

# 决定我一生的7次经历

■ 彼得·德鲁克

个人,尤其是从事知识劳动的个人如何富有成效?何常年累月地在变革时期、在漫长的工作和生活岁月中保持自己的效能呢?由于这些问题涉及到个人,所以我们就从谈我本人对这些问题的认识开始,也许比较合适。

我先来谈谈自己的七次亲身经历,它们曾告诫我如何保持效能,如何能够持续成长和改造,如何能够摆脱以往经历的束缚走向成熟。

我中学毕业时还不满18岁,就离开了我的故乡奥地利维也纳,只身一人,来到德国汉堡在一家棉织品出口商行当实习生。对此,我的父亲不是很高兴。长期以来,我们家的成员都是公务员、教授、律师和医生。因此,我的父亲希望我进一所全日制大学继续深造。可是,我对读书已经厌倦,所以想参加工作。为了让我父亲高兴,我在汉堡大学法律系注册入学,其实我本人并不真想读书。

1927年那个久远的年代,在奥地利或德国,不用上课就能成为大学的正式学生,但必须得到教授在听课证上的签名。为此,学生们甚至不用上课,不过必须送点小费给系里的跑差,叫他去教授签名。

其实我的工作实在令人讨厌,而且学不到什么本事。每天早上7点30分开始工作,下午4点下班,而星期六中午12点就下班了。所以,我有很多空闲的时间。在周末,我和另外两个也是来自奥地利的实习生——他俩在另外两家商行工作——经常去美丽的汉堡郊外远足,借宿在青年旅社过夜。作为正式注册的大学生,我们在青年旅社住宿。每星期五个晚上,我是在汉堡著名的城市图书馆里度过的。这家图书馆几乎就在我的办公室隔壁。大学生借书受到鼓励,愿意借多少本书都可以。15个月下来,我读了许许多多的书,有德语的、英语的和法语的。

## 1. 目标与愿景——威尔第的话

后来,我每星期去看一场歌剧。当时,汉堡歌剧院已经像现在一样,是世界最著名的歌剧院之一。当实习生是不拿工资的。因此,我经济拮据,好在大学生能免费看歌剧。我们必须提前1小时赶到歌剧院。开演前10分钟,没有卖掉的廉价座位免费赠送给大学生。一天晚上,我去看19世纪意大利著名作曲家朱森珀·威尔第1893年创作的《歌剧》(福斯塔夫)。

这部歌剧现在成了威尔第最受欢迎的作品之一。而在65年前,这部作品很少上演。歌剧演员觉得这部作品太难演唱,而观众则觉得太难懂。可是我却完全被这部歌剧所倾倒。

我青少年时代的维也纳是个非常崇尚音乐的城市。我小时候受过良好的音乐教育,虽然我听过好多歌剧,但从没有听过如此美妙的作品。我永远也不会忘记那天晚上这部歌剧给我留下的印象。

我在阅读时惊奇地发现,这样一部充满生活热情和令人难以置信的活力的轻歌剧竟然是由一位80岁的老人创作的。对于当时刚满18岁的我,80岁可是一个不可思议的年龄。我怀疑自己从未听说过这样的耄耋老人。在健康人群的平均寿命也大约只有50岁左右的时代,80岁的老人可不多见。于是,我就阅读威尔第本人撰写的书。当他被问及像他这样一个被认为19世纪最重要的歌剧作曲家歌剧院的名人,在他这个年龄上还要从事创作歌剧这样的艰巨工作,是否要求太高了的时候,他回答说“我的一生就是作为音乐家为完美而奋斗。而完美总是躲着我,我当然有义务去追求完美。”

我永远也不会忘记他说的这段话。他的话在我的心灵打下了深深的烙印。当威尔第在我当时的年龄18岁的时候,已经是一名训练有素的音乐家。而我也18岁了,除了自己不可能在棉织品贸易方面有所作为这一点以外,还不知道将来应该做什么。18岁,我还这样不成熟,这样没有经验,如此幼稚。此后没过15年,我已经30出头时,才真正明白自己擅长什么,属于哪种类型的人。于是,我下决心,无论我这辈子干什么,威尔第的话就是我的座右铭。即使到了老年,我也决不放弃,一定要坚持到底。往这以后,我一定要追求完美,即便——我很清楚——完美肯定会老躲着我。

