# 最后期限

资料来源于网上，由“栖息谷”网友制作，自由转载。

2003 年 5 月

# 第1章　新的机会

汤普金斯先生轻松地坐到了最后一排的座位上。这是位于西泽西卡(译者注：虚构的国家名称。)的佩内洛普电话和通信公司的主会场。过去的几周里，为了参加各种演讲，他已经在这个礼堂里呆过很长的时间了。现在，汤普金斯先生以及其他几千位专家和中层管理员工都被解雇了。噢，他们通常不会用“解雇”这个词。他们更喜欢说“解决多余的人”，或者“缩减企业”，或者“调节企业配置”，或者“精简”，或者“减少管理”之类的字眼。或者，以他们最喜欢用的话来说，是“离开，到别处去寻找机会”。他们甚至给这种说法一个简写：ReSOE。汤普金斯就是一个 ReSOE——“离开，到别处去寻找机会”的人。

今天的主题仍然是“新的机会”这是一系列节目中的一个。照海报的说法，这个为期五周的节目是“超过 100 小时鼓舞人心的训练、幽默故事、幕间音乐剧以及对于 ReSOE 身份的庆祝”。那些目前仍被雇佣的人力资源部门的员工则被安排在另一个会期，看起来他们相当肯定地认为成为 ReSOE 是一件可喜的事情。他们很明显地表示自己也很乐意成为 ReSOE。他们真的很乐意。不过却没有那么好运。是的，他们还必须坚持下去，必须尽最大努力继续忍受薪水和福利的压力。现在这个时候，他们正尽力往前坐。

会场的最后几排被声学工程师们称为“零信号区”。出于某些原因(甚至没有一个好的理论来解释这个现象)，在这几排几乎听不到来自前面的任何声音。于是，这里就成了一个绝佳的睡觉场所。汤普金斯总是坐在这里。

他把今天收到的一大把宣传单放在前面的座位上。他的随身帆布包里放着两本厚厚的活页笔记本和一些信件，在包的外面印着一个徽标：“我们的公司瘦下去，外面的世界胖起来”。包上还放着一个棒球帽，上面绣着“ReSOE，引以为荣！”的字样。汤普金斯戴上帽子，然后把它拉下来遮住自己的脸。几分钟之后，他进入了梦乡。

人力资源部的人在主席台上站成一排开始合唱“新的机会，真棒！”。按照预先的安排，听众应该跟着节奏击掌，并且用最响的声音大喊“真棒！”。在主席台的左边站着一个人，拿着一个扩音器不断地招呼听众“大声点！大声点！”。一些人开始软绵绵地击掌，但是没有人喊出声来。一如往常，这些喧闹声几乎没

有进入“零信号区”，不过仅这一点点声音也已经吵醒了汤普金斯先生。

他打了一个呵欠，并坐直了身子。他首先注意到，还有一个人也坐在这个安静的区域中，和他仅隔着一个座位。然后他还注意到，她非常可爱。看起来她大约 30 岁出头，皮肤比较黑，但中等长度的黑发修剪成荷兰式，一双深色的眼睛看起来更像是个外国人。她静静地看着主席台上的表演，非常轻蔑地微笑着——实际上那根本不能算是微笑。汤普金斯先生想以前应该在哪里见过她。

“我错过了什么内容吗？”他问道。

她的目光仍停留在主席台上：“只有一件重要的事情。”

“您能告诉我吗？”

“他们要你离开，但又不想让你到 MCI(译者注：MCI 是一家电话公司，与汤普金斯先生现在的公司是竞争对手，所以尽管汤普金斯先生已经被解雇了，公司还是不想让他到 MCI 去。)去。”

“还有别的吗？”

“呃……让我想想，你睡了大概一个小时。这一个小时里都发生了什么事……没有，我想没有了。他们一直在唱歌。”

“知道了。对人力资源部来说，这是一个典型的成功的早晨。”

“噢——我们应该怎么说？有点儿坏脾气的汤普金斯先生醒来了。”

“我看你比我强一点，”汤普金斯先生说，并伸出他的右手，“汤普金斯。”

“胡利安。”她说着握住了他的手。她的眼睛直视着他，那双眼睛颜色很深，几乎完全是黑色的。让人喜欢与之对视的一双眼睛。汤普金斯感觉自己的脸颊微微发热。

“呃……我的名字是韦伯斯特。韦伯斯特·汤普金斯。”

“莱克莎。”

“很有趣的名字。”

“这是一个很古老的名字。来自摩罗维亚(译者注：虚构的国家名称。)。”

“啊。”他很聪明地为自己掩饰。

“啊。”

“我想，我们以前见过吧？”他突然想起这个问题来。

“是的。”她却不肯继续说下去。

“我知道了。”他还是想不起在什么地方见过她。他环视整个会场，附近没有其他人。他们俩坐在公开的会场里，但还是可以进行私下的交谈。他转过头，对他迷人的同伴说：“你也是 ReSOE，我说对了吗？”

“不，我不是。”

“不是？你还在公司里？”

“也不是。”

“我被弄糊涂了。”

“我根本不是这里的员工。实际上，我是一个间谍。”

他笑了起来。“这一定是个玩笑，”他想。“说下去。”

“我是一个工业间谍。听说过吗？”

“我想是的。”

“你不相信。”

“呃……那是因为你看起来不像个间谍。”

她的脸上又浮现出了那种让人气恼的微笑。当然，她看起来真的很像个间谍。事实上，她看上去天生就是一个间谍。

“我想你在骗我。”

