约有 40 个“合伙人”。每一个都把自己财富的 5 % 交给帕尔布管理。

“少于 5 % 的，我不做。我也不愿为更高的百分比负责。”

这些钱都投资在帕尔布所谓的“特别投资案”里，例如尤尼莱佛公司的收购，或是那家英国钢铁公司的重整计划。若是获利，投资者可得其中的 50 %，帕尔布得 20 %，另外的 25 % 集合起来，成为他所谓的“疯狂资金”，投资在“投机投资案”，假使获利，投资人和他平分，如果损失，则由投资人负责。

有一次我问他：“特别投资案和投机投资案，有何不同？”

“特别投资案，因为我已经考虑到种种层面，应该没有任何风险，至少可以使原本投资的钱变成二倍。投机投资案的风险高，然而一旦成功，获利可达五倍。”

帕尔布只接受来自荷兰的合伙人。他不但极端爱国，而且是属于很激进的那一种。荷兰在 30 年代成为最后一个放弃金本位制（goldstandard）的国家时，帕尔布递交了一封义正辞严的个人抗议书给荷兰女王，认为此举不但背信，而且就道德和政治面而言，都是可鄙的、懦弱的行为。之后，私下将那封信翻译成英文印行，而且寄给所有的朋友。

“不过，帕尔布啊，”弗里德伯格抗议道，“为什么英国放弃金本位制，造成英镑下跌时，你一点怨言都没有，反倒在那个时候搬到英国来？”

“弗里德伯格先生，”帕尔布回答，“我不是英国的子民。英国并没有欠我什么。”

那天，我在饭店外初次和他见面，陪他去看房子之前，他开口第一句就是：“德鲁克应该是荷兰姓氏，是吧？”我说，没错。我知道我的祖先来自荷兰，他们是十六七世纪荷兰宗教书籍的印刷商。但这对帕尔布先生而言，还不够。他一直追踪研究我的家谱，不放过家族树上下所有的枝叶，最后他不只在荷兰的图书馆发现先祖印行的书本，连这个家族事业是何时、何地开始的，到什么时候结束都了如指掌。于是，我成了他在弗里德伯格公司的知己，因为“我们荷兰人必须团结一心”。我跟他提及，我的祖先早在 17 世纪离开荷兰，因此我和荷兰这个根源疏离很久了。他则说道：“你太谦虚了。只要你们不像那一班声名狼藉的骗子去美国，就还是好的荷兰人。”此外，他总是把我的姓氏说成“德劳克”（Druecker），也就是德鲁克的荷兰语发音。

## ----- 弗里德伯格的世界(10) -----

帕尔布早在 1934 年就料想到纳粹会进军荷兰，于是来到英国。但是，他还是常常往返于伦敦和阿姆斯特丹之间，一个月至少会回荷兰两次。只要几个星期不回到祖国，他就陷入忧郁之中。

“那 5 年，待在上帝遗忘的爪哇时，我常常在不能成眠的夜里祈祷，来场荷兰那样的雨、雾和暴风雨吧，结果第二天醒来，还是该死的晴天万里。”

起初，他是搭火车和船回去，但每次总是晕船晕得厉害。后来，他改搭飞机，还是不舒服，幸好很快就过去了。有一天，他在偶然间发现，在搭机时凝视着荷兰风景画就可以让他的晕机症不治而愈。于是，他成了 17 世纪荷兰风景画的收藏家。他对那些画作和画家可说是一无所知，他鉴别的方法是经画商同意后，将画携上飞机，假使不会晕机，就购买下来，否则就还给画商。幸运的是，让他克服晕机症的，显然是绝佳的品味与独到的眼光——他收集的那一批 17 世纪荷兰风景画都是上选之作。有三幅让我目不转睛、绝美的雷斯达尔（Ruyssdael）<sup>②</sup>风景画现在已是帕萨迪纳（Pasadena）诺顿·西蒙博物馆（NortonSimonMuseum）引以为荣的珍藏。我第一次就是在帕尔布那“晕机收藏品”里看到的。

我告诉弗里德伯格有关帕尔布那些太太的事时，他说：“没错，帕尔布这个人挺疯狂的。他在热带地区待了 5 年，使得他的脑子有点混乱。不过，他却是个天才，从他研究资产损益表的神情就可以看出来了。”

帕尔布确实特别具有理财的才能。在看报纸的时候，他会因一则不经意的评论或是某个消息大为兴奋，然后埋首钻研一家公司、企业，或是公共事业的财务问题。两个星期后，他已经知道要怎么做了。他想出的方法总是最创新、最完美的解决之道，也是最显而易见的，不过就是没有人这么想过。

他说：“如果我还要去推销我的方案，那就错了。一定要简单明了到任何人看了立刻说‘对了’的地步。”

帕尔布一开始耳闻英国钢铁公司有财务危机时，这家公司的问题已经错综复杂到没有一个英国人能想出办法来加以拯救。经过两个星期的分析后，他已经知道这家公司哪一个部门需要裁撤、哪些需要做财务重整、哪些该合并起来，还有该增设的是哪些。本来英国钢铁公司已经走到了穷途末路，几乎倒闭了，经过帕尔布的整顿计划，在 18 个月后摇身一变成为欣欣向荣、日益成长的企业。

奥地利凤凰保险公司（Phoenixinsurancecompanies）在 1934 或 1935 年一败涂地的消息公诸于世。在这之前，帕尔布从来没有听说过这家公司。他一直注意后续报道，加以研究，之后打电话给奥地利财政部长，说道：“你照我的话做，就可以让这家公司起死回生。我后天会到维也纳，到时再跟你说明解决之道。”

虽然从有利可图的交易中可获得巨额的收益，但他并非只为获利而投资。就以火柴大王克吕格（IvarKreuger）面临破产的那家公司为例，他们的债券被低估得太过，理查德·莫赛尔因此设法说动帕尔布去研究这家公司。

帕尔布调查了之后，说道：“你说得没错。这些债券至少值现在出售价格的六倍以上。不过，并不适合我来投资。”

“为什么呢？”我们问他。

“借由收购这些债券，你们是纯获益；但是，我则不同，除非我能有所贡献，为我所购买的公司做点事，否则我不会投资。从很早以前开始，我就不靠自己的小聪明赚钱了。我希望自己是因为做对的事情而获利。”

他还告诉我，他一年总会审查 40 个左右的投资计划，大部分是他自己找来的，有些则是朋友或是“合伙人”推荐的。

他说：“淘汰的约莫半数。在我眼里看来风险太高，所以不合理。其他的，从财务的角度来看，还算有点道理而已。最后只剩下两三个案子值得考虑，不但是有利润的投资，也有让我贡献心力的机会。这几个就够我和我的合伙人忙上一年了。”

我决定离开弗里德伯格公司，不再待在英国时，我去和帕尔布告别。

他出乎我意料之外地说：“我要你做我在纽约的代表，为期 3 年，年薪 25000 美金。”

在经济萧条的那几年，25000 美元可是无法想像的数目，比华盛顿的内阁阁员或是大公司的最高主管的所得都来得高，而且那个时候还没有所得税呢。

我问他：“你付我这么多钱做什么呢？”

“或许什么事也不必做，只是预备不时之需吧。”

我拒绝了这个机会，正因为他表明了我得为他一人服务，就是什么事都不必做也罢。一年半以后，我差不多已在美国安顿好了，帕尔布来我们家拜访。那时，大女儿刚出世，我们在纽约郊区租了一栋普通的房子。帕尔布又要求我做他的代表，并更进一步提高年薪。我告诉他，此举让我受宠若惊，但是我还是决定自食其力。他旋即起身离去，从此不再来访。我拒绝了他，他在巴达维亚受到的旧创，也许又开始隐隐作痛。

他第一次请我做代表时，我把这回事告诉弗里德伯格先生。

“我可以了解，知道你为什么即使不用工作，也不愿意拿那么多酬劳的原因。不过，想一想，一年 25000 美元，三年下来，你存的钱足以买下一间小银行，慢慢再发展成一家大银行，不是吗？”

## 弗里德伯格的世界(11)

“但是，弗里德伯格先生，我不确定自己是否想从事银行业。”

“胡说！不然像你这么聪明的年轻人要做什么呢？”

※

40 多年前在弗里德伯格公司工作的岁月可说是乐趣无穷。巴尔扎克 (Balzac) 形容这些 19 世纪的银行家——希罕得有如濒临绝种的动物。当然，这些稀有动物后来在现代城市伦敦兴旺起来。我觉得自己很像人类学家观看“活着的先祖”，如亚马逊的印第安族人，看他们狩猎、设陷阱捕动物，内心有着无限感动，忘了推土机就在数里外不远处，正在建筑高速公路，一寸寸地蚕食那些族人的石器时代文明。在 30 年代，斯大林、希特勒和罗斯福的世界里，弗里德伯格、亨利伯伯和帕尔布这些人所代表的“文明”，他们的“生意”和“交易”，似乎像是亚马逊印第安人那种石器时代的文化，不知不觉到了灭绝的时代。

然而，这些石器时代的交易天才却展现出绝佳的存活力，和 60 年代在股市兴风作浪的那批人活在同一个世界。不过，那些人相当粗鄙，少了弗里德伯格和帕尔布的谨慎、机智和廉正，也缺少像弗里德伯格那样的智慧——出身自小镇的他，听到管理阶层保证未来每年的获利率和销售额都能达到 10% 的成长时，一眼看出他们不是骗子就是傻瓜，或者两者皆是；也没有帕尔布那样的自尊，这人虽长相不佳，举止笨拙，但却坚持在获利的时候，还要有所贡献，而不只是靠一点小聪明，以大赚其钱为乐；那些只会追逐金钱的人，也无法明了亨利伯伯的话，认为他的观念很奇怪——若是一家公司的采购方针只为公司着想，而不是为了顾客，就不值得投资。

虽然弗里德伯格、帕尔布和亨利伯伯所代表的文化仍徘徊不去，但已是昨日黄花，或是正渐渐凋零。而我们的社会还是继续朝着认知与形而上学前进，如弗里德伯格公司所代表的。我们已经把“符号”看作是“真实”如金钱、买卖、交易、利率和国民生产总值等等。用中古世纪逻辑学家的话来说，整个社会的认知就是——符号取代了实质 (Nominasuntrealia)，而所代表的物体却成了影子。

这种认知与形而上学就是经济学中“凯恩斯革命”的真实意义。古典经济学家，包括马克思在内，认为经济学和人类的行为有关；现代的后凯恩斯学派古典学者，如博尔丁 (Kenneth Boulding)，则认为经济学处理的是“商品的行为”。然而，就凯恩斯学派和反凯恩斯学派的人而言，如弗里德曼货币学派 (Friedmanite) ③ 的支持者，则认为经济学处理的是符号、符号代表的行为、金钱供给的累积、信用，或是“充分就业预算” (full employment budgets)。失业不再是一种人的处境，而成为一个标的数字。真实是由操纵符号而得，而历史则是一幕又一幕的“媒体事件” (media events)。

凯尔斯坦特述说的胸罩的故事是终极的真实，而国民生产总值则是纯粹的抽象，这代表认知和形而上学之间有巨大的转变。19 世纪的银行家已经消逝，若不然，他们在自己的“城市”中展现的文化已不再实出。但是，他们看待真实的方式，正如一个由符号形成的网，已成了宇宙的通则。一家老旧的钮扣厂，如“史密斯钮扣公司”，只要改名为“扣件系统企业”，股价上可上扬；撰写经费申请书成为人文艺术里最受尊崇的一门学问；而一场大战，比方说越战吧，已可在电脑的虚拟实境或是电视的显像管里论输赢。

约翰逊博士 (Dr. Samuel Johnson) ④ 曾经说道：“赚钱比起其他的事情，单纯得多。”这句话现代人听来会觉得诧异。但是，我们千万不可小看了这位“大爷”有关人类行为的评论。说来，他该是最严谨的法官，这个老派的宗教道德人士应该对赚钱抱着不以为然的态度，而不该为这件事担保。然而，他并不是说赚钱是件好事，而是指赚钱带来的伤害最小。喜欢赚钱的人不追求权力、不想操控别人，或是让人局促不安，这人并不会喜欢去占有很多东西；有了那些“符号”，他就满足了，不想追逐真实。但是，在约翰逊博士的时代，属于“符

号”的人，不管是金钱，或是媒体，都是少数。大多数的人，如面包师傅、鞋匠、地主、法官、贵族，或是农民，他们的工作不是以“赚钱”为主，而是生产东西，汲汲于权力、计划去操控别人，或是最后为人所操纵。他们和古典经济学的看法一样，认为钱罩着“真实的面纱”，而不是真实本身。像弗里德伯格和帕尔布这种单纯从事赚钱的人是少数。然而，若是在大多数人的认知里，符号和表象已成绝对的真实，人和物都沦为影子，这种超唯名论(ultranominalism) ⑤可算是“单纯无邪”，或是“无害”吗？

#### ●译注

①罗兹(1853~1902)：英国殖民者、开普殖民地总理，以在南非开采钻石矿和金矿致富，成立德比尔斯开矿公司和英国南非公司，扩张英国殖民领地。

②雷斯达尔(1628~1682)：荷兰风景画家，画风精致雄浑，以善画树木著称。

③弗里德曼货币学派：认为货币供应量的变动是物价水平和经济活动变动的根本原因。

④约翰逊博士(1709~1784)：英国作家、评论家、辞典编纂者。

⑤唯名论：认为人们用来表示事物的词的形式和词所指的事物之间并无内在联系，人们用词是习惯和惯例任意选择的结果。

\*\*\*\*\*

\*《旁观者》：斯隆的专业风采

\*\*\*\*\*

布朗问道：“公司是不是想请我走路？”上司气急败坏地说：“你即将成为公司的高级领导人，也许可迈向顶峰了。你这个小傻瓜，不晓得要在这家公司晋升为高级主管一定得娶这些女人之一当老婆？”上司给了他一张名单，上面列着28个未嫁或是寡居的杜邦家女儿、孙女或是侄女。