## 2. “上帝能够看到神像的背面”——菲迪阿斯如是说

大约在同一时期,也是我作为实习生在汉堡逗留期间,我读了一本小书,它告诉我“完美”的含义。小说叙述的是古希腊大雕塑家菲迪阿斯的故事。大约在公元前440年左右,菲迪阿斯接受委托雕塑2400年以后的今天依然矗立在雅典帕台农神庙顶上的神像。至今,这些神像仍被认为是最伟大的西方传统雕塑作品之一。神像受到了普遍的赞赏。但是,菲迪阿斯前去索要工钱时,却遭到了雅典国库的拒绝。这些神像,“司库最高道”,“高高矗立在神庙顶上,并且在雅典最高的山上。除了神像的正面之外,其他几面没人能够看到。而你却雕刻了神像的全身,连没人能够看见的背面也雕刻了,浪费了我们不少的钱财。”

“您错了,”菲迪阿斯反驳道:“上帝能够看到神像的背面。”记得我读这本小书,就在看歌剧《福斯塔夫》后不久。这本小说使我很伤感,我始终牢记着菲迪阿斯的这句话。我做过许多希望上帝不知道的事。但我始终明白,一个人必须为完美而奋斗,即便只有上帝知道。

当有人问我写第几本最好时,我总是微笑着回答说:“下一本。”不管怎样,我决不

是在开玩笑。我说此话的意思,就是威尔第说他在80岁还创作歌剧是为了追求始终躲着他的完美表达的意思。虽然我现在比创作歌剧《福斯塔夫》时的威尔第那要年轻,但我仍在思考问题,而且又握笔在写两本书。我希望这两本书能比我以前出版的书写得更好,更加重要,并且能够更接近卓越一点,哪怕只是一小点。

## 3. 继续学习——一名新闻记者的决心

过了几年,我来到德国法兰克福,先在一家经纪行当实习生。1929年10月纽约股市崩溃,我供职的那家经纪行倒闭以后,我在20岁生日那天被法兰克福最大的报纸聘为负责金融与外交栏目的记者。我继续在汉堡大学法学系注册读书,当时学生能够方便地在欧洲各大大学之间转学。我仍然对法律不感兴趣,不过没有忘记威尔第和菲迪阿斯的话。一名记者必须撰写许多题材的报道,所以,我决心掌握许多领域的知识,至少做一名胜任工作的记者。

我所供职的那家报纸要到下午出版。我们早晨6点上班,到下午2点15分报纸上机印刷后就下班。所以,我迫使自己利用下午和晚上的时间学习国际关系与国际法、社会和法律制度史、历史和金融等。我渐渐地养成了习惯,并且能持之以恒。每过三四年,我选择一个新的学科。例如,统计、中世纪史、日本艺术或经济学。要精通一门学科,3年时间的学习是绝对不够的。不过,要了解一门学科,3年的时间就足够了。所以,60多年来,我坚持一次选修一门学科。这种学习习惯不仅为我打下了坚实的知识基础,而且迫使我接触新学科、新学说和新方法,因为我学习的每一门学科都有不同的假说,并且采用不同的方法论。

## 4. 回顾总结——主编的倡导

下面讲述的我如何保持活跃的思维并不断发展的故事,与欧洲最重要的新闻记者之一、我们报纸的主编所说的话有关。我们编辑部都是些年轻人。我22岁那年成了报纸的秀。事实上,我绝不会成为一流的日报记者。不过在1930年前后的那几年里,欧洲找不到应该能胜任这种职务的人,因为35岁左右的人都在第一次世界大战期间被杀害了。就连责任重大的职务也由像我这样的年轻人来担任。

这种情形同太平洋战争结束后10年,即50年代中、后期我在日本看到的情形差不多。当时50开外的主编拿辛苦地培养和训练他手下这一帮记者。他每个星期都要和我们每个记者讨论我们完成的工作。元旦过后和6月份暑假开始之前每年两次,我们要用一个星期六下午和星期日全天来讨论、总结我们在过去6个月里完成的工作。主编总是先肯定我们做得好的方面,接着谈我们想要对我们没有做好指出我们不够努力的地方,最后针对我们的成就或没有成功的方面进行严厉的批评。会议的最后两小时留给我们对未来6个月的工作进行规划:

哪些是我们应该集中精力完成的事?哪些方面是我们应该改进的?哪些知识需要我们每个人都掌握?会后,我们每人都被要求在星期一以后把未来6个月的工作和学习计划交给主编。

我非常欣赏这样的会议。但是,计划交给主编以后,我随后就把会议的内容给忘了。

差不多10年以后,我已经移居美国,但我仍然不能忘记那些会议。那是在20世纪40年代初,我已经成为《纽约时报》的资深记者,也已经开始我的咨询生涯并出版我的主要论著。那时,我仍然记得法兰克福那位主编的倡导。自那以后,每年暑假我都要安排两个星期的时间,对自己上一学年的工作进行回顾、总结,先回顾做得好的但仍能够或应该做得更好的方面,然后是做得不好或应该做而没有完成的事,最后确定在咨询、著书和教学方面应该优先完成的工作。

我没有一次真正完成过每年8月制定的计划,但它迫使我按照威尔第的话“为完美而奋斗”去做,尽管“完美总是躲着我”,并且仍躲着我。

## 5. “在新的职位上应该做些什么”——资深合伙人的告诫

下一次经历是在几年以后获得的学习经验。1933年,我从德国法兰克福移居英国伦敦,先在一家大保险公司当证券分析师,1年以后就职于一家成长迅速的私人小银行,做银行经济师和3个合伙人——其中一个银行创始人,年逾古稀;另外两人35岁左右——的行政秘书。一起工作,我专与那两个年纪较大的合伙人一起工作。不过,我和这两个年纪大约3个月以后,银行创始人把我叫到他的办公室,并且对我说:“你刚来这里工作时,我没有关心你,现在也不是很关心你。不过,你甚至比我想象的还要愚蠢,而且比你自已有权做的还要愚蠢。”由于听了两个年轻的合伙人天天对我称赞,因此你听了我的话,我只是说:“谢谢。”于是,我完全改变了自已的行为和工作方式。打那以后,每到一个新的岗位,我总要问自已这样一个问题:“在新的岗位上,我现在应该怎样做才能发挥效能?”每次,答案都各不相同。

我当咨询顾问到现在已经有50个年头了。我在许多国家跟很多组织打过交道。我所

目睹的所有组织最严重的人力资源浪费就是失败的提拔。在被提拔、安排在新岗位上的有能力的人中间,很多人不能获得真正的成功,不少人完全失败了;绝大多数人既不成功也不失败,业绩平平;只有少数人获得了成功。

为什么在过去的10年或15年里一直胜任工作的人突然丧失了胜任力呢?尤其是我所遇到的所有情况的原因,就是这些人重蹈了60年前我在伦敦银行的覆辙。他们在新的职位上继续采用在原职位上取得成功并得到提拔的工作方法。所以,他们失去胜任力,不是因为他们的能力,而是因为他们采用了错误的方法。

多年来,我已经养成了习惯,总要问我的客户——尤其是大型组织里真正发挥效能的决策者,他们的员工能发挥效能的原因是什么。他们说的几乎与我当时的情况一样,他们把自己的成功归功于一个已经去世多年的上司,而且这个上司对他们的要求如同伦敦的那位年迈绅士当年对我的要求一样:迫使他们思考新职位对他们提出的新要求。据我的经验,没有一个人能够自己发现这个成功的秘诀,都需要有人点拨。任何人一旦明白了这一点,并且将它铭记在心,那么几乎毫无例外地能够在新的职位上获得成功。而且这样外并不需要高人一筹的学问或才干,而只需把注意力集中在新职位的要求上,新挑战、新工作和新任务的关键因素上。

## 6. 以书面形式记录下来——耶稣会会士与加尔文会会士的发明

1937年,我在从美国移居到美国以后,又过了好几年,大概是在1945年前后,我选择早期的欧洲现代史,尤其是15世纪和16世纪的欧洲历史作为我三年一换的自学课程。在自学过程中,我发现欧洲的两个宗教组织在这个时期发展成了支配力量:受天主教统治的耶稣会和受耶稣会统治的北欧的加尔文会。这两个教派采用相同的方法就采取相同的两学纪律。