她摇着头，“我会向你证明的。”她取下自己的身份证，递给了他。

汤普金斯低头看着身份证。在她的照片上印着“莱克莎·胡利安”。“等等。”他说着把身份证拿近了一些。从表面上看，似乎没有什么问题，但是压膜下面好像出了点问题。实际上，那根本不是压膜，只是一层塑料皮。他把塑料皮撕掉，照片从身份证上掉了下来。原来在这张照片的下面还有一张照片，是一个中年男人的照片。现在他看出来了，她的名字是用胶纸粘在身份证上面的。他把胶纸揭掉，看见下面的名字是“瓦尔特·斯托格尔”。“哎呀，这是我见过的最差劲的伪造证件。”

她叹了一口气：“摩罗维亚的 KVJ(译者注：指秘密警察机关。)可没有那么完善的资源。”

“你真的是……”

“嗯。要去告发我吗？”

“呃……”一个月之前，他一定会那样做。但是，一个月的时间可以发

生很多让人改变的事情。他考虑了一下，然后说：“不，我想我不会。”他把身份证还给她。她优雅地把身份证塞进了钱包。

一阵沉默，汤普金斯细细地咀嚼着她的话。现在他应该说点什么。“呃……”多么沉重的话题，他想。他很机敏地换了一个话题：“请你告诉我，胡利安女士，间谍的工作怎么样？我的意思是，我现在也正在找工作。”

“噢，不，韦伯斯特，你不是那种能做间谍的人，”她窃笑道，“根本不是。”

他有点生气：“是啊，我根本不懂这些。”

“你是一个经理。一个系统管理者，一个出色的经理人。”

“不过有些人并不这样想。你看，我已经成了一个 ReSOE。”

“的确有些人不这样想。可这样的人通常会成为大公司的高层行政人员。”

“是啊。不管怎么说，我还不知道一个间谍究竟都做些什么。我是说，我从来没有遇到过一个间谍。”

“就像你所想的那样，盗窃公司的机密，偶尔绑架一个人，或者还会搞搞谋杀什么的。”

“真的？”

“呵呵，当然了。这都是间谍的日常工作。”

“呃……这可不是什么值得尊敬的工作。你竟然会绑架别人，甚至……甚至杀掉他们？仅仅就为了获得商业利益？”

她打了个呵欠：“我想就是这样吧。不过并不是所有人都值得我谋杀。我们只会干掉那些值得干掉的人。”

“好吧，但不管怎么说，我还是很难赞成这种做法。我是说，我根本无法赞成。什么样的人会去绑架另外一个人呢？我们甚至都不会跟陌生人说话，什么样的人才能做到呢？”

“我猜是一个非常聪明的人。”

“聪明？做这种事情还需要聪明？”

“不是指绑架本身。那完全是模式化的。关键的问题是要知道应该绑架谁。”她弯下腰，从脚边的冷藏袋里拿出一罐饮料。然后她直起身子，打开了易

拉罐：“要喝点东西吗？”

“唔，算了，谢谢。我从来不喝其他饮料，除了……”

“……健怡的‘胡椒博士’。”她拿出一罐冷藏的健怡“胡椒博士”。

“噢，好吧，既然你有……”

她拉开易拉罐，顺手递给他。“干杯。”她说着与他碰了一下罐子。

“干杯。”他喝了一口。“知道绑架谁会很困难吗？”

“还是我来问你吧。管理中最困难的是什么？”

“人。”汤普金斯不加思索地回答。这是他最熟悉的主题，他再清楚不过了。“让正确的人去做正确的事。这就是优秀的管理者和平庸的管理者之间的区别。”

“嗯。”

现在他想起在什么地方见过她了。那是在半年前，一次企业管理培训的课堂上。那时她就坐在最后一排，当他站起来与主持人就这个问题展开辩论的时候，她就在旁边，与他只隔着几个位置。是的，现在他都想起来了。他们让一个叫卡布福斯——爱德加·卡布福斯——的家伙来上那堂课，那家伙大概有 25 岁，很明显从来没有管理过任何人、任何事。而正是他，来教汤普金斯这样干了半辈子管理工作的人如何管理。更糟糕的是，他打算上整整一周的课(这是课程表上写着的)，而丝毫不提关于人的管理的问题。汤普金斯站了起来，狠狠地责备了他一通，然后走出课堂。生命如此短暂，他可不想把时间浪费在这种“培训”上面。

当时她也听到了这一切，但此时他还是把对卡布福斯说的话又对她说了一遍：“寻找合适的人选。然后，不管你之后做错了什么，这个人都会拯救你。这就是管理所有的艺术。”

“嗯。”

长时间的沉默。

“噢。”最后还是汤普金斯开口了。“你的意思是，同样需要绑架合适的人选？”

“当然了。你必须挑选出对你有利的人，而你的竞争对手会因为失去这个人而被削弱。要知道应该选谁，这并不容易。”

“好吧，我的确不知道。我猜你会选一个组织中最醒目的那个人。难道不是这么简单吗？”

“大错特错。假如你真的想损害这个组织，你会选择除掉最醒目的那个人吗？比如说，他们的 CEO？”

“呵呵，当然不是。我猜如果你除掉了他们的 CEO，这家公司的股票一般会上扬 20 个点。”

“没错。这就是我经常说的罗格·史密斯效应——他是通用汽车公司以前的董事会主席。我决定留下史密斯，让他来搞垮通用汽车公司。”

“噢，好主意。”

“现在，如果我想对你们的公司搞点真正的破坏，我就知道应该对哪个经理下手。”

“你已经有目标了？”谁是这个公司真正不可或缺的人物，汤普金斯大概还是有数的。

“当然。想知道吗？”她从钱包里拿出一个小本，在上面写下了三个名字。然后她又考虑了一会儿，又加上了第四个。随后把本子递给他。

他盯着这个名单。“唔，”汤普金斯说道，“这就像一枚原子弹，会把公司炸回到黑暗时代去。你正确选择了四个人……，他们都是我的朋友，有家有孩子。你不会是想……”