-----  
斯隆的专业风采(1)  
-----

1943年晚秋，我接到一个电话：

“我是保罗·加勒特(PaulGarrett)，通用汽车的公关主任，代表敝公司副总裁唐纳森·布朗先生(DonaldBrown)向您请教。不知您是否有兴趣为我们的高层主管研究分析敝公司的政策和结构？”

对于这突如其来的邀约，我实在是喜出望外。两年前，我刚完成《工业人的未来》《TheFutureofIndustrialMan》一书，最后的结论是：企业终将成为工业社会的主体，在这体制当中，不但要实现管理的原则，也得兼顾个人的地位和功用。此言一出，我知道非得深入大企业研究一番不可。从未在大企业或是其他大型组织服务过的我，一直想找一家大公司来研究，却未能如愿。现在，机会终于来了。

在《工业人的未来》成书后的两年间，是我精力最为旺盛的时候。在写那本书的时候，我同时在住所附近的萨拉·劳伦斯学院(SarahLawrence)任教，每周一天，教经济学和统计学，而且自得其乐，因此我想我会继续教书的工作。那时，哈佛和普林斯顿大学也有意请我任教。不过我还是在1942年选择到本宁顿学院担任专职教授。在本宁顿学院，我可以自由选择任何一门我有兴趣，而且想进一步钻研的学科授课，如政治理论、美国政府、美国历史、经济学、哲学和宗教等。美国政治科学学会(AmericanPoliticalScienceAssociation)对我的著作《工业人的未来》也有所回应，请我加入他们的政治理论研究委员会。自此，我觉得可以正式地展开学术生涯了。

在1943年，我已自由作家，定期提供文稿给《哈珀斯杂志》(Harper'sMagazine)。(从1940年起，25年来，我一直为《哈珀斯》写稿，每年都有重要文章刊登于这本杂志。)我和《周六晚间邮报》也一直保持密切、良好的合作关系；在40年代，正是这本刊物的发行量达到最高峰之时。在珍珠港事变后，我开始在政府机关服务，这份我渴望已久的全职差事，结果是兼职的顾问工作，反而更使我有如鱼得水之感，我的精力也就更能发挥。

在那庞大的官僚机器中，我无异于一个小齿轮，若是全天都被绑在那儿，一定会适应不良、郁郁寡欢。幸好这只是个顾问性质的工作，对我来说比当官僚要好得多。因此，我不时在南佛蒙特、华盛顿、纽约(《哈珀斯》的办公室)和费城(《周六晚间邮报》的大本营)之间流动，虽然辛苦，却忙得不亦乐乎。

我的家庭生活也相当美满。我们的第二胎是男孩，取名为文森特，在1941年秋出生，过了几个月，美国就被卷入大战之中。我们在1942年夏搬到佛蒙特时，家里每一个人都很喜欢这个地方。这一住就是7年，直到1949年的夏天才又回到纽约。因此，在佛蒙特的本宁顿学院对我来说是全美国，甚至是全世界最有“家的味道”的地方。1938年秋，我父母逃离希特勒秘密警察的魔掌后，也到美国来和我们会合。我在东部，弟弟则在华盛顿州行医，父亲安抵美国后，则在北卡罗来纳的查珀尔希尔(ChapelHill)教经济学。到了1941年，父亲65岁时，搬到华盛顿来，他一面在美国大学(AmericanUniversity)执教，一面在美国关税协会(U.S.TariffCommission)服务，协助欧洲经济重建事宜。父母亲在1941年夏从北卡罗来纳搬到乔治城的大公寓时，我和弟弟有先见之明，帮他们在卧房安装了全新的窗式空调。因此，在战时的华盛顿我还得以享受少有的奢侈——去他们那儿享受宁静和凉爽。

然而，因为无法研究我一直想探讨的课题——工业社会的政治和社会结构，并进行“工业秩序的解剖”，所



以我觉得有点沮丧。就在通用汽车的加勒特打电话来的几个星期以前，我决定做最后一次尝试，看以上的研究是不是能够进行。那时，本宁顿学院每年寒假长达3个月，一方面是为了在战时节约能源，一方面则让学生借这个机会工作，获得实际经验。所以，我们在纽约哥伦比亚大学校园的附近租了间公寓，以便我利用寒假研究企业的结构和政策，也可就近在大学图书馆寻找相关的研究资料。就准备工夫而言，我秋天在纽约时已经做了不少，但是愈准备，愈发气馁。经过别人介绍认识的主管都拒绝与我合作。大部分的人，就像西屋电器（Westinghouse Electric）的总裁，了解我的用意后，就把我当作是危险、喜欢作乱的极端分子。图书馆也帮不了多大的忙，今日所谓的“经营管理”，当年还是不寻常的名词，相关的著作和文章实在是凤毛麟角，不是讨论一般的劳工问题，就是谈财务或是销售。

因此，接到加勒特的电话时，我实在是欣喜欲狂，一两天之后，就跟着加勒特去见他们的副总裁布朗。

“我已经拜读过你的大作《工业人的未来》，”布朗说，“你在书中谈到的，我们通用汽车已经在进行了，比方说‘大型组织及其结构的管理’、‘大企业在社会中的地位’、‘工业秩序的原则’等。当然，我们不用这样的词汇，我们不是政治科学方面的专家，都是工程师或经商理财的。不过，我们这一代了解到自己做的是前所未有的事——即使这种了悟只是懵懵懂懂……但我们不久即将离开通用了。在1920年把濒临破产边缘的通用汽车接手过来，并为我们描绘出组织架构的杜邦先生（Pierre Dupont），早就不在了。杜邦先生的接班人斯隆（Alfred Sloan）20年来一直是最高执行主管，为通用的建设鞠躬尽瘁，早就过了退休年龄，由于战争的关系，暂时还留在公司。我的年纪虽比斯隆小得多，但也计划在战后和斯隆同时退休。对于我们企图完成的，下一代的年轻人认为是理所当然。我们现在的政策和结构都已经是1/4个世纪以前的东西了，的确需要改头换面一番。我明白你对汽车工业所知无几，对企业界也没有深入的了解，但看完你的书之后，我想你应该愿意以一个政治和社会科学专家的角度来探讨本公司的结构、政策、对内和对外关系，之后向我们的主管阶层报告，他们就是两三年后大战结束时，即将接掌公司的青年才俊。这项研究工作，每星期做个几天，大约需要两年的时间来完成。如果比照大学教授的薪资，你是否觉得适当？”

## ----- 斯隆的专业风采(2) -----

我表示同意，布朗又继续说：“我建议你一开始先限公司中十几个核心干部谈谈，好得到一点印象。计划拟定好后，我会把你介绍给斯隆先生。他是这项计划的灵魂人物，也就是我们口中的‘通用先生’，其他人都只是配角。不过，等你有了腹稿再去见他比较好，否则再怎么谈也是白谈。”

我请教布朗，首先我应该见谁，他建议我去找布莱德利（Albert Bradley）。

“他是我们的最高财务主管，将继我之后，担任通用的执行副总。往后，将成为我们通用的总裁。（他说的果然没错。）和其他年轻人相比，他是斯隆先生和我身边最不可或缺的人。公关部门会给你有关他这个人的资料。”

然而，公关部门交给我的主管背景资料中，独缺布莱德利的。他们不是说“暂时不在这儿”、“明天再给你”，就是“现在我们手边没有，请等一下，我们再从另一批文件中去找。”显然，布莱德利的过去似乎有“不可告人之处”。我跟布朗说起这件事时，他笑着说：“我会把他的资料给你，请你告诉我，我们公关部门不愿让外界知道的，到底是什么。”我看了之后，实在找不出其中有任何秘密。最后，布朗终于为我解开疑点。

“你难道看不出他不只上过大学，还在密西根大学拿了个经济学的博士学位；更糟的是，我把他带进通用。在担任公司第一个统计师之前，他还曾在那所大学教过几年书呢。”

“不错，”他接着说，“你可以发现在美国企业界有不少大学毕业的管理人才，至少老一辈的是如此，通用则有更多这样的人才。斯隆先生是麻省理工学院的工程学士，我是弗吉尼亚综合技术学院出身的，而我们的董事长威尔逊先生从卡内基大学获得学位的。但是，我们特别标榜那些从基层苦干出头的人，譬如现在主持空军生产计划的克努森（Bill Knudsen）将军，就是我们的前任董事长；凯迪拉克的德雷斯达特（Dreystadt），当年是德国梅塞德斯车队里的一个‘黑手’；别克的克提斯（Curtice）还有雪佛兰的科伊尔（Coyle），小学五六年级就辍学去当伙计了。说到博士学位，可真‘丢脸’。布莱德利企图以时间来洗刷这项‘污名’，我们也尽量替他隐瞒这件事。”

然而，35年后的今天，要进通用当主管，非得要有大学以上的学历不可，而且通用汽车还特别强调他们主管阶级的学位。但是，在40年代，除了从事研究的化学家外，博士学位却是见不得人的头衔。布莱德利一直到第二次大战爆发，克努森离开通用转任军职后，才敢在表链上加上大学荣誉毕业生（Phi Beta Kappa）纪念的发条钥匙。

他说：“多年来，我只听克努森说过一件事。这个14岁孑然一身来自丹麦、从铁路机械学徒干起的人，惟一的信念就是——有钱人的小孩一定会被宠坏，不认真工作，只会装腔作势。”

斯隆一直认为自己在麻省理工学院创造的记录是做人的成就。他以前所未有的高分光荣毕业。他对高等教育非常关注，创设并赞助多项教育计划，比方说麻省理工学院第一个深入的管理课程，以及他的兄弟雷孟德首先开先例的医院管理课程。他把巨额的财产都捐给教育界，如麻省理工学院、斯隆基金会、纽约斯隆——卡特林癌症医院（Sloan Kettering Cancer Hospital）的医学教育与研究工作。（该院另一位创办人就是查尔斯·卡特林（Charles Kettering），自动推进器的发明者、前通用汽车的副总裁。）斯隆了解到，美国企业那些无师自通的人，特别是通用的那些‘大老’即将成为昨日黄花，未来是属于大学出身的高级知识分子。因此，他认为大企业有责任让贫穷而有上进心的年轻员工接受大学教育。在通用汽车，他个人最注重计划，并投以相当

多时间和心力的，便是在密西根弗林特（Flint）的通用技术学院（GM Technical Institute）。

这所学院本来是为通用的学徒设立的，后来斯隆使之成为一个完整的工学院。任何一个在通用以时薪计酬的员工都得以进入这所学校（当时，也只有通用的员工享有这项福利），得到入学许可后，就可在通用工作半年后，到学校就读半年，工资和学费一概由公司给付。

斯隆对我说：“我们需要大学训练出来的年轻人。企业变得愈来愈复杂，没有受过正统的教育，难以有所突破。因此，我们必须为那些家境不好的年轻人提供开放的渠道，让他们也有接受教育的机会。”

然而，每当有人希望他为通用技术学院广为宣传时，他总是裹足不前。他说：“我不想让大众有这种认为非得要一纸文凭，才能在企业界闯天下的印象。我宁可强调我们的员工都是从‘黑手’或是基层职员干起的。”

后来，我出版这一对通用汽车的研究结果，书名为《企业的概念》（Concept of the Corporation）（初版 1946 年由纽约的约翰·戴伊〔John Day〕出版，英国版同年由伦敦的海涅曼〔Heinemann〕出版，书名改为《大企业》〔Big Business〕）在出版前，斯隆给我惟一的建议就是删除两处简要提及通用技术学院的地方。即使他毕生是通用技术学院的理事长，并以这个头衔为荣，他那简朴的办公室中，惟一的装饰就是当选该校理事长的证书，但他的著作《我在通用的日子》（My Years with General Motors（1964）），却没有只字片语提到这所学校。

### ----- 斯隆的专业风采(3) -----

以今天的观点来看，实在很难想像高等教育会是一个人的弱点而不是资产，不只在制造业是如此，在银行界甚至在政府部门亦然。斯隆那一代的偏见是把正规学术训练当作是“不切实际”，但今天“文凭至上”的偏见，鄙视老实工作、用劳力赚钱的年轻人，则为害更烈。我常在想，斯隆拒绝向自己那一代的偏见挑战，不愿让世人知道通用技术学院，可谓矫枉过正，或多或少导致了今天“万般皆下品，惟有读书高”，逼不得已才去工作的结果。在那个时代，如果他愿意起带头作用，美国企业也许就能去除那种对学问的偏见；要是斯隆愿意为通用技术学院广为宣传，或许我们今天在工作和求学之间就能有较为健康的平衡心态。

※

布朗一开始并没有想到我会出书。他压根儿就没料到这件事，我自己也是。

我和他的同事见过面后，就向他报告说：“你的同事似乎都不明了你要我做的事，不知道这么一来有何用处。但是，他们一个接着一个向我建议说，不如写一本有关通用汽车的书。我们为什么不告诉他们，我们的用意就在出书？不管怎么说，书完成后，也可以不出版吧。”

“我从未对同事撒谎。现在，也不准备这么做。我想，没有人会愿意出版这本书的，根本没有人会对管理的书感兴趣。不过，假如对我的同事说起你的出书计划有助于这项研究的话，那么你就写一本吧。至于成书之后，若有被禁止出版这回事，别把我扯进来，我可一点都不想充当新闻局的检查员，来背这个‘黑锅’。惟一的限制是，我们是最大的军事承包商，和政府签有合约，因此你不得在书中泄露任何国防机密。若是你在书中陈述的事实有误，我们会加以指正。就是这样。”事实就是如此，不管是布朗或是通用汽车里的任何人，即使对我的观点提出强烈质疑，也不会左右我的写作，叫我写什么，或是不写什么。