每当耶稣会的神甫或加尔文会的牧师要做任何重要的事时,譬如说进行一项关键的决策,他们被要求把预期的结果以书面形式记录下来。

9个月以后,他们必须按照预期结果对实际结果进行反馈分析。这样,他们很快就能知道自己哪些方面做得很好,自己的优势在哪里,并且也能知道自己必须在哪些方面抓紧学习以及必须改变哪些习惯。最后,他们还能知道哪些方面自己缺乏天赋并无法胜任。我自己采用这种方法至今已有50年了。这种方法能够揭示一个人的长处(一个人能够了解自己,这可是最重要的事),并且指出哪些方面需要改进,需要哪种性质的改进,以及没有能力做的事和甚至不应尝试的事。个人能了解自己的长处,知道如何发挥自己的长处和自己无法胜任的事,这可谓继续学习的关键。

## 7. “凭什么不被世人忘记”——熊彼特如是说

现在要讲的是我个人发展方面经历的一件事。1949年,我的父亲已是73岁的高龄,几年前在加利福尼亚退休。这年圣诞节(我刚开始在纽

约大学执教学管理),他从加利福尼亚来看望我们。1950年的元旦刚过,1月3日,我和他一起去看望他的一位老朋友、著名的经济学家约瑟夫·熊彼特。我的父亲业已退休,而熊彼特那年虽然已经66岁,仍享受着退休,但在哈佛大学执教,并作为美国经济学会会长活跃在学术界。

1902年,我的父亲是奥地利财政部的一名年轻公务员,不过还在大学里兼任经济学课程。他教过熊彼特。那时候,熊彼特才19岁,是班上最优秀的学生。他俩的差异难以想象:熊彼特光彩照人,傲慢自负,他硬粗暴;我的父亲温文尔雅,不引人注意,他居然成了忠实的朋友,并且保持着牢固的友谊。

1949年,熊彼特已经变成了一个完全不同的人。年龄已经66岁,这是他在哈佛执教的最后一年,他正处于名望的巅峰。两位老人一起回忆往事度过了一段美好的时光。他俩都在奥地利长大,并参加工作,以后又双双移居美国。熊彼特于1932年来到美国,我父亲比他晚4年。突然,我父亲轻声笑着问我:

“约瑟夫,您是否还谈论希望凭借自己的某种成就不被世人忘记?”熊彼特忍不住放声大笑起来,就连我也笑了。因为熊彼特在30岁来出版自己的头两本重要经济著作中谈到他真希望凭借自己的某种成就而不被世人忘记时因说过下面这段话而声名狼藉:“成为欧洲美女痴情的情种和最伟大的马术师(也许同样说过最伟大的经济学家)”。熊彼特回答说:“是的,这个问题对于我来说仍然很重要,不过现在以不同的方式来回答这个问题。我希望自己能够不被6个聪明人造就成一流的经济学家而被世人忘记。”

他很可能惊讶地看着我父亲的脸,因为他继续说道:“阿道夫,你也知道,我现在已经到了知道‘靠著书立说是无法被世人记住’的年纪。除非在生活方面与众不同,否则一个人就不会与众不同。我父亲去看望熊彼特的一个原因就是在得知看望他以后的第5天就病逝了。

我永远也不会忘记我父亲和他的这段对话。我从他们的对话中明白了3个道理:首先,一个人必须考虑自己凭什么不被世人忘记;其次,随着年龄的增长,一个人希望不被世人忘记的东西会发生变化,而且随着自己的成熟和世界的变化而变化;最后,值得被别人记住的事就是一个人生活方面的与众不同之处。

## 学而知之

我讲述这个冗长的故事只是为了说明一个简单的道理。我所认识的,在漫长的生活岁月中能够保持效能的所有人,几乎都和我一样在不断地学习。无论是企业主管还是学者,无论是军队的高级将领还是一流的医生,无论是教师还是艺术家,无一不是如此。作为咨询顾问,当然会有机会与企业界、政府机构、大学、医院、歌剧院、交响乐团、博物馆等的许多人士打交道。我每次与某人打交道,总要设法弄明他获得成功的原因。我总能听他们讲述一些与我的故事非常相像的故事。因此,只要做一些相当简单的事,就能回答“一个人,尤其是一个从事知识工作的个人如何保持自己的效能”这个问题。

# 马克思与数学

■ 卡尔·埃里希·福尔格拉夫

▶▶▶ [上接 03 版]