“噢，不。不用替他们担心。只要你们的公司继续保持现在的状态，根本就不需要搞任何破坏。请相信我，你的前同事们将无处可去(译者注：这是莱克莎含蓄的说法，指他们也可能被解雇。)，可能会包括这四个优秀的经理，也可能不包括他们。我到这里来的目标不是他们，而是你，韦伯斯特。”

“我？”

“嗯。”

“为什么？摩罗维亚的 K……V，要我来干嘛？”

“KVJ。不，不是 KVJ 需要你，而是摩罗维亚整个国家需要你。”

“请解释一下。”

“好吧，我们的国家元首——我们一般叫他‘元首’——宣布，到 2000 年，摩罗维亚将成为世界上最大的软件输出国。这是我们未来最重要的国家计划。

我们在建造一个世界级的软件工厂。我们需要有人来管理它。事情就这么简单。”

“你们打算雇佣我？”

“差不多吧。”

“我真的非常吃惊。”

“可以理解。”

“好吧，看来是真的啦。”汤普金斯又喝了一大口饮料，换上了狡猾的目光：“说说看，你们能出什么价？”

“噢，我们可以晚些时候再讨论这个问题。在我们到达那儿以后再说吧。”

他笑了起来，表示不肯相信：“那儿？你认为在谈好条件之前，我会跟你去摩罗维亚吗？”

“你会的。”

“我可不敢肯定。我是说，我现在对你和你那些恶劣手法都有了一些了解。如果我不接受你的条件，谁知道你会对我做些什么？”

“是啊，谁知道？”

“如果我跟你去，我就真是个大傻瓜……”他停住话头，考虑下面应该说什么。他的舌头好像有点发木。

“非常傻的大傻瓜。是啊。”她表示同意。

“我，唔……”汤普金斯低下头看着手中的饮料。“你说，你是不是……”

“嗯。”她说道，露出了神秘的微笑。

“唔……”

只过了一小会儿，汤普金斯先生就失去了知觉，悄无声息地滑到了座位下面。

# 第2章　对抗卡布福斯

汤普金斯先生开始做梦了。他做了一个好长好长的梦，似乎有好几天那么长。　　梦开始的时候，他闭着眼睛走在路上。有一个人在他的右边，一只有力的手扶着他的手臂，很温暖。还有一种淡淡的、让人舒服的气味。气味很淡，明显是一个女人身上的味道，有点像玫瑰或者是姜花。这种气味让他感到很满足，还有温暖的感觉。在他的左边，似乎有一个男人，没有那种温暖的感觉，也没有

那种舒服的气味。那应该是莫里斯，在会场外值

班的警卫，他这样想着。他也很清楚地听到莫里斯的声音在耳边响起：“我们走吧，汤普金斯先生，往这边。你现在很安全。”

他很安全。不错，这让他放松多了。他开始感觉越来越好。他的舌头有点不太灵活，嘴里还有点辣味，但身体的其他部分弥散着一种满足感。这肯定就是吸毒者的感觉，他想着。“毒品。”他大声说道。他听到自己的声音含混不清地说：“肚皮。”(译者注：此处并非原文，乃是译者为了表达汤普金斯先生说话含糊而选择的一个词。)

“是的，亲爱的，”一个温柔的嗓音在他耳边喃喃地说道，“‘肚皮’。只有一点点，非常好的一点点。”

然后，他走到了阳光下，那种温暖的感觉还在身边。他先是坐上了车，接着走路，随后坐了下来，最后又躺下。他一直都感觉非常舒服。

神秘的胡利安女士一直都在他的旁边。他们一起到了某个地方，某个他认为不太应该去的地方。我的天啊，他想着，就像一个冷漠的旁观者那样看着韦伯斯特和莱克莎一起离开。哦，这也不算坏，她一直在他的耳边低语。

后来，他们上了飞机。机长走过来向他问好，而机长也是莱克莎。空中小姐给了他一杯饮料，她还是莱克莎。她把杯子放到他的唇边让他喝。然后莱克莎又成了机长，她离开到前面去驾驶飞机，让他躺在双人座上，用她的毛衣给他做枕头。她的毛衣上也满是她的气味。

他开始做另一个梦。一开始就像是一场电影。真不错的一场电影，他想。你在做长途飞行，而你的新朋友在前面驾驶飞机，这本来就像一场电影。想知道电影中还有谁吗？

出乎他的意料，电影中的主角是韦伯斯特·汤普金斯。好熟悉的名字，韦伯斯特·汤普金斯。汤普金斯先生努力回忆这个家伙是不是还演过别的电影。他是不是看过其中的一两部？当然了，在字幕之后，出现的是一个熟悉的场景，一个他以前肯定看到过的场景。那是一家公司的培训教室里，一个年轻人在讲台上做着冗长的说教。扮演这个年轻人的是爱德加·卡布福斯。

“我们将制订出甘特图。”卡布福斯说道，“以及波特图、状态报告、与人力资源部门之间的交流规范、每周会议的计划、电子邮件的使用规定、时间卡、

进度跟踪记录、项目里程碑报告，还有——这是我们特别感兴趣的部分——制订一个质量管理程序。就是这样，各位还有什么问题吗？”

汤普金斯先生站了起来。“我有问题，我叫汤普金斯。我的问题是：这就是全部了吗？这就是整个日程安排？”

“是的，这就是全部。”卡布福斯自信地答道。

“这就是你关于项目管理的整个课程安排？”

“嗯哼。你觉得还漏掉了什么吗？”

“没有什么重要的，除了人的问题。”

“人？”

“是的。为了完成项目，我们必须使用人。”

“当然了。”