我和布朗一样，怀疑这么一本书是否能卖得出去；出版社也有同样的疑虑。那时管理方面的书可谓凤毛麟角，印行出来多半只为和少数的好友分享而已。例如，把演讲稿整理之后印装成册，比如巴纳德（Chester Barnard）在 1938 年出版的《主管的功能》（The Functions of the Executive），或者是为一小撮专业人士而写的专题论文，如福利特（Mary Parker Follett）那几篇具前瞻性的论及领导与解决冲突的论文。当时，似乎找不到阅读管理书籍的读者群，事实上大多数的经理人还不晓得自己所做的事就是“管理”呢。一般大众虽然对富豪的钱财是怎么赚来的感到好奇，却还没听过“管理”一词。因此，就这本书的主题而言，组织、结构、经理人的发展、领班和中级主管的角色等，可说是深奥难懂，肯定没有人会青睐的。

在我的友人中，惟路易斯·琼斯（Lewis Jones）独排众议。他是个经济学家，当时是本宁顿学院的校长。当然，在前往通用汽车进行研究之时，我必须向他报告。他相当看好这本书：“这就是你现在必须全力以赴的事。这本书一定会成功的。”他真是料事如神，《企业的概念》刚出版就成为畅销书，之后再版多次，现在仍有人购买、阅读并运用里面的观点。然而，琼斯却表示遗憾地说：“你在学术界大有可为，不管是做经济学家或是政治学者都会相当出色。把企业当作是一个政治和社会机构来处理，以此为题出书，将会影响到你在学术界的发展。”

琼斯又料中了。《企业的概念》一书出版后，经济学家和政治学者都觉得此书难以理解，此后觉得我的论点可疑，不足为信。《美国经济评论》（American Economic Review）的书评家也对这么一本谈企业的书感到困惑，说此书不是“微观经济学”（“Microeconomics”）<sup>①</sup>，并批评对所谓的定价理论和稀有资源的分配问题，没有提出过人的见解。《美国政治科学评论》的评介者则对我深表同情，在书评的最后说道：“希望这位年轻而有潜力的学者能很快地把他的才能贡献到一个较为严肃的主题上。”接下来，美国政治科学学会已不再邀我加入他们的政治理论研究委员会。直到 30 年后的今天，经济学家仍然墨守常规，只愿以经济名词来讨论企业，而政治学者大抵来说，只把心力放在“政府机关”和政府的“政治运用过程”。

《企业的概念》一书的目的在于建立“管理”这门尚未为人所知，且还没有人教授的学科。不论是好是歹，这本书开启了近 30 年来的“管理热潮”。说来多半是运气，我刚好是第一个提出这个理念的；《企业的概念》首次探讨诸多管理学的重点，如组织和社会责任、高阶管理阶层的功能和决策过程、经理人的发展、劳工关系、

社群关系和顾客关系，连环境这个议题亦是。现在，经过一个时代之后，我们甚至可以接受书中所说的：管理不仅是企业专有的，而是现代社会所有机构中一个特有的组织，企业只是较显而易见的例子。如今，我们大学的“机构管理”和企管硕士等课程已渐渐成为一些专业工作的职前准备，如在政府机关、医院、研究机构、工会、学校和大学的管理工作，正如在 1950 年要进企业界工作已必须修习“管理”这一学科。过了一个时代后的今天，“管理”这门学科终于水到渠成，实现了我当初写书的初衷。

#### 斯隆的专业风采(4)

※

在我对通用汽车进行研究时，见过数十个主管，没有两个是出自同一个模子的。他们的个性、特质和喜好等，皆大异其趣，和传统印象中那清一色身着灰法兰绒的“企业人”完全不同，这点让我久久无法忘怀。这些人展现出来的风貌，可谓多彩多姿，即使是 30 年后的今天，有几个人仍让我记忆深刻。

其中一个，就是布朗本人。通用有一名高级主管形容说：“他有如通用的大脑，但是说的话却是没有人听得懂的语言。”多年来，通用的主要计划一直是他提出的，例如把通用组织起来的财务和统计控制、海外拓展计划、奖金和红利的发放制度，以及那简单却极有效率的主管培训办法等。这些当时在企业界都是“创举”，没有一家公司、没有一个政府部门，甚至没有书本和理论提出这种做法。虽然，布朗在通用汽车极受尊崇，被公认为最睿智的人，大部分的主管却对他敬而远之。他们实在一点都不晓得他在说什么，因此他完全依赖斯隆的翻译。对于这点，他已有自知之明，虽然才 50 多岁，斯隆退休，他也得跟着隐退。其实，如果你了解他说话的习惯，就知道他在说什么了。等上个 20 分钟左右，他就会说到重点，而且简单明了。但是，他刚开口，就像是个最糟糕的德国教授，先引述一大堆的“注脚”、“限定条件”、“例外”等，这种语言一半是数学等式，另一半则是社会学的术语，让人完全坠入五里雾中，不知所云。

布朗看我愿意洗耳恭听，几乎感动得五体投地。很快地，每隔一个半月，他就会请我到他的办公室去。我们一起讨论我的研究工作后，他就说失陪，要到洗手间去一下。几分钟后回来，原来西装笔挺、穿着极度保守的他，已是一身“农夫打扮”——不修边幅的杂色毛呢服，像是伐木工人穿的衬衫，加上一顶肮脏的帽子。他喜孜孜地说：“待会儿，我要到农场去。不过，我们还有时间喝上一杯。”他调了杯浓烈无比、约是三倍分量的马丁尼。舒畅一下身心之后，开始讲述他在马里兰州那破落荒芜的烟草场度过的童年、古怪的家人和通用汽车早期的历史。

布朗生在马里兰东部以烟草为生的贫苦农家，和特拉华州（Delaware）的杜邦家刚好隔湾相望。布朗家羡慕杜邦家的人是“新贵”、“有钱的商家”，而杜邦家则视布朗家的人为“贫穷的白种垃圾”。在内战期间，杜邦家已是马里兰湾岸最大的企业家族。第一个自法国移民而来的杜邦先生是法国启蒙时期的重要哲人之一，因此这个家族一直承袭着深厚的反奴隶传统。他们在亚特兰大中部各州亲联邦派的势力中居领导地位，也是支援北方军力的主要的军火制造商。而以种植烟草为生的布朗家族，200 年来一直是湾岸的第一家族，与支持北方派是誓不两立的死对头。但是，布朗顶着化学工程师的头衔从大学毕业时，惟一的工作机会就在杜邦公司。他答应父亲，“一找到其他工作，就马上辞职。”他在杜邦却平地青云。第一次大战时，他在杜邦负责兴建新的军火工厂，一开始是为了联军，后来也为了加入战场的美国。然后，他为杜邦设计出有名的财务控制系统和投资回报率公式，现今仍是世界上使用最为广泛的管理经济体系。在组织销售统计、销售预测、长程计划，特别是资金投资与预算划分方面，他也是第一人。

就在这时，他的上司，一个非杜邦家族的人，叫他进到办公室，跟他说：“你是不是装傻？难道不知道现在得做个决定是要继续在这家公司做事，还是滚蛋？”

布朗问道：“公司是不是想请我走路？”

上司气急败坏地说：“你即将成为公司的高级领导人，也许可迈向顶峰了。你这个小傻瓜，不晓得要在这家公司晋升为高级主管一定得娶这些女人之一当老婆？”上司给了他一张名单，上面列着 28 个未嫁或是寡居的杜邦家女儿、孙女或是侄女。

“没有人在乎你娶的是哪一个，只要是其中的一个就行，而且得尽快。”

布朗告诉我：“麻烦的是，我和名单上的一个女孩格里塔·杜邦，早在一年多以前就秘密成亲了。除非我们吃了熊心豹子胆才敢向双亲禀告。最后，还是不得不如此——因为格里塔怀孕了。杜邦家永远不原谅我，虽然我是娶对人，但是时机却不对。杜邦家有个长辈当着我的面，给我难堪：‘布朗家哪有什么好货？这家人都是居心不良的人。’后来我得不到晋升，在皮埃尔·杜邦（Pierre DuPont）刚接掌摇摇欲坠的通用时，就把我放逐到底特律。”

“令尊、令堂有何表示？”我问他。

“我父亲有很长一段的时间拒绝和外人见面。最后，我母亲跟他说：‘你也明理一点嘛。这年头，即使是英国公爵也会为了钱而结婚。至少，现在我们儿子不再为那可恶的杜邦公司服务，准备到通用去了。’”

星期一布朗回来上班，周末那两天他不是去钓鱼就是种树。回来后的他，又是一个自大、令人难解、冷漠奇特的“首脑人物”，说的话没有人听得懂，而且滴酒不沾，直到星期五的下午才来杯浓烈无比的马爹利。

※

布朗这个人相当独特，不属于任何典型，而负责雪佛兰的科伊尔却像极了铁石心肠的记账员，长相有如舞台上那滑稽的爱尔兰警察（事实上，他父亲从前就是干这一行的）——块头很大、像蚕一样的白、有着铁锤一

样的拳头和一对小小的贼眼。他的纪律甚为严明，是让部属闻之丧胆的主管。说起自己的理念，总是慷慨激昂。有一次，我坐在他办公室里，听他宣扬分权制度的“至福”时，放在角落铜制痰盂旁的电报交换机突然啪啦作响。科伊尔说：“没关系，堪萨斯的厂房经理通报将外出吃午饭，如此而已。”然后继续强调地区主管应享有完全的自由。每一个人都认为分权制度是理所当然，而不加思考，只有科伊尔仔细地分析、思索这个制度。他的看法和斯隆及我在书中所表达的有所不同，他觉得分权并不是解决企业结构问题的万灵丹。

## 斯隆的专业风采(5)

在我对通用进行研究时，我发现雪佛兰虽是通用汽车的一部分，却自成一个庞大的企业，比起一些独立的公司要来得大，而且完全是中央集权的。科伊尔一听我这么说就怒不可遏，恨不得马上指出我的错误。不过，他也表示，通用一直想实现的分权制度——也就是我现在说的联邦分权管理（federal decentralization）的原则②——只适用于公司一小部分，因其业务特殊，有着不同的市场，并自负盈亏；而雪佛兰虽大，却是一个无法分割的利润中心，至少就客车的业务来说是如此（卡车制造已经成为另一个分支机构了）。科伊尔知道，要得到分权的好处，而不用分权之名的话，雪佛兰必得要发展出不同的概念和结构。他说：“在效率方面，我们一定要能和别克（Buick）、奥斯摩比（Oldsmobile）及庞帝克（Pontiac）一较长短，至于福特或是克莱斯勒，那就更不用说了。但是就人才的培养和筛选来说，通用汽车的高层主管都是从比较小的分支机构爬上去的，很少出自雪佛兰的人。因此，我们在雪佛兰必须落实分权这个制度，但是我实在不知道要怎么着手。”

那时的通用汽车对外界为经理人举办的训练、发展课程都抱着不以为然的态度，多年后仍然如此。对通用来说，借由分权，加上内部人员的晋升系统，自可培养出未来的经理人，这点已成了牢不可破的信念。科伊尔却有异议，他是美国制造业中第一个利用外界资源来培养年轻经理人的高级主管，例如组织读书会、让他们选读大学课程、参加研讨会、听演讲等。虽然就气质而言，科伊尔是不折不扣的暴君，在雪佛兰推动参与式管理的就是他。他也会把问题全权交给一个由年轻经理人组成的小组来研究，并请他们提出建议，也会把所有厂房和销售区的主管找到总部，听取他们的建言。他就这样静静地坐着，闭紧嘴巴，直到每个人都畅所欲言后，他才发言。

《企业的概念》一书，被誉为是带起全世界“分权”热潮的著作，“分权”也就是日本和欧洲所谓的“分立”。第一家以“分权”为基础，进行企业重整的公司是福特。年轻的亨利·福特（Henry Ford），从老祖父手上接掌公司时，就研究过当时才刚出版的《企业的概念》，也从通用挖了些主管过去，比方说多年担任他们最高执行主管，后来荣任总裁的布里奇（Ernest Breech），企图挽救这家 30 年来渐走下坡，已面临生死关头的公司。在 50 年代，美国的企管顾问公司如雨后春笋般纷纷成立时，无不奉通用汽车为分权制度的最佳楷模。

那时，我开始研究通用分权制度的特点和限制，希望为一些庞大的机构找出另外可供选择的途径；不只是以企业界为对象，公众服务机构如大学和政府部门等皆是。在《企业的概念》一书中，我提出联合分权管理是惟一的答案，皮耶·杜邦、斯隆、布朗和他们在通用的同事、部属，也都认为如此。事实上，这一套在通用成功，所以是最佳答案，但是这惟一的答案并非适用于每一个人。我想，科伊尔对我研究出来的其他选择之道，并不认为有什么用。他会像 25 年前的他，对我张牙舞爪，像老式西部片里的警长对我吼道：“在你放肆批评之前，先告诉我在雪佛兰要怎么做到分权！”虽然科伊尔这个人并不和蔼可亲，我还是不得不尊敬他对知识的忠诚、愿意说出众人不爱听的话，也敢提出令人觉得刺耳的问题。

※

说起德雷斯塔特（Nicholas Dreystadt），他和科伊尔简直没有任何共同点。在我完成有关通用的研究计划后几个月，科伊尔退休了，德雷斯塔特于是继任做雪佛兰的总经理。然而，在我和德雷斯塔特相遇时，他还是凯迪拉克的负责人，他在这个岗位上，已经待了 30 多年了。科伊尔冷酷无情，德雷斯塔特则热情洋溢；科伊尔从不表示真情真意，而德雷斯塔特这个人却滑稽有趣；科伊尔让人敬而远之，而德雷斯塔特却是人人爱戴的人物；此外，科伊尔对人完全一视同仁不带任何情感，德雷斯塔特对人却相当关心，不但对部属照顾有加，也尊重他们是有血有肉的个体。