但是,当恩格斯从1885年起开始编辑《资本论》第三卷时,他对第三册手稿中的“数学”段落却很克制。由于要选择“最成熟”的文本,恩格斯没有考虑马克思在1867—1868年写的关于资本的价值构成、剩余价值率和利润率之间的关系的数学手稿,这些手稿在很多方面值得关注,但是他认为后来的一份写于1875年的手稿超越了这些手稿。恩格斯将后来的这份手稿命名为“用数学方法说明剩余价值率与利润率”,请穆尔做了评估并将穆尔写的摘要和评估用于第三卷第三章。关于马克思在第三册第1稿中对剩余价值和利润率之间的差数的详细计算,他仅在还可以用曲线来表示价值和利润率的运动还可以用曲线来表示。恩格斯这么说,就令喜欢数学的读者对马克思的遗著产生了兴趣。

恩格斯曾宣称有可能出版马克思重要的数学著作。他去世后,这一说法给以爱德华·伯恩斯坦为中心的社民党遗著管理者带来了压力。他们没有找到1881年的马克思向恩格斯展示的,恩格斯也提到过的那些关于微分学的少量文本,只能通过1894年出版的《资本论》第3卷来评判恩格斯的称赞。正如我们已经知道的,这一评判的结果是极其糟糕的,我在这里只提到德国统计学家拉迪斯劳斯·鲍特凯维兹的,在这方面,他在众多的批评者中是最为专业的。

“作者一点也不熟悉数学的思维方法”,“他完全缺乏对于更复杂一些的数值关系的理解”,“缺乏数学能力”。

鉴于这一困难的形势,直到20世纪20年代,社民党遗著管理者们要求由多位数学家和物理学家共同对这些“数学手稿”进行鉴定。这些评估与恩格斯的说法相悖,人们更倾向于认为,这些手稿是“学生

的作业”(雷奥·阿龙斯,德国物理学家),有的用客套话说“从科学史方面来说很有意思”(阿尔伯特·爱因斯坦,德国物理学家,相对论的创始人)。这种不利的反响促使莫斯科马恩研究院的院长达维德·梁赞诺夫在20世纪20年代末决定,暂时不出版马克思的数学手稿而是将之放进保险箱。而此前,德国统计学家埃米尔·龚贝尔受梁赞诺夫的委托,已将其中部分手稿准备就绪可以发表了,他与鲍特凯维兹和英国著名哲学家和数学家伯特兰·罗素关系很好,带着爱因斯坦的推荐信来到了莫斯科。1931年,在那场臭名昭著的意识形态清洗运动中,这些文稿被在保险箱中发现,据说是在研究院一位爱国的同事的指点下找到的。当时,恐惧、歇斯底里和相互揭发的气氛笼罩着研究院。梁赞诺夫被指控,为了社会法西斯主义、社会主义的马克思歪曲者的利益,而对共产主义的世界运动隐匿了重要的马克思文本。这一荒谬的说法来自被意识形态狂热冲昏头脑的检察官,并最终成为了导致梁赞诺夫被处决的罪名之一。

1933年和1956年,《数学手稿》的部分内容以俄文出版,1968年,对手稿从唯物辩证法角度加以注释之后,马克思的《数学手稿》(德俄双语对照本)首次在莫斯科出版。关于导函数和微分的“相对独立”的草稿全文发表,另一些有较长的节录,而对摘录则大多加以描述。“主要的文本”很快被译成多种语言。还出版了两种彼此竞争的中文译本(1971年上海版和1975年北京版)。这些译本都因袭了莫斯科版本中的某些严重的错误,因为莫斯科版没有利用阿姆斯特丹的原始手稿,而是利用了20世纪20年代的一份质量很差的复制本。所有评论都以马克思恩格斯全集德文版的信息为基础,认为这些文本产生于1878—1881年。这就造成了这样一种看法:这是马克思

首先,就是必须树立像威尔第的歌剧《福斯塔夫》帮助我确立的那种目标或愿景;继续奋斗就意味着人老心不衰。

其次,我的作品所保持的那种态度:上帝能够看见。他们不愿一般地应付工作,而是非常敬业地把工作做好。事实上,敬业,就是尊重自己。

最后,这些人的共同之处在于:他们把继续学习植根于自己的生活之中。他们也许没有做过迄今我已经坚持了60年的事,也就是说,每隔三四天自修一门新学科。他们在不断探索,并不满足于自以以往所做。他们在对自己的最低要求就是做得更好。无论做什么事,他们都要求自己以与众不同的方式去完成。