“我本以为你会在你的课程中讲到一些关于人的内容。”

“比如说？”

“比如说，雇佣。雇佣人是经理所做的惟一重要的事。”

“也许是吧，”卡布福斯表示同意，“我们不是说你不应该做这些工作。我们也不是说这些工作不重要。而且我们也不是说……”

“看起来你根本没有打算讲任何关于这个问题的内容。”

卡布福斯低头看了看他的笔记本：“嗯，我想的确是没有。你看，雇佣是一件软性的事情，而软性的事情是不容易在课堂上传授的。”

“是不容易，但这是必须的。我还注意到你的课程中似乎没有任何关于使人和工作相匹配的内容。”

“是的。那也很重要。但是……”

“但是你也不打算讲到它。”

“是的。”

“也没有任何关于如何激励员工的内容。”

“是的。我再说一遍，那也是一个软性的主题。”

“也没有任何关于团队建设的内容。”

“哦，我将说明这有多么重要。每个人如何把自己当作团队中的一员。你看，我们都属于同一个团队。是的，我还会强调这是多么必要，并且每个人都

应该……”

“是啊，是啊。但是你就是不肯讲到如何建设一个团队、如何保持团队的健康、如何带领团队起步、如何给他们凝聚在一起的机会。你会讲这些内容吗？”

“不。我们将更集中于管理的硬科学。”

“你想教给我们管理的硬科学，却丝毫不谈人员的选择、任务的分配、激励或者团队构建？你知道这是管理中最根本的四个要素吗？”

“好了，我们的确不会涉及这些内容。这让你感到很困惑吗？这位汤……”

“汤普金斯。是的，的确有些东西让我感到困惑。”

“是什么？”

“你给我们上的课没有这四样东西，你还想把这个课程叫做‘项目管理’？”

“噢，也就是说只是这个课程的名字让你困惑了？那么你想把它叫做什么呢？”

“叫它‘文案工作’(译者注：“文案工作”(administrivia)，意指除去对人的管理之后，项目管理只剩下枯燥的文档，而不再有管理的作用。)如何？”

房间里一阵骚动。汤普金斯转过身，走出了教室。

汤普金斯向外走去。有一个人在背后看着他，他回过头来想看看是谁——一个年轻女子，深色皮肤，黑眼睛，歪着嘴微笑。莱克莎·胡利安。“文案。”她用嘴唇无声地重复这个词，表示自己的赞同。他还她一个微笑。“文案。”她停留在这个音节上，微张着厚厚的、深粉色的嘴唇。

汤普金斯在飞机的座位上翻了一个身，把她的毛衣盖在脸上，贪婪地呼吸着它散发出的淡淡芳香。“文案”。他对自己说。他试图回忆卡布福斯当时的表情。当时卡布福斯惊讶得下巴都快掉下来了。是的，的确如此。文案……吃惊的卡布福斯……房间里的骚动……汤普金斯大步走出教室……莱克莎重复那个词……汤普金斯重复那个词……两人微张的嘴唇触到了一起。“文案。”他说道，转身，看着莱克莎，她微张的嘴唇，他……眼前的情景一遍遍重播……

“可怜的宝贝，”头顶传来莱克莎的声音。她弯腰看着他：“你掉进了不

断的轮回之中。这全怪你的‘肚皮’。它让你想起同一件事，一遍又一遍地想。”

“文案。”汤普金斯喃喃说道。

“喔，我还记得你对那个家伙说的。我被你打动了，直到现在。”她给他盖上一条毛毯。

同一部影片再次上演。公司的培训教室里，胡利安和汤普金斯坐在后排，卡布福斯仍在前面说教：“甘特图、波特图、状态报告、与人力资源部门之间的交流规范、每周会议的计划……”

# 第3章 “硅谷”

汤普金斯先生在自己的床上慢慢醒来。他穿着自己习惯的苏格兰绒睡衣，盖着用了多年的蓝白花纹旧被单，脑袋下面是最爱的老式枕头。所有的东西都有家的味道，但很明显，他不是在自己的家里。就在床的左边，有一扇大大的窗子，而在他的家里，那儿是没有窗子的。而且窗外有一棵棕榈树。想想吧，在西泽西卡会出现一棵棕榈树！当然，惟一的解释就是：他不在西泽西卡。

在床的对面，稍远的那面墙上，还有一扇巨大的窗子。在那扇窗的旁边，他祖母的老摇椅前后摇晃着。坐在摇椅上的却是莱克莎·胡利安。她从手上的书中抬起视线。

他的嘴里还有一些怪味，舌头就像一张干透了的厚毛巾。没费太大力气，他就从床上坐了起来。天哪，太渴了。

莱克莎没有说话，只是指指床边的小桌。他转过头，发现一大杯加了冰块的水。他拿起杯子，大口大口地喝了个底朝天。

桌上还放着一个水壶。他又给自己倒了满满一杯，喝到自己感觉不那么渴了才放下。长长的寂静，他拼命想到底发生了什么事。“那么。”最后他还是开口了，“你真的干了。”

“嗯。”

他诧异地摇着头：“你这种人啊，难道你就不觉得可耻吗？你竟然会破坏一个人的生活，逼他离开他心爱的……”

她给了他一个微笑：“噢，韦伯斯特，没有你说得那么糟糕。你心爱的

什么？工作？居住的城市？当然，那儿有你的朋友，但是你被辞退了，如果在别的地方找到新工作，你还是得离开他们。现在，你在这儿，你找到了新的工作——很多的工作。我们破坏了你的什么？”

这倒也不假。谁会真的想念他呢？谁又不是随时可能离去呢？“我有一只猫！”他突然悲伤地说道，“一只可怜的小灰猫！在这个世界上，它只能依赖我一个人！它的名字叫……”