科伊尔总是一身蓝色斜纹哔叽布料制成的紧身西装，脚上一双警察穿的黑皮鞋，而德雷斯塔特穿的则是老旧的毛呢夹克，上面还被烟斗余烬烧得一孔一孔的。德雷斯塔特的秘书总会在她自己的置物柜里放几双皮鞋，以防德雷斯塔特又穿了两只不对的皮鞋来上班。

德雷斯塔特在 13 岁时，就离乡背井从德国南部来到美国。那时的他，原来是宝士车队里年纪最小的学徒，至今他一开口说英语，仍有浓厚的德国兹瓦本地方的口音。他最快乐的事莫过于在厂房教工人修好工具，或是帮领班解决生产线上的问题。这个不修边幅、没有上过学的“黑手”，却是人人公认的通用年轻主管里最能干的一位，他一手为通用缔造出最受瞩目而且获利最多的部门，几乎可以断定 10 年后，通用的董事长非他莫属。然而，天妒英才，在 1946 年，也就是他接掌雪佛兰半年后，他因喉癌而离开人世，死时才 48 岁，外表看来仍健壮如牛。

在全国面临经济大萧条的冲击时，德雷斯塔特是凯迪拉克的服务部经理，那时看来他只有在中级管理阶层打转的份。尽管景况欠佳，雪佛兰表现得还可以。当时中价位的通用汽车——别克、奥斯摩比和庞帝克几年后不得不合为一个部门，因为业务量不足，实在用不着三位总经理来执掌。高价位的凯迪拉克销不出去，眼看就要遭到解体的命运了，惟一的问题是——全然放弃这个部门，还是只留个名称，成为有名无实的部门？通用执行委员会的成员大都倾向放弃，斯隆和布朗也打算如此。这时，德雷斯塔特这个大家都没见过的不速之客一头

闯进会议室，请求大家给他 10 分钟，让他提出一个可以在一年半内让凯迪拉克转亏为盈的计划。德雷斯塔特强调凯迪拉克是“地位的象征”，这个行销策略果然奏效。在他负责全美凯迪拉克的服务网时，了解到一点——凯迪拉克是有钱的黑人最喜爱的车种，很多崭新、大型凯迪拉克都是黑人买走的，包括黑人艺人、黑人拳击手、黑人医师和黑人房地产中介商等。然而，公司的政策却是不卖凯迪拉克给黑人，销售对象以“权贵的白人”为主，不过有钱的黑人是如此垂涎凯迪拉克，甚至愿意出重金请个白人出面帮他们购买。德雷斯塔特调查这个不寻常的现象，发现凯迪拉克的确是有钱的黑人惟一能买到的成功象征——他们没办法打进好的住宅区、豪华的度假村或是得到其他世俗成功的外在表征，却可坐拥此一名车。因此，德雷斯塔特在这经济不景气的谷底，就以开发黑人市场，来使凯迪拉克起死回生。终于在 1934 年达到一定的业绩，凯迪拉克部门因而得以达到收支平衡。

## 斯隆的专业风采(6)

他又继续努力，让凯迪拉克成为通用汽车的摇钱树。在经济大萧条之后，凯迪拉克已经卖出不少了，而且都是以高价位出售，但是却没有多少利润。没错，这是昂贵的车种，制造过程更为奢侈，都是手工精制，而且一次只能生产一辆，因此劳工成本很高。大量生产就不能制造出高品质的车子，这点在德雷斯塔特看来，简直是没有道理。他说：“品质是设计、工具、检查和服务的问题。追求高品质不一定得放弃效率。”就在 3 年内，凯迪拉克成为通用获利最丰的车种，并且保持一定的市场成长率。德雷斯塔特把更多的钱花在设计、工具、质量管理和服务上，但是在生产上却不曾比低价位的雪佛兰多花一分钱。一天，他对我说：“得用大智慧，来使工作更为得心应手。”在德雷斯塔特过世 10 年后，他的第一个雇主才在故乡德国兹瓦本发现相同的制造公式，这个雇主大概还没听过德雷斯塔特这个人。宝士汽车本来只是一家小型的汽车制造厂，专以手工精制昂贵的车子，一样没有多少利润可图，直至 20 世纪 50 年代中期，转为大量生产，借着设计、工具、质量管理、服务，加上大量生产的技术，终使宝士得以成为获利丰厚的车种——这正是 30 年代德雷斯塔特运用的策略，是使凯迪拉克成为美国汽车工业佼佼者的秘诀。

德雷斯塔特这个人最与众不同的就是他对人的态度。他会纠正你说：“不要一概泛称人，好吗？请说先生、女士。”依照工会条约，新进员工的试用期是 90 天，如果没有任何疏失、缺点，才得以成为永久的正式员工。在 40 年代中期，凯迪拉克已成一个庞大的企业体，员工至少有 8000 人。但是，任何一个领班要辞退新进员工，必得经过德雷斯塔特的许可。

这些领班一而再，再而三地跟他说：“德雷斯塔特先生，这个人做的实在是不符我们的生产标准。”

“他使用工具的情形如何呢？跟同事和你的相处情况呢？”德雷斯塔特问道。

“还可以啦。不过，他就是不能把工作做好。”

德雷斯塔特于是说：“我们不是只雇用一个人 90 天，而是要用他 30 年。在这 30 年当中，如果这个人能自爱，注重工具，敬重同僚，一定可以符合工作要求的。”

同时，德雷斯塔特也会为了开除一些老员工，不惜和工会对立。这些员工虽资深，但变得懒散草率，或是对同事无礼、粗暴，所以惨遭德雷斯塔特修理。发生这种事情，即使是个性火爆的主管，也不敢多置一词。德雷斯塔特似乎永远和通用的人事部门没完没了，因为他们只把训练课程提供给新进人员，一旦新人上轨道后，就不再加以训练了。德雷斯塔特说：“这才是这些员工开始学到东西的时候，怎可就此叫停呢？”因此，他不断和工会及人事部门争吵，为今日所谓的“职务扩大”、“轮班”和“继续学习”据理力争。在通用，没有一个总经理像他一样，愿意把手下最能干、最具潜力的年轻人调到毫无发展可言的人事部门。

他说：“吉姆·洛奇 (Jim Roche) 很杰出，有机会当上通用总裁的。届时，他必须了解如何和公司里的员工相处，不是拿一本书来读读就可以了。”因此，洛奇在德雷斯塔特之下，成为凯迪拉克的人事经理，20 年后果然成为通用的总裁。

在我对通用进行研究时，德雷斯塔特不顾高层的反对，承包了最可怕的国防任务——负责制造一种新型、须具有高准确度，而且是首次使用电子器材的投弹瞄准器。大家都知道，这种工作非得要技术高超的机械人员不可。当时，在底特律连一般工人都找不到，何况是技术纯熟的技工。德雷斯塔特说：“我们一定要做到。假如凯迪拉克办不到，谁还能做得到？”然而，在底特律，惟一能充当劳工的，就是那些年老色衰的黑人妓女。德雷斯塔特一口气雇用了 2000 个这样的女人，让每个人惊惶失措。他还说：“把她们的鸡母也找来吧，毕竟她们在管理女人上有两把刷子。”

这些妓女几乎都目不识丁，没有人可以看得懂那冗长的工作手册。德雷斯塔特说：“我们没有时间教她们读书识字，再说，她们也学不会。”于是他走到工作台，亲自做了十几个投弹瞄准器。他知道怎么做之后，就叫人用摄影机拍下制造过程。他用放映机分别播放每一个画面，加上一连串的灯号指示：红灯表示已经做完的部分，绿灯显示即将进行的工作，而黄灯则告知这些女工，在做下一步之前，该注意的事项。这就是今天很多生产线的标准程序，发明者就是德雷斯塔特。不出几个星期，这些没有技术的文盲已经能交出令人满意的成品，而且比以前技术纯熟的技工的生产量更为惊人。凯迪拉克的“红灯区”因此“远近驰名”，不仅在通用人人皆知，更轰动了整个底特律，也惹来许多不堪入耳的闲言碎语。但是，德雷斯塔特很快地加以驳斥：“这些女人，是我的同事，也是与你共事的人。她们表现优良而且尊重自己的工作。不管她们过去如何，现在有权和我们一样获得他人的敬重。”工会要求他保证一有替代员工，马上请她们走路。那时的汽车制造工会领导人，特别是各地的工会，多半是属基督教基本教义派、出身南方的白种男人，歧视白种女性，更别提黑人妓女了。



德雷斯塔特心知肚明，大战结束后，士兵解甲归田，要求回到原来的工作岗位时，大部分的妓女就得卷铺盖了。不过，他还是尽量和工会斡旋，希望至少能为那些女人保住几个职务。他说：“有生以来，这些可怜的女人第一次得到合理的报酬，有不错的工作环境，而且得以享受人权。她们从来没有像这样找到自己的尊严，也会自爱。我们有责任拯救她们，免于再遭到受人排斥、鄙视的命运。”

## 斯隆的专业风采(7)

大战终于告一段落，这些女人不得不被扫地出门时，很多因此自杀身亡。德雷斯塔特坐在办公室里，双手抱着头，泪水几乎夺眶而出。他说：“上帝，原谅我吧。我辜负了这些可怜的女人。”

※

通用的每一个人都对我很客气，乐于见到我，有问必答，可以说是非常合作。在布朗的支援之下，这样算是不错了。但在高层主管中，只有一个对我的研究真的有兴趣，只有他看重我提出的建议，而且实际付诸行动，改变通用的政策和行事方式。他就是查尔斯·威尔逊（Charles E. Wilson），该公司的董事长兼最高营业主管。在我的研究结束后，他继斯隆之后成为最高主管时，仍和我保持联系。（不过，在威尔逊当家时，斯隆仍然是总裁。）后来，威尔逊在艾森豪威尔总统的内阁中担任国防部长时，仍偶尔与我联络。

一直到完全投入研究之后，我才见到威尔逊。刚进通用时，他恰好请病假。身为公司最高营业主管的他，从日本偷袭珍珠港那天起，就负责生产防御武器。两年多来，他从来没有请过一天假，甚至在晚上下班后，也很少离开办公室或厂房。到了1943年的圣诞，通用和军方所签下的合约都已经开始履行，生产进度往往得以超前，交出的军事用品比华盛顿预期的数量足足多出三倍。威尔逊就在这时颓然倒下，病名是“间歇性的循环系统失常”（“circulatory episode”），大抵是中风加上体力的彻底衰竭，之后一直未能完全康复。他在艾森豪威尔总统任内担任阁员时，漫画家常常以他鞋底下的洞作为戏谑的主题。这些洞是有特殊功用的——大病一场之后，他的脚一直有血液循环的问题，已经无法根治，不得不在鞋底打洞。后遗症还有剧烈的头痛以及言语障碍，他一累，说起话来就含糊不清了。

威尔逊的医师告诉他至少得休息半年，他却在3个月后就销假上班。他回来的第一件事就是找我一谈：“你进展的如何了？”那时，约是3月底，对于我的研究计划，我打算进行大幅度的改变，但是还没有告知通用的任何一个人。我打算强调通用“未完成的事业”一个人工作的组织和劳资关系等。威尔逊听我这么一说，眼睛亮了起来。

“过去3个月，我一直无所事事，于是想起通用的未来。”他说，“我也有相同的结论。通用的创始人，也就是前一代的人，最伟大的成就即是为大企业设计出架构，并拟定组织原则，而下一代的任务就是培养公民和社群的意识。可以这么说，斯隆那一辈的是联邦派的，而我们将成为杰斐逊派<sup>③</sup>，也就是民主主义的支持者。到目前为止，你的主要结论为何？”我提出两点：一是，在维系个人自由和劳工成本的弹性之前提下，为员工研究出一套保障薪资的办法；二是，发展出我后来提出的“工厂社区自治”，也就是把管理的责任交给员工、团队小组，以及一些由员工所组合的群体，让他们来制定个别工作的结构、主要工作的表现，和社区的管理事宜，诸如排班表、休假的安排、加班办法、工场的安全，特别是员工自己的福利。

大战期间，员工的工作表现，令我有耳目一新之感。每一个工作团队都负起责任，把自己组织成一个单位来进行工作，如通用的飞机引擎制造厂或是复杂的武器生产部门，如炮弹制造和口径测定设备等。那时，工业工程师和专业监督人员根本就寥寥无几，所以这些几乎没有经过训练、刚入行的工人不得不自行扛起责任，成为自动自发的团队。很多实例证明，他们的生产力和表现都很优越。因此，我的感触很深，希望和平再现时，还能保有这种成就。

在我所有有关管理和“工业秩序的解剖”方面的研究中，我认为最重要，而且最有创意的，即是工厂社区自治和授权给员工。但是，管理阶层则有戒心，深怕“大权旁落”，因此不表赞同。那时的工会更是标准的“为反对而反对”：如果没有一个显眼而具体的“老板”作为反对的对象，工会的存在还有什么意义？然而，在第二次大战期间通用员工自治的表现，比起今天大肆鼓吹的“大突破”更好，如有些瑞典的汽车公司企图取代生产线的“创举”。说来，这仍不及美国30年来实行的标准生产线模式，遑论IBM这家不见得有多宽松的公司已实施40年且成家常便饭的厂房工作团队。此外，第二次大战时，在员工自治之下，管理阶层和工会并没有损失一点权威、特权，地位稳固如昔。我满怀天真地期望这个“工厂社区自治”的建议能成为我的通用研究计划结论中最令人信服的一点。但是，在通用的管理阶层中，只有威尔逊把它当一回事。今天，美国在为员工谋求薪资保障和工厂社区自治方面，已有长足的进步，也许应该感谢当年威尔逊采纳我这个“异类”的意见。

他告诉我：“早在1935年，我们通用的确想为员工拟出一套保障薪资的办法，”（斯隆在《我在通用的日子》一书中也公开过这些早期的研究方案。）“不过，后来不得不放弃。即使是像通用这样的公司，仍有倒闭之虞，如何能提出有意义的保证？”经过一番讨论，加上威尔逊手下得到的研究结果，终于“追力失业津贴”