这些活力常在,不断进取的人同样对自己的工作绩效定期进行回顾总结。我发现,越来越多的人在做16世纪的耶稣会士和加尔文会士首先想到做的事。他们把自己的行动和决策结果记录下来,然后与预期的结果进行比较。这样,他们很快就能知道自己的长处是什么,而且还能够知道哪些方面需要自己改进、改变和学习。最后,他们明白哪些方面自己并不擅长,应该让别人去完成。

当我请这些保持自己效能的人给我讲述他们的成功经验时,我一次又一次地地听说,一位去世已久的老师或上司曾经向他们提出挑战,并且告诫他们,当一个人调动工作、职务和任务以后,就应该考虑新工作、新职务和新任务的要求。新工作、新职务和新任务的要求总有地方不同于原来的工作或任务的要求。

## 个人对自己的责任

支持所有这些实践经验的最重要的道理就是:个人,尤其是有知识的人,倘若想要保持自己的效能,并且不断成长、进取,那么就应对自己的发展和职业定位负责。

这也许是最新的结论,而且有可能是最适合用于日本的结论。如今的组织,无论是企业还是政府机构,仍然如此的假设:组织要负责安排个人就业,并且提供个人需要的经验,提出个人需要的挑战。

据我所知,这方面最好的例子是日本典型大公司的人事部,或者日本大公司人事部的原型或传统军队的人事部门。据我了解,没有比典型的日本公司人事部门更加负责的机构。但是,我觉得,他们必须学会变革。他们不应该只充当决策者,而必须成为教师、向导、顾问或导师。

我认为,知识劳动者自我发展和职业定位的责任,必须由个人自己承担。回答诸如“我现在需要承担哪些责任?我现在能胜任哪种工作?我现在需要积累哪些经验,掌握哪些知识和本领?”之类的问题,必须在很大程度上成为个人的责任。这方面的决策当然不能是个人单独做出的,而应该根据组织的需要来做出。而且,我们还应该根据关于个人长处、能力和绩效的外部评价来进行这方面的决策。

个人发展的责任应该成为自我发展的责任。个人职业定位的责任应该成为自我职业定位的责任。否则,有知识的人就不可能像我们现在期望的那样,能够在漫长的工作生涯中持续保持自己的效能和生产力,并且经验不断增长。

研究兴趣中独立的对象领域,尤其是和唯物辩证法有关。只有《数学手稿》德文版(1974年)认为马克思对数学的研究始终与经济研究相关。当然,这仅限于从马克思恩格斯全集德文版中已出版的文献中能获得的信息。在《马克思恩格斯全集》的德文版、英文版和俄文版中,迄今仍然没有出版任何马克思的数学著作。

《马克思恩格斯全集》历史考证版编辑马克思“数学手稿”的最后工作已经中断了两次,尚未完成。在这件事上,我提到过的这些事实、讨论、争议和猜测,当然还有其他许多因素,都产生了某些影响。如果能查明这些文本的写作时间、先后顺序及其复杂的背景,从而可以证明,马克思从1857年起就不是零星地研究纯数学,而是在撰写经济学著作时系统地研究数学的可应用性,那么,马克思在这方面的形象会发生相当重要的改变,马克思关于微分学的文本就完全可能从专门研究纯数学的聚光灯下摆脱出来,并提出这样的问题:马克思是要成为一个数学经济学家吗?拉法格在谈到马克思如何看待数学的问题时所说的显然是正确的。

“他还认为,一种科学只有在成功地运用数学时,才算达到了真正完善的地步。”显然,马克思对于在经济学中应用数学的看法就像他的经济学理论本身一样,也不是直线发展的。马克思对数学的亲为不是随着他将自己的经济学观点提升为再生理论才自然发展起来的。(作者 Dr.sc Vollgraf, Carl-Erich Hans),德国《马克思恩格斯全集》历史考证版编辑研究专家、第二部分负责人。原文为2015年9月28日福尔格拉夫博士在中央编译局马列部举办的第5期马列著作编译论坛上所作的学术报告。翻译:张凤凤,周思成;校对:徐洋,朱毅)(完)