“希福。”她接过话头，“是的，可爱的小希福。我们已经是好朋友了。”她挠挠椅子腿，一只白色脚爪的灰色小猫立刻蹦蹦跳跳地跑到了她的身边。

“希福！”汤普金斯大喊起来，“离开那个女人！”

希福根本不理会他。它爬上莱克莎的膝盖，蜷成了一团。莱克莎挠挠它的头顶，那可爱的小家伙发出快乐的咕噜声。

“叛徒！”汤普金斯气急败坏地叫道。

他的衣服摆在梳妆台上，一条牛仔裤、一件棉布衬衣、内衣和内裤。他直盯着胡利安女士，给她最明显的暗示：他想要一点隐私。她调皮地笑了起来。汤普金斯抓起衣服，走进浴室，关了门，插上锁。

浴室很大。厚厚的墙上打开着的窗子至少有 6 英尺高。他把头伸出窗外，看见这座建筑物石制的外墙。他所处的房间是在二楼，楼下是一个精巧的花园。浴室里的装置都是老式的，优雅的白瓷洁具和黄铜水管。所有的东西都是那么干净而典雅。他就像是在一家高档的老式瑞士宾馆里一样。

“还需要什么东西吗？”莱克莎的声音从紧闭的门外传来。

“走开！让我自己呆着！”

“我们可以隔着门说话嘛。”

“我们没什么可说的。”

“噢，可是我们确实有很多要说的。我们必须谈谈你的新工作。你恐怕已经大大落在后面了。”

“我只是被迫来这里而已。”

“计划在执行中。难道不总是这样吗？我毫不怀疑你也遇到过这种情况。一旦落后，你就无法完成了。”

这让他有点生气。他一边扣着衬衣上的扣子，一边走出了浴室。“如果

真是这样，如果我接到的是实际上根本无法完成的一份工作，惟一的可能就是计划从一开始就是错的。那么，又是谁定下的计划？毫无疑问，一定是哪个傻瓜！你应该让这个傻瓜滚得远远的！老是接到‘不可能完成的任务’，我都烦死了！”

“你生气的样子真可爱。”

又是那个让人气恼的微笑，她看上去如此美丽。“我一点都不觉得这有多好玩，小姑娘，这一点都不好玩。别跟我这样说话。”

“好的，先生。”她做出一个懊悔的表情。

汤普金斯在祖母那张垫着厚厚坐垫的软椅上坐下，面对着莱克莎。“别再跟我绕圈子了。如果我完全拒绝为你和你那愚蠢的工作做任何事，你会对我怎样？如果我坚决地对你说‘不’，你又会对我怎样？你会把我活埋了吗？”

“拜托，韦伯斯特，我们不会干那种事。如果你不认为这份工作是一个好机会，如果你不喜欢它，我们会把你、希福和你的整个世界完好无缺地送回西泽西卡，然后祝你好运。我们会先送你到罗马，让你好好度过一个周末，休息一下。宾馆、航班都将是一流的，全由我们付账。还有比这更公平的吗？”

“我能相信你吗？”

“你能相信我吗？为什么你不试着相信我呢？我从来没有对你说过哪怕一个小谎，不是吗？你想想，难道我对你说的不都是实话吗？”

他轻蔑地摆摆手：“谁知道呢？……如果接受这份工作，我又能得到什么？”

“钱啊。当然，还有工作的兴奋、成就感、友情、意义重大的成果，所有这些。”

“那好。说说我的钱吧，有多少？”

她从手边的文件夹中抽出一些文件：“我们考虑一份为期两年的合同。”她递给他一封信。一封来自摩罗维亚某个部门的信，考究的信头写着他的名字。他看了看第 2 页上的“雇佣条款”。他们打算付给他数倍于以前的薪水，并且是税后收入，用美元支付。“呵？”他有点惊讶。

“另外，你还能得到一定的股权，可以自由买卖。”莱克莎告诉他。

他夸张地耸了耸肩。他无法想象，摩罗维亚这个国家能拿出什么样的股票。

莱克莎递给他另一份文件。这是属于他的一家投资公司的账户存单，在“存款总额”一栏中写着这份合同的总金额，共两年的薪水。

“我怎么知道合同到期的时候你们会不会真的付钱？”

她又递给他一张单子，纽约银行的支票，正好是合同的总金额。“提前付款。你接受这份工作，我们立刻把所有的报酬汇进你的账户。你可以通知你的律师，让他确定存款之后再告诉你。另外投资公司会寄给你一份书面确认。我们可以让你在一个星期之内拿到所有这些东西。在此之前，你一直是我们的客人，你可以把这当成在海滩的一次度假。”

“我甚至还不知道摩罗维亚到底在哪儿。”

“在海上。摩罗维亚在爱奥尼亚海上。天气好的时候，你可以从阳台上看到希亚西(译者注：虚构的国家名称。)中部的山脉。”

汤普金斯先生考虑了一下。“我的工作是什么？”他最后问道。

她俏皮地向他眨了眨眼：“我还以为你永远不会问呢。”

“我不想兜圈子，”汤普金斯看着面前的简报说，“实际上你们有 1 500 名资格相当老的软件工程师。”

莱克莎点点头：“这是最近的数字。他们都会在你的手下工作。”

“而且据你所说，他们都很优秀。”

“他们都通过了摩罗维亚软件工程学院的 CMM 2 级以上的认证。”

“太厉害了！你们怎么做到的？你们都从哪儿找到这么多高级工程师的？我是说，在这种弹丸小国，谁能想到……”

“亲爱的，你的偏见又开始作怪了。你其实是想说‘你们怎么会有这么强的技术实力’吧？”

“就算是吧。”

“我们的政府很重视教育。”