（Supplementary Unemployment Benefits；SUB）<sup>④</sup>得以出炉，在美国大多数从事制造业的员工，除非因长期的景况不佳而失业，都可以领取失业补助金。



大概是在 1947 年初，威尔逊一拟定好全盘的计划后，我马上问他：“你要怎样付诸实践呢？”

他却答道：“永远不能实践这个计划了。我最后不得不屈服在工会的压力之下。”

我自以为明白了，于是说道：“你的意思是通用的管理阶层不同意这项计划，除非他们不得不做？”

“错了。我的同僚把工会的事全权交给我来处理。上次的罢工事件证明我是对的，自此以后他们就很信赖我。问题出在工会，他们的领导人不肯赞同这项计划，除非是管理阶层原本‘抗拒’、‘反对’的，工会才会力争，为了护盘而和资方‘一决雌雄’。”

“你曾加入工会吗？”他接着问我。我摇摇头。

“我曾是工会的成员，也当过领导人。我自己就是工会领导人之子。我父亲是从英国威尔斯来的工匠，以制造工具为生，曾在匹兹堡召集同行，组成一个地方工会。我们都信仰社会主义，尤金·德布斯（Eugene Debs）<sup>⑤</sup>就是我心目中的英雄，到今天仍是。1912 年的大选，我因为帮他摇旗呐喊，差点被学校勒令退学。由于我是个危险的极端分子，大学毕业时，找不到工程师的职位，只好当个制模工人，后来成为制模工会的执行委员。现在的我，还是工会的一员。”在他那杂乱无章、堆满了文件的办公桌上，有一张表框的工会会员卡，他指着那张卡跟我说起过去。日后他在五角大楼出任国防部长时，惟一从通用带过去的东西，除了一张全家福照片，就是这张会员卡。

他说：“对工会来说，不是费尽千辛万苦争取来的利益，就毫无价值。每一个工会都认会，管理阶层送上门的東西，无异于黄鼠狼给鸡拜年，不安好心，必定有害于工会和成员。当然，我不会气馁，还是会继续为我的理念播种。我认识不少汽车工会的人，会尽量去影响他们。对于这个计划，要先装出一副心不甘、情不愿的样子来做让步，这样他们才会觉得成就了一件有意义的事。时机总有成熟的一天。”（1955 年，时机终于来到，美国汽车工会宣布追加失业津贴法案的实施，是该工会的“一大胜利”。那时，威尔逊已经在五角大楼了。他打电话跟我说：“德鲁克，10 年前你在通用进行的研究计划到今天终于开花结果了！”）

“以你对工会的了解，为什么通用和工会的关系不能再更上一层楼呢？”现在正如往昔，分布于全美各地的汽车工业无不抱怨和工会的关系“恶劣”。

“我们和工会的关系确实是由我一手主导的。事实证明，我做的没错，对公司和工会都好。对于这种关系，双方都觉得满意。”他看我面露疑惑，于是加以解释。

“要测试彼此关系的好坏，不是听谁说得漂亮，而是看结果。通用和美国其他汽车公司或其他有工会组织的国家相比，罢工的天数要来得少，工会领导人也很少更替。再者，大家皆大欢喜，得到彼此想要的：好的纪律、高生产力、高薪和一份非常稳定的工作。工会可说是一种政治组织，必须要有对手一较长短，而公司却是一种经济组织，需要的是生产和纪律。在通用，我们做到了双赢，但各取所需，也和工会维系良好的关系。”不过，对于全国和汽车业整体的劳资关系，威尔逊却不完全满意。

“还有个问题相当严重，我却还没找到解决之道，”他说，“我实在不知道要如何使工会的领导人发挥的才干。举例来说，多年担任美国汽车工会理事长的鲁瑟（Walter Reuther）可说是美国企业界最有能力的人。通用下一任最高执行主管应该他，而不是我。事实上，如果他早出生几年，在 1927 年通用濒临破产以前通用说的话，就有可能晋身管理阶层。可惜，在那之后，技工升迁至主管阶级的管道已被完全切断。要不然，他就是今天通用的董事长了。现在，由于工会的成规，他的发展就到此为止。如果这个问题不能解决的话，美国的工会在 20 年内都不可能出现像鲁瑟这样的人物了。有才干的年轻人都上大学去了，日后成为身价不凡的会计师或是主管人才；继承工会的，只剩一些二流货色。”很不幸，这个预言在今天已经成真。

威尔逊对我提出的有关员工工作和厂房社区的理念特别表现出兴趣。

“德鲁克先生，你的意思是不是指我们已经成功地使劳动阶级生产效能提高、让他们得到不错的薪水，并得以成为中产阶级。正如当初我们使他们成为生产者，现在必须更进一步使他们发挥公民的力量。这一点，很值得研究。”大战一结束，威尔逊就汲汲于一项大型研究计划，想找出通用员工真正觉得重要之处。

“你已经帮我找出一些答案了。”他说，“我觉得你的意见可圈可点。我也学会了一件事，要亲自去发掘，而不要自以为聪明。”

起初，他想大规模地进行员工意见调查，但可能只能回收 5% 的问卷。他说：“这样是不够的。”于是他和部属想出一个办法——举行征文比赛，就以“我为何喜欢自己的工作”为题，准备了许许多多的小奖品，并请外界人士当评审（我是其中一个，另一位是前战前劳委会的主席泰勒〔George Taylor〕）。这项比赛证明威尔逊和我的假设正确无误；也证实了“工业心理学”的研究结果，如密西根的利科特（Rensis Likert）和赫茨伯格（Frederick Herzberg）对工作的探讨。这些研究显示，工作的外在奖励如酬劳或升迁等，即赫茨伯格所谓的“保健因子”（hygiene factors）<sup>⑥</sup>。若是有所不满，就会造成工作动机减低、失去工作的诱因；反之，对这些因素满意对员工而言并不一定特别要紧，甚至只能激励少数。成就、贡献和责任——这些才是最重要的动机和诱因。

从这次比赛也可看出，员工希望能对自己的工作感到满意，而他们最无法忍受的就是被剥夺工作的权利，不管是从事何种工作。他们也愿意敬重公司、尊敬管理阶层和上司；此外，他们认为忠于工会和对公司效忠是可并行不悖的。（然而，对于我提出的这点看法，威尔逊却强烈表示质疑）。他们希望自己是工会的一员，也是公司的一分子，因目的不同，而对工会和公司各有不同的需求，而且希望同时尊重工会和公司。

威尔逊认为这次以“我的工作”为题的征文比赛是他在通用工作生涯中登峰造极之作。从某个角度来看，确是如此。通用的员工有 2/3 书共襄盛举，参加人数多达 20 万人。但是，这空前的成功正是这项比赛的杀手。虽然每一位评审都尽力读了数万份，加上幕后有不少人协助整理、造册，这 20 万篇文章还是无法消化。看到这次征文的成功，工会更是大惊失色，猛烈地加以抨击，不许再有更进一步的研究，并以要求调薪要挟，否则将进行罢工。

不知道那数十万份的文章后来流落何方。通用不得不将这些文章束诸高阁，忘却这是研究员工态度和工作价值最丰富的材料，这种作法令威尔逊大失所望。不过，他还是不放弃，劝说斯隆专为劳工关系设立一个副总。后来，听别人说，威尔逊建议由我来担任这个职务。几年后，威尔逊到华盛顿任职，这个副总职位的设置，在工会的反对之下，无疾而终。

在我们初次见面时，威尔逊问我：“你认为‘利润分成’（profitsharing）<sup>⑦</sup>这个做法怎么样？”

“这个主意是不错，但是这样的利润对员工而言，没有多大的意义，最多只占他们薪资的 1/10，少到让人觉得屈辱，而失去奖励作用。再说，利润下降不但是常有的事，而且迟早都会发生，员工甚至他们的眷属都会有受骗的感觉。”

“这正是我的发现——1916 年，我把所谓的利润分成制度引进我管理的第一个厂房——一家位于戴顿（Dayton），后来成为通用一部分的小型电器公司。我想，一定有解决的办法，毕竟这是一个非常合理的想法。”

我的建议是，或许可以找出员工真正需要、且和可分享的利润相当的办法，差不多是员工薪资的 1/10 至 1/12。但是，我不知道这项福利应该为何。

过了几个月，威尔逊要我在纽约和他碰头。

“对于你的建议，我思考再三，我想这种利润分成的制度一定要造成冲击才能发挥效用。实施员工退休基金制度如何？虽然只占薪资的 4% 或 5%，已经能起作用了，像汽车工人毕生所得这么高的，社会保险根本就只能支付他们一小部分的退休金而已。”

“这些资金，你要如何投资呢？”我问道，“购买政府公债吗？”

“不是，准备投入股市。当然，要找个可靠的财务经理人来操作。”

“这么一来，在 25 年之内，这些员工不就成了拥有美国企业的人吗？”

“没错，他们正应是所有人，而且非得如此不可。”

威尔逊一直在等待时机，当工会在 1950 年要求实施员工退休基金计划的时候，他早就准备妥当了。当然，过去也有将员工退休基金投资在普通股<sup>⑧</sup>的先例：西尔斯—娄巴克（Sears Roebuck）在 1916 年就着手这项计划，到了 1950 年，员工退休基金已取得 1/3 以上西尔斯—娄巴克的普通股。但是，威尔逊在通用实行的退休基金却是第一个根据健全的财务管理原则来投资的，也就是购买任何潜力十足的公司的股票，自己服务的公司除外，因为借由长期的服务，这些未来将领取退休金的员工已握有不少筹码了。

我却不同意他的看法，也明白地告诉了他。威尔逊在 1950 年推动退休基金计划时，我在《哈玻斯杂志》上发表一篇文章，以《退休基金的海市蜃楼》（“Mirage of Pensions”）为题，严厉批评这个制度。我指出，企业退休基金计划将会阻碍个人的发展：员工虽有权处理自己的退休金，但是必得先付出一笔相当可观的费用。此外，在成功的大企业服务的员工要比在可怜的小公司工作的，幸运得多，这是不公正的现象。我论道，不如一律由政府统筹，以累进税法来实施员工退休基金计划。我觉得自己言之成理，事实也证明我的看法没错，但是……还是白费唇舌。威尔逊的计划进行得如火如荼，现今在美国已有 50 万种私人退休基金计划，都出现上述提到的问题。但员工退休基金已经掌控了美国的经济命脉，握有大型和中型企业资金的 1/3 之多，在不久的将来，员工或是他们的代表将成为退休基金委员会中的重量级人物。〔请参阅拙著《无形的革命：员工退休基金社会主义如何在美国生根》（The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America [New York: Harpier & Row]，1976 年版。）正如我在 1950 年《哈玻斯杂志》的专文中预言的，这种退休基金也有破产的可能；另一个结果即是，在此制度之下，美国员工已经成为资本主义者。我怀疑威尔逊——这个制模工会的执行委员、德布斯派的社会主义者、通用的董事长和大资本家，心中图的莫非就是这一点？

※

这些通用的高级主管不管多么超然绝伦，我在访谈中愈了解他们，愈清楚他们只是“配角”，真正的“巨星”则是斯隆。这些主管，布朗、科伊尔、德雷斯塔特，还有其他许许多多的经理人，无不流露出自信的神采、坚持己见，而且直言无讳，但是一提起斯隆，语调就为之一变，说到“斯隆先生也同意这点”时，虔诚得有如引述《圣经》。他们在讲述个人历史的时候，不免说起一段斯隆先生如何力挽狂澜的故事，或是他的洞察力和亲切的态度如何影响自己的一生。德雷斯塔特提起的往事就相当典型。

-----  
斯隆的专业风采(10)  
-----

“1932 年的那一天，当我一头闯进主管会议，请求给凯迪拉克一个起死回生的机会时，有一个人说：‘德

雷斯塔特先生，你了解吧？要是失败，你在通用的职业就不保了？’我说：‘是的，这点我很清楚。’斯隆先生突然大声说道：‘我不同意。德雷斯塔特先生，你要是不能成功，你在凯迪拉克的工作当然就泡汤了，因为凯迪拉克已经完蛋了。但是，只要通用还在，只要我当家，一定会保留工作给一个有责任感、主动、有勇气和想像力的人。’他继续说，‘你现在担心的是凯迪拉克的未来，我关心的则是你在通用的前途。’”

头一回见到斯隆时，我觉得大失所望。他只有中等高度，长得又瘦又小，有着一张长长的马脸，戴着助听器，看起来就像是个糟老头儿。他的白发还有一丁点儿红发的色泽，据说红发的人个性刚烈。没错，他就是有名的不定时炸弹。他生于康涅狄格州纽黑文（NewHaven），在10岁时举家迁往布鲁克林，因此他那破锣嗓子有着浓厚的布鲁克林口音。但是，一和他接触，就可发现他散发出一种特别的气质，令人望之凜然；手下的团队更是一群有活力、积极进取、可独立作业的精英，对他无不肃然起敬。

他对我说：“德鲁克先生，你或许已经听说了。我不是提议让你来通用进行研究的人。我认为根本没有这个必要，可是我的同事看法不同，还是希望你能对通用进行研究。因此，我得尽到自己的责任，确定你能胜任愉快。有什么我可以帮得上忙的，欢迎随时来找我。如果有合适的问题，也可以提出来问我。最重要的一点是，我必须确定你可以取得一切必要的资料。我已经想过你大概需要的材料。这项研究可谓空前绝后，我们以后不会再做了。高级主管开会时，你可以进来旁听，看看我们运用的程序以及公司的营运之道。我不得不先把话讲清楚，希望你不至于泄漏本公司主管会议讨论的机密事项，毕竟你的重点该放在我们运作的情形，而不是决策的结果。还有，德鲁克先生，”他做个总结，“我不会告诉你该研究什么，或是得提出何种建议。有件事我得让你明白：本公司有35位风格迥异的副总，但是在没有顾问的协助之下，彼此还是可以让步、妥协的。你只要告诉我，你认为什么是对的，而不要管‘谁’才是对的。别担心管理阶层的成员，包括我自己，是不是能采纳你的建议或同意你的研究结果。如果对你来说是对的，在我看来却是个错误的话，我会立刻告诉你的。”

他是个言出必行的人，不但不采纳我的研究结果，也不认为这项研究有何价值，不过他还是全力支援，让我做到尽善尽美。要是当初我听听他的忠告，坚持己见、不妥协，或许可以在通用造成冲击。但是，我太生嫩，而且欠缺经验。我做了让步，对于科伊尔可能反对的做法就弃而不顾，换来的只是科伊尔的不屑；同样地，我本来以为有一些理念可以得到德雷斯塔特或是威尔逊的支持的，他们却毫不在乎。

斯隆的确让我经常参加通用的高级主管会议。会后，他总请我到办公室，问我有何问题或是意见。有一次我跟他讲：“斯隆先生，您这么问不是多此一举？反正您不会在意我提出的任何异议，毕竟您已经是50年经验的老前辈了。”他答道：“正因为如此，我才在乎你的意见，而且应该重视。50年来，我一直是老板，而且习惯照着自己的方法做事。我最好发现自己是是不是个赤裸的国王。除了你，在通用没有一个会告诉我的。”

那几年，在通用的高级主管会议中，拟定了战后公司政策的基本方针，诸如投资事宜、海外扩展计划、汽车业间的平衡、零件的问题、非汽车业务、工会关系和公司的财务结构等。大战时期，通用的高级主管无不投身于战备的生产与管理，也习以为常了。现在大战已过，斯隆和他手下的精英打算为通用的未来翻开新页。然而，我发现一点：他们多半把时间花在人事的讨论，而非公司政策的研究。斯隆虽然积极参与策略的讨论，总把主导权交给主管会议中的专家，但是一谈到人事的问题，掌握生杀大权的一定是他本人。

有一次，众主管针对基层员工工作和职务分派的问题讨论了好几个小时。如果我记得没错，是一个零件小部门里的技工师傅之职。走出会议室时，我问斯隆：“您怎么愿意花4个小时来讨论这么一个微不足道的职务呢？”

他答道：“公司给我这么优厚的待遇，就是要我做重大决策，而且不失误。请你告诉我，哪些决策比人的管理更为重要？我们这些在14楼办公的，有的可能真是聪明盖世，但是要用错人，决策无异于在水面上写字。落实决策的，正是这些基层员工。至于花多少时间讨论云云，那简直是‘屁话’（他最常挂在嘴边的用语）。德鲁克先生，我们公司有多少部门，你知道吗？”在我正要回答这个简单的问题之前，他已经猛然抽出那本闻名遐迩的“黑色小记事本”。

“47个。那么，我们去年做了多少个有关人事的决策呢？”这就问倒我了。

他看了一下手册，跟我说：“143个，战时服役的人事变迁不算，每个部门平均是3个。如果我们不用4个小时好好地安插一个职位，找最合适的人来担任，以后就得花几百个小时的时间来收拾这个烂摊子，我可没这么多闲工夫。”

## ----- 斯隆的专业风采(11) -----

“我知道，”他继续说，“你一定认为我是用人最好的裁判。听我说，根本没有这种人存在。只有能做好人事决策的人，和不能做好人事决策的人；前者是长时间换来的，后者则是事发后再来慢慢后悔。我们在这方面犯的错误确实较少，不是因为我们会判断人的好坏，而是因为我们慎重其事。还有，”他强调说，“用人第一个定律就是那句老话：‘别让现任者指定继承人，否则你得到的将只是二等复制品。’”

“那么，您自己的继承人呢？”我问斯隆。通用已经公开宣布，大战结束，斯隆即将下台，让出最高执行主管的宝座。

“我请高级主管委员会来做这个决定。虽然他们想知道我心目中的人选是谁，我还是不透露。我说，假使他们挑选出来的人不够格，我会表示意见。最后，雀屏中选的不是我想要的人。（大家都在猜想，他中意的是布来德利，而不是斯隆认为有点“怪异”的威尔逊。）但是，这个人选我无法反对。他们的决定应该没错。”他

下结论说，“有关用人的决策，最为重要。每个人都认为一家公司自然会有‘不错的人选’，这简直是‘屁话’，重点是如何把人安插在最适当的位置，这么一来，自然会有不凡的表现。”

在主管会议中，常为了用人决策的问题，争得面红耳赤。有一回，全体终于达成共识，赞同某一个候选人：这人处理危机的手腕教人啧啧称道，把问题解决得尽善尽美，而且以沉着冷静的态度防患于未然。突然间，斯隆插嘴道：“你们说的这史密斯先生的记录可真是辉煌灿烂。但是，请解释一下为什么他会碰上这么多的危机，尔后又处理得这么天衣无缝？”大家缄默不语，自此再也没听到此号人物。斯隆又说：“你们都认为乔治先生有很多不行的地方，那么，他是怎么达到今天的成就的？他到底有何能耐？”听了大家的话之后，他就说：“好吧，这人不够聪明、不够敏捷，看起来乏善可陈。但是，他不是一直都在努力表现吗？”后来，在公司最艰难的时候，乔治走马上任成为一个大部门的总经理，果然是有史以来表现最杰出者。

斯隆在脾气发作时，总是关起门来，不准任何人打扰。有一次，他的秘书请病假，我跟著一位资深主管直接闯入暴风圈内。斯隆开始用布鲁克林货车司机操的土腔破口大骂，几乎不能自己，斥责他的一个同事做了件令人不齿、毫不负责的蠢事，而且还不是初犯。跟我一道的一个年事已高而且受人信赖的主管（大概是约翰·托马斯·史密斯〔John Thomas Smith〕，通用的律师）问斯隆：“既然他让你这么火大，何不叫他走路？”

“叫他走？”斯隆说，“怎么可能？他平常表现不错啊。”

不过，他也有慈悲为怀的一面。有一回在开会时，一个刚上任不久的零件部门总经理出了个大丑。他是从制模厂的工人干起，一路爬上来的。在会议中布莱德利突然质问他对于财务和经济方面的发展有何看法。他可说是一无所知，于是慌了手脚，不过他不是坦诚说“我不知道”，而是开始胡扯。眼看他就要完蛋了，对于这种人，布莱德利最无法原谅，也不会轻易忘怀。这时，斯隆突然插嘴进来，跟这个总经理唱和，扯得比他还离谱。会议结束后，我跟斯隆说：“您真是宽大为怀，对那家伙太好了。”他故作惊讶：“身为这家公司的总裁，我有责任为公司保住赚钱的资产。毕竟，我们准备在那年轻人的身上投资 20 年的时间。”

有时他对人的体贴简直到了荒谬的地步。他的书《我在通用的日子》大约成于 1947 到 1952 年。有人告诉我，那本书在 1953 年 1 月以前，威尔逊离开公司成为艾森豪威尔的阁员时，已差不多完成了。凡是在书中提及的人物，他都会让他们过目有关自己的段落，看是否与事实相符。但是，若是批评某人的部分，他就留一手，决定等到这些人都作古之后，再行出版。那时，斯隆已经 78 高龄了，最大的心愿就是活着看到这本书的问世。然而，他还是等了 10 年，以免伤害到从前的同事。据说，双日出版公司（Doubleday）的编辑希望早一点让这本书出版上市，于是劝他：“你总可以说些模棱两可、不痛不痒的好话吧。”斯隆回答：“我办不到。我们就赌一赌，看我是不是可以在有生之年出版这本书。”他终于比书中提到的每一个人要活得久，享年 91 岁，在这本书出版一年且成为畅销书后，才撒手人寰。

他是个很公平的人。1944 年底，有个年轻的新人、行销部门的主管胆敢提出质疑：已决定在战后转型的通用何不分家，让雪佛兰独立？早在 1937 年，通用就已经明白自己不可能吞下 50 % 以上的汽车市场而不会惹上反托拉斯的麻烦。这个行销人员论道：“对通用这个巨人一分为二可能比较好。更何况，在战后的过渡时期，通用的弹性要来得大，可以自由调配厂房，这不是分家最好的时机吗？”现在回想起来，当时大家真应该听那年轻人的建议。然而，通用为了怕惹上反托拉斯的官司而不敢占有一半以上的市场，可说是后患无穷，使得外国汽车得以在近 20 年内长驱直入，侵占美国市场。不过，那时在通用总部的高级主管一听到这个年轻人这么说，脸都绿了，其中以斯隆的怒火最旺。他们从此不把这个年轻的行销主管当作是“人”。资深主管一致同意：“给他一笔钱，叫他滚。”斯隆却说：“不行，我们不能以言废人，我们希望公司人人都有自己的看法。”于是，斯隆让这个年轻人高升做芝加哥电机部总经理。那时由于另一个老板卡特林，通用的发明天才，刚解决柴油引擎的问题，使之变得轻，又力大无比，足以推动火车头，因此那个电机部门即将迈入爆炸性的成长阶段。斯隆说：“这么一来，他就可以赚更多的钱，和在通用总部当高级主管差不多，或许更多呢，重要的是，他已经不在底特律了；他在这儿树立了这么多的敌人，连我都看他看不顺眼，这样他是无法发挥才干的。”

## 斯隆的专业风采(12)

特别值得一提的是，在他领导之下的通用，形形色色的人都有。多年后，有一回他对我说：“也许不挑布来德利做我的继承人是对的。在很多方面，我已经做得不错了，他却青出于蓝，因此我特别喜欢他。但是，威尔逊的能力和我们有不同，公司需要的就是像他这种人。”我告诉他，通用给我最深的印象就是高级主管的风格迥异，各有特色。他说：“这就是通用真正的力量所在。”为了做到这一点，斯隆把自己孤立起来，不与同级主管亲近。他表示：“假如我跟这些和我共事的人有交情，自然会有好恶之分。但是，我拿公司的薪水就不该这么做。”他曾是个交游广阔的人，特别是在年轻的时候，有很多好友、死党，但是这些人都不在通用。比方说，小他 20 岁、从很多方面来看，就像他儿子的弟弟雷蒙是一家医院的主管；还有每次都和斯隆一起度假的好友沃尔特·克莱斯勒（Walter P. Chrysler）则是克莱斯勒的创办人。斯隆每次出游一定少不了他，直到他在 1938 年过世为止。斯隆在他的书中惟一针对个人发表评论的，就是克莱斯勒。他老挂在嘴上的就是：“沃尔特·克莱斯勒死了之后，真是令人觉得寂寞难耐。”克莱斯勒曾是别克的总经理，他和斯隆的情谊是在他离开通用之后才建立起来的，也是听了斯隆的话才从通用出走。斯隆说：“有些人喜欢孤寂，我可不是。我一向喜欢有个伴，但是责任在身，我不得在工作场合建立私交。我必得公正不阿，甚至不能给人我偏好某人的印象。我的工作评估公司里的人表现如何，至于赞不赞同他们做事的方式就不是我的管辖范围了。”他从不对某一个“人”表示意见，只评断他的表现。

他虽然与人保持距离，却相当有礼。大家都称他“斯隆先生”，他自己也不曾对人直呼其名，看到威尔逊和其他副总以“查理”、“保罗”等相称，甚觉不妥。当然，生于1875年的他是属于老一辈的人，在那一代直呼其名并不是稀松平常，而是表示关系亲密，而他更和自己同一代的人有所不同，比方说对仆人，包括黑人仆役的称呼。每当他注意到通用大楼里操作电梯的人是个生面孔，他就问道：“先生，请问你尊姓大名？”那个黑人男孩就说：“我叫杰克。”斯隆会气得满脸通红跟他说：“先生，我不是问你‘尊姓’大名吗？”得到答案后，日后再碰到这个孩子，他就跟他打招呼说：“琼斯先生，早。”惟一的例外就是年轻得可以做他女儿的女秘书。他说：“我一直想要女儿，可惜没有一男半女。”因此，那些“莎蒂”、“罗丝”和“凯西”都被这老人宠坏了，成为他的“干女儿”。出席她们的婚礼时，他最是最高兴，也乐于当她们儿女的教父，更把自己拥有的通用股票送给她们当礼物，好让这些“干女儿”成为独立而富有的女人。

说来，斯隆不算是个谦逊的人，他很重视自己在美国经济和企业史上的地位，不过严峻的他更讨厌奢华不实的人。他的办公室非常简陋。每星期有两三天他总会待在底特律，但是他没有私人公寓可去，也不住饭店的豪华套房，总是在通用大楼顶楼找个小房间将就。他也没有私人饭厅，总是在主管自助餐厅用膳。因为老是在通用两个总部，也就是纽约和底特律之间奔波，其他高级主管都建议他租下一节个人专用的车厢。但是，每次乘坐从纽约中央车站发车的底特律号时，他总是买小包厢的票。他说：“只要有一张床就够了。”有一次，我为通用出差，打算从底特律到圣路易斯，公司里的人帮我订了卧车下铺。上了车，发现70高龄又有有关节炎的斯隆吃力地要爬到我的上铺。他是最后一分钟才买到票的，因此别无选择。我上去告诉他，要跟他换床铺，却被他谢绝了。