他只在书上读到过这些。“我最近在一本书上看到过相似的观点，而且我认为作者怀有一些尊敬的情愫。”

“是的，那是莱斯特·特洛夫的新书，我们发现你的床头边就摆着这本书。”

“那么，我手下所有的人都能用英语读写吗？”

“都可以。在这里英语能力非常重要。”

“也就是说，你们是想用这些训练有素的天才来打造世界级的软件工业。”

“是的。我们从六个关键性的项目开始，目标是制造出六个精心挑选的软件产品。由我们的最高领袖——元首——亲自挑选出这些产品。而你，你的工作就是让这六个项目和整个机构正常运转。”

“这只是工作的一部分。我希望你已经准备好了足够的钱。我是说，人员培训和设备都需要巨大的投资。”

“韦伯斯特，无论如何我们都不希望拖你的后腿。两年以后，当你回想这段日子时，你绝不会说有谁不努力工作，绝不会说人手不够用，绝不会说你没有得到足够的支持。”

“那我们就先来谈谈支持的问题。”

“我会为你挑选一个经验丰富、足智多谋的个人助理，你还将拥有由200名顶尖的开发经理组成的核心团队、数十名关键领域的专家……”

“我要带几个我自己的关键人物过来。我会自己选择，然后你们必须把他们请来——注意，我不希望他们像我这样被绑架过来，我要他们自愿来这儿。”

“当然了。”她躲闪着他的视线。

“别想骗我，莱克莎。”

“噢，好吧。你真是个没趣儿的家伙。”

“另外我可能还需要一些顾问，一些世界知名的顾问。”

“一切都会如你所愿。你只要列出一个名单，我们会把他们都请来的。”

“太对了，你们会的。”他低头看看自己刚才写下的记录，“我还要求所有人都集合在一起。千万不要干傻事，不要让这些人在不同的地方工作。如果你的人分散在不同的地方，你就什么都干不成。把他们集合起来。”

“我们已经这样做了。我们把整个开发团队一起搬到了弗罗泽克盆地，元首已经把这个地区改名为‘硅谷’。”

他们坐在汤普金斯的套间的起居室里。这一侧的房间远离大海，朝向内陆。莱克莎站起身来，示意他走到宽大的阳台上。远方有一个美丽的小山谷。“硅谷。”她边说边用手划过这个山谷。在阳台的下面有一群新建的办公楼，她指着

楼群说：“韦伯斯特，那就是爱德里沃利大学，你的新领地。从这儿步行过去只需要十分钟。”

“非常漂亮。如果漂亮的山谷是获得成功惟一的条件，我想摩罗维亚早在几个世纪之前就已经站在世界的顶峰了。”他又低头看看笔记本：“噢，对了，最后我还要谈谈每个项目的任务，你一定要满足这个要求，没有商量的。”

她不耐烦地回答道：“好吧。”

“还有良好的网络支持。也就是说，每个人的办公桌上都要有最新的计算机工作站，都必须用以太网或更快的网络连接起来。我还要全职的网络维护人员，以及全套的集线器、路由器、T1 或 ISDN 出口。”

莱克莎打了个呵欠：“没问题。”

“还有什么？”他知道，最好现在把需要的东西考虑周全。现在正是他提要求的时候。“我还忘了什么吗？”

“忘了一件最重要的事。韦伯斯特，我们用了那么多的力量，只为完成元首拟订的六个项目，你对此有什么看法？”

汤普金斯低头看看她给他的项目列表。的确，工作的总量不会那么庞大。他们需要完成六个项目，制造出六个中等大小的软件产品。他还不知道这些产品具体是什么，但是没有哪一个项目会需要超过 20 个人的团队。“我知道你的意思了。看来我们只需要 100 个人就够了。”

“正确。那么，你想怎么处置剩下的人呢？”

“我被你难住了。这是我应该关心的问题吗？让他们度假去吧。”

“这不是你应该关心的问题，韦伯斯特，不过是你的一个机会。在你的职业生涯中，难道你从来没想过进行一次受控的管理实验吗？难道你从来没想过：如果你不只进行一个项目以完成一些任务，而是同时进行三个或四个项目……”

汤普金斯出神地望着远方：“一个受控的实验……一个项目组承受巨大的压力，另一个的压力少些，第三个则几乎没有压力，三个组的任务完全相同。我们可以看看哪个组先完成。是啊，我一直都希望有机会做这样的实验。我们还可以设置一个人员过量的项目组，另一个组则人员不足，第三个组的人数则是我理想中最合适的，然后来观察……”

莱克莎接过话头：“一个团队全由资深人员组成，另一个则由一些资深人员和一些新手组成……”

他完全投入其中了：“一个团队由一直在一起工作的人组成，另一个团队由陌生人组成。天啊，莱克莎，如果完成这个实验，我们就可以开始研究管理中的秘密了。我们可以真正理解项目成功的原因。”

“一切尽在你手中。韦伯斯特，你可以尽情地享受整个摩罗维亚。”她冲着硅谷点点头，“它就在你的脚下，世界上第一个项目管理实验室。”

# 第4章　CD ROM 工厂

“我为你准备了一件小礼物。”莱克莎郑重地说道。

汤普金斯紧盯着她。她的脸上有一种他从未见过的表情：她看上去竟然有点害羞。

“只是一件非常小的礼物，真的。”她从大挎包中抽出一本漂亮的精装笔记本，低垂着双眼把笔记本递给他。他接过笔记本——一份可爱的小礼物。“哦。”他意味深长地说。

封面上刻 150 着几行金字：

个人日志韦伯斯特·塔特斯托尔·汤普金斯*经理*

“哦。”他又说了一遍。他根本猜不出她是从哪儿知道他的中间名的。在他的任何一份证件上从来都没有出现过这个名字。当然了，搜索希奇古怪的信息，本来就是莱克莎最擅长的。

“我想，如果把在摩罗维亚得到的经验都记下来，你会大大受益的。谁知道你会在管理实验室的工作中学到什么呢？我猜，一定有很多有用的东西。”