他这个人荣誉标准很高。他一生都是共和党人，虽然他心仪塔夫脱（Robert Taft）<sup>⑨</sup>，还是在1952年大力支援艾森豪威尔竞选总统，因为这是首次将共和党人再送进白宫的机会。然而，后来艾森豪威尔出来为印第安那州的詹那（Jenner）参议员助威，斯隆对他的态度马上有一百八十度的转变。詹那曾公开抨击艾森豪威尔的前辈马歇尔将军为“叛徒”。斯隆或许不特别崇拜马歇尔，但艾森豪威尔此举，这个曾是马歇尔一手提拔、有马歇尔的支持才有今天的人这么谄媚詹那，让斯隆觉得丢人现眼。威尔逊在艾森豪威尔请他担任国防部长一职时，曾请教过斯隆的意见。斯隆说：“我们如何能拒绝‘一国之主’？但是，你最好小心提防有人在你背后刺上一刀。这个人是没有原则的。”很快地，威尔逊上任后，发现他需要艾森豪威尔的支援。当然，威尔逊从未说过：“有益于通用的，就是有助于国家。”依他的个性，不可能说出这样的话。他说的是：“对国家有益的，就是有助于通用。”虽然是天真之言，还是有所差别。后来，有人误用了他这句话，他觉得受伤很深，请求艾森豪威尔帮他在公众面前澄清，艾森豪威尔却听而不闻。斯隆说：“我一点都不惊讶。不忠于前辈的人，对部属也好不到哪里去的。”

常常有人问我，最佳“管理工具”是什么？答案就是：斯隆先生的助听器。他重听这个毛病已经有很多年了，使用的助听器是老式的，胸前吊着笨重的电池，耳朵上还挂着一个大喇叭，在说话之前，开关要先关掉，不然不但会发出震耳欲聋的声音，自己说的话也会含混不清。斯隆还在开关上加上一个扩大器，一触动开关就会发出极大的声响，仿佛世界末日即将到来，在场的每一个人都静默不语。这就是他主导会议惟一的方法，不过他等到大家都发表完自己的意见，才会使用这一招。

## 斯隆的专业风采(13)

参与多次通用的会议之后，除了明白斯隆对人事的关注和待人态度，我还观察到一点：他的决策方式。有一次，通用主管针对战后零件部门的扩展与否进行激辩。有一派以很多数字来支持自己的论点，坚决主张扩展这个部门，而另一派一样来势汹汹，辩道这个部门不该扩充，应采取保守的做法。斯隆听了许久，一言不发。之后，才关闭助听器，说道：“真正的重点在哪？是关于零件部门，还是美国汽车工业的未来？”

“你，”他转向主张扩展零件部门中最大声说话的人，“你说我们该供给零件给那些无法自制零件的独立制造商，认为这样可为公司带来相当的利润。不错，过去确实如此。”他又转向另一派。

“还有你，你说我们应该只管自己公司和与我们往来的经销商所需的零件。这个论点在我听来，你是考虑到本国汽车业的未来，而非我们零件部门的业务，是不是？好吧，”斯隆又说，“我们都同意不可能把大部分的零件卖给我们的主要对手，比方说克莱斯勒或是福特。但是，我们是否知道那些独立制造商未来的发展，如史蒂贝克（Studebaker）、赫德森（Hudson）、帕卡德（Packard）、纳什（Nash）和威利斯（Willys）等？可否为我分析一下？我有自信，就零件而言，他们一定乐于采买我们的产品，不过他们有生意可做吗？”

“但是，斯隆先生，”赞成的那一派说道，“我们可以预期汽车市场仍会继续出现供不应求的情况，那些独立制造商一定可以做得不错的。”

“这么说，的确令人心动，”斯隆说，“但是我们曾否试着去检验过这个假设？如果还没有，就验证一下吧。”

过了一个月，研究报告出炉了，结果让大家跌破眼镜，那些小型的独立制造商在汽车市场的快速成长之下，反而营运不良，即将被大公司并吞；他们只有在市场成长缓慢、汽车保持一定的淘汰率时，才有一点成绩。

斯隆说：“好吧，现在问题是汽车市场成长的速度了，战后是对汽车需求甚殷，还是汽车市场根本不会飞快成长？汽车需求量到底取决于何外

“是的，斯隆先生，这一点我们已经研究过了。新汽车的需求量视初次拿到驾照的年轻人数量多寡而定。他们一旦到达考驾照的法定年龄通常会先买一部老爷车，年纪较大或较有钱的人把旧车脱手后，就会购买新



车。”

“没错，”斯隆说，“这一点我们 20 年前就晓得了。未来 5 年、10 年至 15 年的人口成长速度如何呢？”结果是，在未来的 10 年青少年人口将会激增。

斯隆于是说：“事实已经为我们做了决策。我错了。”只有到这个地步，斯隆才会放弃这个扩展零件部门的念头。这原来是他本人的构想。

他很少以清点人数或投票的方式来做决策，而是看大家是否都了解情况。有一次，我记得公关部门的加勒特提议进行一项大型活动。自然而然地，这样的提议一定会引起热烈的讨论。加勒特的是有备而来，因此每个人都赞同这项计划，或许连斯隆本人都蛮心动的。大家都想，这个提议已经过关了，这时斯隆把他的助听器关掉，说道：“各位是不是都同意了？”

所有的主管异口同声地说：“是的，斯隆先生。”

“那么我必须把这个行动延后一个月，好让大家三思。”过了一个月，这个提案不是被弃如敝屣，就是得大肆修改。

每次开完会，斯隆必定以信纸或备忘笺写下关键问题，并问道：“这就是全部的重点吗？”我又再度问他这么做不是要花不少时间。

“如果一个决策的层次高到我亲自参与的话，”他说，“最好多花一点时间。要是不值得这么做，我们会把这个问题丢回去。德鲁克先生，我们做的决策实在是不多，没有人能做出一大堆决策而做得好的。我们最好了解我们必须决定什么，以及关于这个决策的所有重点。”

※

斯隆对别人常展现风度和礼仪，对我也不例外。他不厌其烦地来帮我，为我解释他本人的工作和通用的运作之道。我必定赢得了他的赏识。几年后，在 1953 年左右，他计划以自己之力在麻省理工学院成立斯隆管理学院 (Sloan School of Administration)，想听听我的意见。我和他谈了大半天，讨论他的计划。之后他说：“德鲁克先生，你不介意到这所学校担任教授吧？”

其实，他对《企业的概念》一书根本不以为然，而且相当排斥。然而，他并没有攻击这本书，只是视若无睹，当作世界上没有这本书存在，自己绝口不提，也不希望有人在他面前提起我的著作。威尔逊却把这本书当作圣诞礼物送给好几个朋友。斯隆说：“威尔逊先生，这点我做不到。你的朋友会以为你在帮德鲁克先生的文章担保。”斯隆在自己的书中提到多本有关通用的出版品，《企业的概念》这本特别针对斯隆的政策及其管理哲学进行讨论的书，斯隆却只字未提。多年后，威尔逊才告诉我，斯隆想呈现给世人和我完全不同的看法，因此决定出版一本书，写他自己心目中的通用汽车公司以及他所扮演的角色。

在底特律以外的地区，看过我的书的人都认为我对通用相当友善，少有批评。但是，通用内部的人可不这么认为，大部分的主管都觉得我批评得太过严苛，甚至抱怨我跟通用有仇。我是批评了通用的劳工政策、对领班的待遇，以及他们的大部门比如雪佛兰和费雪不能做到分权等问题，并大胆建言，再过 1/4 个世纪之后，通用的基本政策必须重新调整——对他们而言，这简直是“大逆不道” (Lesemajeste) 的说法。通用里的一个朋友半开玩笑地跟我说：“假如你是通用的主管，一定会被放逐到芝加哥的电机部门，和那个胡言乱语的家伙去作伴。”不过，布朗真的被修理惨了，比方说布莱德利就跟他说，对于这么一本“有损通用”的书，明明可以封杀的，为什么偏要养虎为患？

## 斯隆的专业风采(14)

这一点或许能解释斯隆对这本书的态度，他自己出马写书的用意就更明显了——在他的眼里，我笔下的通用并不是真正的通用。斯隆很少因为别人的意见和他不同而生困扰，但是斯隆认为我处理的题材不对。在这本书中，我无意间建立的是“管理的学科”，但对斯隆而言，重要的是“经理人这个专业”，也就是他在自己的书中所要表白的。

斯隆是属于“做老板”的一代。他在 23 岁那一年向销售咖啡、茶和雪茄烟的父亲借了 5000 美元，买下一家财务严重亏损、濒临倒闭边缘的小公司——凯悦滚珠轴承公司 (Hyatt Roller Bearings)，自己当老板，不出半年就转亏为盈。斯隆透视到这家公司创办人的盲点：最新型、快速的汽车需要的就是该公司的产品，这可是一个可观的市场。原来的滚珠轴承是为火车头和铁路货运车厢设计的，用在汽车上并不合适，于是斯隆加以改良，为汽车设计出新的滚珠轴承。斯隆本来是亨利·福特的供应商，在 1916 年把公司卖给一个新的汽车零部件集团之前，他一直是凯悦公司推一的老板。转手之后，他成为那个集团的最大股东，1918 年，这个集团又转卖给通用，因此斯隆就成为通用的大股东。在那几年中，也就是在通用的早期，和他交往过的人，不管是敌是友，都欢迎他来做通用的老板，这些人卖掉自己的财产，以成为通用的“股东”或是“董事”，却不能做“主管”或是“经理人”，斯隆把通用交给“专业经理人”来管理，这些经理人也得以获得一些公司的股票作为主管奖励金。同时，美国大企业也进行相同的变革，以前是“老板”、“资本家”的时代，现在则是让“专业经理人”来独领风骚。对斯隆而言，这是重大的改变，他也意识到自己是第一个真正专业的经理人，建立了第一个由专业人士来管理的大企业。

而亨利·福特还是停留在“老板”的阶段。斯隆于是明了为什么福特公司好景不再，特别是在福特执掌的最后 20 年，节节败退。沃尔特·克莱斯勒晚年也力图改变，希望自己的公司能从“老板自营”转向“专业管理”，可惜壮志未酬身先死，未能完成此一重大变革，斯隆因此了解克莱斯勒为何摇摇欲坠，像是扶不起的阿斗，不仅



失去了向前冲的动力，也没有方向感。然而，通用由于有斯隆这个楷模，并有他的指引，终于成为一家“专业”企业。所以，斯隆认为自己有责任向后人讲清什么是“专业的经理人”。

《我在通用的日子》一书在全国大大畅销，可说是必然的，这本来就是一本精彩的著作。但是，这本书最引人入胜的论点，也就是“专业经理人”，斯隆在书中却交待得不够具体，有些事情他根本故意忽略不提。（他几乎做每一件事都有清楚的目的，并经过周详的考虑。这点也是。）

这本书可说没有人物可言，只有名字。布朗也好，威尔逊或是布莱德利也好，都是因为谈到某项决策或计划，顺便一笔带过，斯隆对这些有血有肉的人，不加一个形容词，更别说赞美了。“朋友”这个字眼只使用过一次，是在提到沃尔特·克莱斯勒时，斯隆对他的个性虽然只是轻描淡写了几句，但已属例外。

斯隆也把自己隐形了。事实上，《我在通用的日子》书名有误，确切地说，该是《我领导下的通用》。主角是通用，而不是斯隆；斯隆只是写下一纸备忘笺的人、某个计划的发起人、主管委员会的成员或是和几个人一齐到德国买下欧宝汽车的人。其实，真正的“斯隆”是一个爱恨分明、做起事来专心致志、兴趣广泛，而且极其有趣的人——在书中却不留痕迹。正如前述，弗林特的通用技术学院是他花了无尽心血缔造的重大成就，他却完全省略不谈。他认为那是他“个人”的兴趣，和“专业”无关，因此逃不过删除的命运。他坚持不让编辑加入短短两页介绍家庭、童年和早期生涯的文章。一直到付梓的前一刻，他才勉强同意在这本满是图片的书中加入一张私人照片，上面是他的父亲、妻子、妹妹和兄弟。其实，他是个最顾家的人，和太太结婚 50 多年，一直恩爱如初。

斯隆多半把时间花在有关人事的决策上，在书中也没提到这一点，不把他那仔细研究出来的决策过程公诸于世；也没提到他对汽车安全的注重，他其实是汽车安全协会里最活跃的一员，也许只有眼尖的读者才会发现书中有一张相片，上面的斯隆正出席汽车安全协会的会议。他认为有必要把驾驶安全这一门课引进美国高中课程中，其重要性不下于建立通用技术学院。斯隆对工业安全的注重几乎到达走火入魔的地步，他极其重视厂房发生的意外事件，希望通用的厂房能做到“零意外”，这点也有丰硕的成果，却不见于书中的文字。为了达到这个目标，他立下一个规则，凡是管辖区发生意外的领班，以及这领班的上属都立即停职接受调查，要是发生第二次意外，就得被撤职了。只有在第二次大战的那几年，领班工会势力日益强大时，他才稍微宽厚一点，不过自此之后，他不再多做让步。

这些事对斯隆“个人”来说都是非比寻常的大事，因此也就在书中省略不谈。斯隆认为“专业人才”应该不能透露自己的兴趣、信念和私人生活，他得把这些和工作分开。对斯隆而言，对个人重要的，和专业是两码子事，完全牵扯不上。记得有一次他对我说：“外科医师不会因为自己精于盲肠的切割或是喜欢开刀，而割除别人的盲肠。他之所以进行盲肠手术，一定有诊断做根据，不得不如此。”斯隆之所以写作《我在通用的日子》，也是不得不如此吧。

## 斯隆的专业风采(15)

斯隆这个人对政治非常热衷，党性很强，是共和党的忠实成员。他是“美国自由联盟”（“Liberty League”）<sup>⑩</sup>的发起人之一，反对罗斯福以及 1936 年的“新政”，对共和党的候选人一直拥戴有加，直到艾森豪威尔背叛马歇尔才让他寒心，那时的他已经是个 80 岁的老人了。但是，他在书中也完全不提政治。其实，他在新政那几年，是最活跃分子。《我在通用的日子》一书只有一小段提到罗斯福的名字，是提到杜鲁门和一个被人遗忘已久的密西根州长时，顺便提起的，事件是汽车工人为了对抗通用进行的静坐罢工。斯隆也是外交委员会（Council on Foreign Relations）和芝加哥国际事务委员会（Chicago Council of World Affairs）的重要成员，直到晚年重听才不再出席会议。然而，他在书中也不提世界大事，除非这件事情影响到通用。

在第二次大战那几年，福特汽车显然深陷泥淖，斯隆非常关心此事。亨利·福特的儿子埃兹尔在 1944 年去世，使得福特又遭到后继无人的困扰，惟一能指望的是老福特年仅 26 岁的孙子亨利·福特二世，一个被大学退学、没有任何经验的毛头小子。斯隆因此忧心忡忡，于是跟通用的往来银行摩根银行（J. P. Morgan）和摩根·斯坦利银行（Morgan Stanley）商量，打算设立一个企业联合组织来支援福特，提供他们必需的资金以进行重整。我不敢断言这件事的真假，但确实有很多人这么说。

福特二世接掌公司，打算卷土重来时，就大举向通用挖角，斯隆不但不以为忤，还全力支持。通用的高级主管对出走至敌方阵营的同僚可谓恨之入骨，斯隆却满心欢喜地让他们“叛逃”，还帮他们争取在通用的退休金和利润分成计划，使他们在跳槽后，不至于有任何金钱上的损失。听说，斯隆还对布里奇这个前通用主管、后来的福特总裁透露，他还可以从通用挖一些尚未被发掘的人才去福特。斯隆辩道——这一切都是为了通用。这个国家不能让福特就此覆亡，不让福特再兴，政府就会接管，这样只会伤害通用，因此帮助福特是“专业职责”所在。但是我所关注的课题，比方说员工社区和对工会的政策等，都是属于“公共职责”，而非“专业职责”。

对于我所提的问题，斯隆并没有说这和通用的利益无关，他也承认和通用有关，但是他认为我之所以强调这些是因为会对公众造成冲击，然而却不是他自己的“专业职责”，这点认知是正确的。我希望通用能以身作则，立下个典范；对斯隆而言，这么做却是“不够专业”的作法，他说：“好比外科医师切下一个没有问题的盲肠，好示范给学生看。”

事实上，“公共职责”对斯隆而言，简直比“不够专业”还糟，不但不负责任，而且是权力的僭越。有一次，斯隆和我一起参加一个会议，会中某位大企业的最高主管表示：“我们对高等教育有责任。”斯隆问道：“在企业界的我们是否有权主导高等教育？”他回答：“当然没有。”斯隆火冒三丈地说：“我们就聊谈所谓的‘责任’。

你是一家大公司的高级主管，应该知道这条铁律：‘权’与‘责’应该是相当的。如果你不想要‘权’，这‘权’也不属于你，就不要说什么责任；若是你不想负责任，也不该由你来负这个责，就别谈‘权’。”

斯隆的管理原则就基于此，这当然是政治理论和政治史的第一课。“有权无责”不合法，“有责无权”亦然，都会导致独裁。斯隆希望他手下的专业经理人有相当多的权威，也要他们负起相当的责任。由于这一点，斯隆把权威的范围限定在专业的领域里，因此拒绝负起其他非专业部分的责任。他认为我的书令人无法接受，正是因为这个原因。

我认为斯隆的立场非常有力，过去我无法动摇，现在也是。我们可以说通用或是企业管理的缺点正是斯隆坚持的那种明确、严格的管理责任体系。按照斯隆衡量成功标准，也就是看市场占有率、利润和销售额等，通用的确是过去 30 年来的最佳典范；但是从公众评价、政治接纳和世人尊崇等方面来看，通用却是个大失败，其他“专业”，像美国的医学界、法律界和教育界也是如此。总是有人抨击这些专业领域没有负起“公共职责”，以“专业”划地自限。今日我们所处的这个社会组织日趋复杂，意味着管理这个社会的“专业人士”必须负起责任，致力于公众之利。除了他们，没有人能做好这件事。历史告诉我们——一个多元的社会不可能靠着“特殊利益”的冲突与交集来产生公共福利，谋求公众福利。

斯隆的立论也许过于严苛、纯粹和严谨，但还是有其不可轻忽的价值。今天对企业界和对通用的攻击，像是纳德（Ralph Nader）所言，都是以“反商”为目的。然而，要求企业负起“公共职责”，却是 30 年前我在写作《企业的概念》时想像不到的。这样的攻击无异于要企业去争取权威，并同时剥夺企业本身的力量。正如斯隆 30 年前所见，这么一来反将使企业和其他“利益”成为我们的主宰。

#### ●译注

①微观经济学：着重对社会中各个消费者、生产者，或企业的经济行为的分析，即是微观分析，运用此种微观分析的理论即是微观经济学，和宏观经济学（macroeconomics）相对。

### ----- 斯隆的专业风采(16) -----

②联邦分权管理：一种管理模式，把权力和中央控制分散，以组织、管理一大型、多部门的公司。

③杰斐逊派：指美国第三任总统托马斯·杰斐逊的追随者或信徒。杰斐逊是《独立宣言》的主要起草人，民主共和党的创建者。

④追加事业津贴：指除失业保险外，公司再发给暂时被解雇工人的救济金。

⑤德布斯（1855~1926）：美国劳工领袖，曾任铁路联盟主席，参加创建社会民主党和组建世界产业工人联盟，曾五度成为社会党的总统候选人，后遭人迫害入狱。

⑥保健因子：是为涉及工作环境的因素，如果没有此一因素，工作者将无法获得满足。保健因子又称维护因子，诸如公司政策、工作环境、金钱、地位、员工与上属的关系等因素皆为维持心理健全所必须。此一理论是由 Herzberg、Bausner 和 Snyderman 在建立员工的满足与不满足理论时所定义的。

⑦利润分成：将部分利润按服务年限、工资比例等条件分配给职工的方式。

⑧普通股：系公司的最大类股票，其持有人的股利分配处在优先股之后，但在股息后取股之前。普通股持有人承担风险较多。如公司利润少，则所得甚少，或分不到股息。在公司解散时，在变卖资产分配上，处在最后，但普通股在公司大会上，有投票权，在公司利润多时，较其他类资本获得较高的利润。

⑨塔夫脱（1889~1953）：任期长达 14 年之久的美国参议院共和党领袖，因拥护传统的保守主义而被称为“共和党先生”，1948 和 1952 年总统大选均未获提名，说明其孤立己为党内国际主义者所挫败。

⑩美国自由联盟：为横跨两党的政治组织（1934~1940），强烈反对罗斯福总统的新政，尤其关于劳工和农业计划的部分，财源来自富裕的企业家。1936 年罗斯福连任获压倒性的胜利后，自由联盟便逐渐瓦解。

纳德（1934~）：美国律师，消费者权益倡导人，为 60 年代至 80 年代的消费者保护运动领导人。

\*\*\*\*\*

\*《旁观者》：美国报阀鲁斯

\*\*\*\*\*

我下定决心，不管鲁斯如何利诱我，绝不进时代公司当编辑。后来，他来找我，希望我加入《财富》“支援”达文波特，意味着我将接管所有的计划、进度，以及监督杂志作业的工作，而达文波特仍然是名义上的“主任编辑”。我则不为所动。好莱坞的生活方式不适合我，于是我毫不迟疑地谢绝。

### ----- 美国报阀鲁斯(1) -----

我下定决心，不管鲁斯如何利诱我，绝不进时代公司当编辑。后来，他来找我，希望我加入《财富》“支援”达文波特，意味着我将接管所有的计划、进度，以及监督杂志作业的工作，而达文波特仍然是名义上的“主任编辑”。我则不为所动。好莱坞的生活方式不适合我，于是我毫不迟疑地谢绝。

然而，我也明白鲁斯并不是为达目的不择手段的马基雅维里（Machiavelli），他其实是更耐人寻味的人物——他可说是个中国人。我想，鲁斯并没有注意到他处理人际关系的模式。他办杂志那一套简直是出自东方传统政治，制造党派斗争，在位高权重的人士间挑拨，鼓励年轻人来找他但不可让他们的上司得知——让内斗愈演愈烈，互相猜忌、对立。

鲁斯会成为这样一个人，和他的出生背景有关。他是派驻到中国的传教士之子，在中国内地长大，同伴都是中国小孩。因此，塑造鲁斯的是中国而不是美国。他回到美国，进入耶鲁就读时，已经是成人了。不知他是否自知（或许不知道，因为这人不善于追忆），他的人际关系、管理风格和那一套体系，正是中国统治者的权谋——虽然不直接视事，却不断地制造官员间的摩擦、分化，以及互相对立的人际关系，以保障自己高高在上的地位，不受任何人的威胁。我认识的美国人或欧洲人，若是像鲁斯一样成长于中国农村，和他实无二致。有时候，我不禁惊异罗斯福总统的管理风格也是如此。这该归因于他的外公——一个在中国行商的美国人，也是罗斯福那喜欢弄权的母亲最崇拜的人。

1940年以后，我很少见到鲁斯。他再度来找我合作，则是有个特别的计划，希望我提供一些建议。在50年代初期，鲁斯很想办一本有深度、高格调的杂志，以季刊或双月刊的面目出现，主题包括哲学、宗教、艺术、历史、科学和文学等。企划书已经由他手下的资深编辑拟好了，正是到了决定要不要投入人力和资金的时候。他预料这种杂志一定没有利润可言，把钱花在这样的计划上是否合理？这是他在1952、1953年间的疑问，于是来找我，问我的意见。

在那个时候，我已经做过很多类似的工作。事实上，我的第一份顾问工作就是在1940、1941年间分析某家报纸的创刊计划：《时代》有一群编辑，在主任编辑英格索尔（Ralph Ingersoll）的领导下，决定在纽约办报——办一份“认真严肃、具有革新意味的小型报纸”，希望我的朋友提供财力上的支援。而这几个朋友在投资之前也请我分析这项企划案。那时，我已经知道，任何一种出版刊物是否能成功，第一个要考虑的，不是资金，而是编辑作业——编辑方向是否正确？如果是，提出这个企划的人是否能胜任编辑的工作。之后，再来看数字方面的问题。所以，我那一群财力雄厚的友人请我看一下英格索尔的企划案并分析将来的财务前景。我则以他们的编辑计划作为分析的重点，回去跟他们报告：“编辑方向大抵正确，但是提出企划案的人无法实现目标。”我的友人于是决定不支援该办报计划。于是英格索和他的同事另找了一些支持者，并以《午后》（PM）为名发行。不管就编辑或是资金方面而言，这份报纸后来都成了报史上的一大失败。

几年后，同一批人又找上我了，这次的企划案是《科学的美国人》（Scientific American）。编辑方针很对，就创刊时机而言，正是再好不过了，除了鲁斯早期办的杂志，我还没见过像这样合乎阅读大众需要，并能迎合他们新觉醒的意识。提出企划的人很清楚自己想做什么，而且有能力实现。我因此建议友人可以大胆投资，取得比原来预定更多的股份。很快地，《科学的美国人》在编辑和财务方面都有相当杰出的表现。

因此，鲁斯上门请我帮忙时，我已经有相当经验了。如同往常，他已经对我研究一番，知道我为《午后》和《科学的美国人》做的分析。他跟我说：“我之所以请你协助，正是因为知道你在审查一份新的刊物时，是不看财务数字，而是看编辑方针的。当局者迷，旁观者清——希望你能提供我一些意见。”

鲁斯的企划案很有意义。在所有主要的知识领域，已有很多第一流的研究工作，但是旁人却难以得其门而入，偷窥一点名堂。那时，受过教育的人愈来愈多，对所谓的“美国心灵”（American Mind），大家也愈来愈感兴趣。但是，我看了一下大约5本样本的大纲后，发现这份刊物强调的特点——“从美国人思考角度出发”，却消失无踪。有一本看来像是模仿1850年的《爱丁堡评论》（Edinburgh Review），另一本则类似1913年的《法国新闻论评》（Nouvelle Revue Française），还有一本像是1925年的《新德国评论》（Neue Deutsche Rundschau）。

这几本不只是模仿之作，简直是19世纪欧洲的刊物，一点美国的特色都没有。过了几天，我不禁思索起这个现象——所谓大众的“自由主义的文化”这个基本概念是不是根本和美国特质隔隔不入，或是已在20世纪中叶失去意义？从另一方面来说，《科学的美国人》、《今日心理学》（Psychology Today）、《纽约书评》（New York Review of Books）、《科学》（Science），和史密森学会（Smithsonian Institution）出版的杂志之所以能够成功，不就说明鲁斯企划案中那受过教育的读者群确实存在。但这些读者有兴趣的却不是一般的“大众文化”，而是特殊的“小众文化”。因此，以上那些刊物的读者群会重叠，或者说大抵上是同一群人。从美国开办公共电视（Public Television）的经验，我们也可发现：其立意和鲁斯想创办的“高格调”杂志差不多，以同样的人为观众群，但“文化”和“教养”的意义已有巨大的改变——所谓有教养的人将不只是在业余涉猎几个领域，而是个专家，且是能使自己的专长和知识互相贯通的通才。对这样的读者来说，《爱丁堡评论》、《法国新闻论评》、《新德国评论》，或者是鲁斯想创办的杂志、美国公共电视，以及英国国家广播公司（BBC）的三号广播网（Radio 3）都过于业余、矫揉造作。

-----  
美国报阅鲁斯(2)  
-----

于是我跟鲁斯说：“这份企划案很棒，不过晚了50年。此外，《时代》的人也无法胜任。我猜，你想寻

找、鼓励一些外面的作家来为这本杂志执笔，并以一般大众为读者群。但是你的专长却是叫自己手下的人搞定，因此大有不同。”

鲁斯仔细地听了我的建言，说道：“我来向你请教，正因为我猜想到你会这么说。但打从一开始，我就梦想办这么一本杂志。于是我想从《时代》那里拨出经费来办一本美国前所未有却应该拥有的文化杂志。不过，你说的没错……”于是，他放弃了这项计划。