翻开封面，第一页上是她用娟秀的笔迹写的标题：“我学到的……”，后面是他的姓名和年份。她还在第一页上写下了第一条记录：

优质管理的四大要素：? l选择正确的人。? l为他们分配正确的工作。? l保持他们的积极性。? l帮助团队凝聚起来并保持团队的凝聚力。(其他一切都只是“文案”。)

在这一页的下面是当年早些时候的一个日期。汤普金斯先生抬起头来：

“这是我们参加项目管理培训班的日子吗？”

莱克莎点点头：“是的。这些就是你在那一天提出的观点。我想，你的日志应该从此开始。”

莱克莎亲手为他挑选的个人助理是一个名叫瓦尔多·蒙蒂菲奥的年轻人。他看起来睡眼惺忪，蓬乱的黄头发耷拉在头上，完全像个乡巴佬。他的头发使他看起来很像那个著名的比利时卡通人物丁丁。要是再给他一条荷兰式的宽腿裤和一只白色的小狗，他简直就跟丁丁一模一样了。

他看上去好像还没睡醒，不过这个家伙工作起来倒是很有效率的。“10：00 点钟你有个约会。”瓦尔多告诉他。

“我刚到这儿来，屁股还没坐热呢。你看，我都还没找到我的办公室呢。”

“那儿就是你的办公室。”瓦尔多指指桌子后面的一扇门：“它很漂亮，胡利安女士亲自为你布置的。”他瞥了一眼表：“不过你可以晚些再欣赏。恐怕你必须直接上路，不然就要迟到了。”他收起几份文件，站起身来：“我会跟你一起去赴约，在路上再跟你说明。”

走出大楼，瓦尔多开车带他经过一条树木繁茂的道路，朝远离校园的一处建筑工地驶去。

“为了让你理解，你可以提前想象一下这些项目结束的日子。如果他们的确能交付全部六个产品，如果这六个产品都能如愿地成功了，如果我们像元首命令的那样能在 2000 年成为全世界最大的软件出口国，那我们就需要具有相当大的生产能力，才能制造出足够的软件拷贝。”

“没错。那又怎样？”

“所以，某些项目可以晚些时候再开工，但是一些关键性的项目必须立刻开工，不然就来不及了。”他从那堆文件中抽出一份手绘的网络图，看起来好像是一张波特图。“我们将需要一个生产 CD 2 ROM 的工厂。紧跟在工厂后面，装饰、打包、插进用户手册、运到码头、再运往世界各地。你可以看到。”他指向标着“CD 工厂完工”的方框，“工厂的进度正好在关键路径上。”

“那是一个建筑工程。”

“正确。”

“那我为什么要了解这些呢？我是个软件经理。”

“没错。唔，你还是整个工程的老板。”

“我？呃，我是说，我猜我是。”

“就是你。‘国家书局桂花出’(译者注：此处并非原文，乃是译者为了表现瓦尔多的南欧口音而选择的一个词。)的头儿，那就是你。”

“哦哟……你大概是想说‘国家数据’……”

“……‘规划处’。不管怎样吧，这个部门大半的工作都与软件相关。但还有一些其他的小问题，就是这个 CD 2　ROM 工厂。我担心这个工程已经很落后了，而且这个担子完全落到了我们的肩上……我是说，落到了你的肩上。”

“听见这个我很遗憾。”

“建筑经理莫波卡先生是个精力非常旺盛的人。他不得不这样，因为他的命令是他(译者注：原文用首字大写的 himself 表示对元首的特称。但是汉语中没有反身代词，所以用黑体字的“他”表示这个词，读的时候重读。)亲自给的。”

“你说的那个他是谁？”

“元首，国家的领袖。元首是个非常有说服力的人。即使当他摆出失败的结果时，也是很生动的。”

“我明白了。莫波卡就是被吓坏了吧？”

“呵呵。不管怎么说，莫波卡先生已经尽了全力。但是工程进度还是落后了。”

汤普金斯闷闷不乐地点点头：“好吧，我想我们总会看见该看见的东西。”

“我们的运气实在太糟糕了。”莫波卡先生把他的两只手绞在一起，“谁能预见到这种情况呢？在其他所有的地方，我们遇到的都只有舒适的白色沙滩，谁知道恰好在这儿有花岗岩礁石呢？真是倒霉透顶。”

“所以你打算采取爆破的办法？”

“还能怎么办呢？就这也需要好几个星期的时间。”

“多少个星期？”

这个可怜人回避着汤普金斯的目光：“许多许多个星期，但是我也不知道究竟需要多长时间。”

“告诉我最好的猜测。”

“大概需要……”他飞快地观察了一下汤普金斯的表情，“……需要 10

个星期。是的，10 个星期。”

“ 10 个星期。”汤普金斯先生重复了一遍。在这种紧要关头，如果得到的答案是 6 个星期、11 个星期或者 15 个星期，他又能摆出什么不同的表情来呢？另外，他还很想知道真正的答案究竟是什么。直觉告诉他，如果想得到真实的情况，他最好现在就开始和莫波卡的谈话。“ 你说需要 10 个星期，莫波卡先生。不过我猜你至少需要……20 个星期。”他说道。

莫波卡都快要冲过来亲他了：“ 没错！甚至…… ”

“ 30 个星期？ ”

“ 唔……可能也用不了 30 个星期，25 周吧。”

汤普金斯先生换了一个方向：“ 你看，莫波卡先生，我们能不能将工厂的选址向西移，移到能避开花岗岩的地方？ ”

“ 我们不能那么干！”莫波卡近乎呻吟地说道，“ 不能那么干。”

“ 为什么不能？那边也有花岗岩吗？ ”

“ 不，当然没有。但是你知道，这张设计图是元首亲自给我的，图上要求工厂正好就建在这个地方。不是那儿，而是就在这儿。我不能修改这张图。”

“ 你不能？ ”

“ 我当然不能。如果我修改了设计图，我们会延误工期，会落后于进度。而且这将全是我的过错，因为是我决定移动工厂的位置的，难道你还不明白吗？但是如果像现在这样，即使我们不能按时完工，那也不会是我的错。我希望你能明白这一点，这是很重要的。而且你想想，如果有人不喜欢工厂的新位置呢？谁来负这个责？还是我！”他看上去非常痛苦。

“ 噢，听着，在我们讨论厂址问题的时候，我注意到建筑物的后面就是码头，这儿的地比较松软潮湿。也就是说，卡车必须要在这些潮湿的低地里来回穿行。一到雨季，这些地方肯定会变成一个大泥塘。摩罗维亚有雨季吗？ ”

“ 有，在春天。但是我们又能怎么办呢？ ”

“ 是这样，我想我们应该把工厂向西挪动大概 30 英尺，这样工厂的地基就避开了花岗岩礁石。然后，我们可以把整个工厂的平面设计图翻转过来，形成一个与现在的计划成镜面对称的新计划。这样，码头就应该在这一端，恰好在礁石的上方。码头是不需要什么地基的，我们可以把它直接固定在花岗岩上。你

觉得如何？”

莫波卡目瞪口呆：“你是说让工厂朝向另一个方向？你不能这么干！”

“不能这么干？为什么？”

“这跟设计图上的要求不符，设计图上……”

“是的，我们就是要重新画设计图。相信我，我会把它画好的。在我给你新的设计图之前，你就按照这张图的镜像来施工吧。”

“但是进度……”

“那是我的问题，朋友。你别担心进度，现在你只为我工作。给我盖一座漂亮的工厂。让你的人去干活，让他们安心，保持工作效率。如果你做了这些，不管工程什么时候结束，我们都会认为你的努力是成功的。”

汤普金斯先生愤怒地冲回办公室，瓦尔多惊愕地盯着他。他在瓦尔多的桌前停下来，红着脸。

“那个元首到底对莫波卡说了些什么？这个可怜的家伙被吓坏了。你告诉我他很有‘说服力’，他到底对莫波卡说了什么……如果工厂不能按时完工，莫波卡会被发配到盐矿去吗？”

瓦尔多困难地咽了一口唾沫：“恐怕比那还要惨。唉，不管怎么说，他不会有好下场。”

“好吧，我可不是帮倒忙的那种人。我想，以我的名义给元首写一封信，告诉他所有的‘成绩惩罚’——就像老在莫波卡心里晃荡的那个惩罚——从今往后不管用了，我将全权负责所有为我工作的人的激励和支持，表扬和批评。他要么接受我的条件，要么就让我走人。告诉他我将在明天去见他……”瓦尔多飞快地在便笺簿上记录着，“……他可以当面告诉我：是同意所有这些条件，还是想如何处置我。他爱怎样就怎样！”

五分钟以后，瓦尔多把打印得整整齐齐的信拿进来让他签名，然后通过传真发送出去。

好了，在这一天中，他干了不少好事。他把一两个不可能完成的工程揽到了自己身上，启动了一些真正大型的系统开发计划。他觉得自己在这个领域里面也算是成就卓著了，以后在他死去的时候，应该会有一小段文字发表在《IEEE软件》(IEEE Software)或《计算机历史年报》(Annals of the History of Computing)

上。不管登在哪里吧，他一想到“不会有好下场”这样的话，就觉得郁闷不已。

他开始回想自己的一生，好像真的就要突然死掉一样。情绪有点低沉。但是更重要的是，他还在生气。记忆中，过去曾经遇到的那些愚蠢的、破坏性的“成绩惩罚”全都涌现出来。某些管理者的这种“不打不成材”的思想到底是从哪里来的？是不是因为他们有暴躁的父母，所以他们才成了暴躁的经理？很有可能。

莱克莎给他的笔记本就在桌上。他打开笔记本，翻开第一页，开始写日记。汤普金斯写道：

安全和变化？ l除非感到安全，否则人们就不能去迎接变化。？ l在所有成功的工程中(以及在绝大多数其他有价值的工作中)，变化都是基本的要素之一。？ l安全感的缺乏会让人们反对变化。？ l逃避风险是致命的，因为这会让你也得不到与风险同在的利益。？ l人们可能会因为来自客观世界的直接的恐吓而觉得没有安全感，但是如果察觉到管理者可能滥用权力来惩罚自己，他们也会觉得没有安全感。

# 第5章　元首

早班列车把汤普金斯先生从瓦斯乔普带往首都科撒奇。这趟小火车沿着海岸线向北直到洛夫拉吉，然后在那里转向内陆。在他的膝盖上放着一本 1907 年伦敦出版的小册子，名叫《摩罗维亚旅游者》，那是瓦尔多专门给他找来的。自从来到摩罗维亚之后，这是他第一次有机会了解这个国家的一些东西。

读了几章，他就把书放到一边，专心欣赏窗外的美景。如画的小渔村点缀在碧绿的海

滩上，大片的葡萄园间夹着油绿的麦地。少了汽车的喧嚣，村庄仍然显得生机勃勃。在经过书中出现过的一个地方时，他觉得那里与 1907 年时有着同样的美丽。

他感觉非常平静。摩罗维亚需要他，事实就是这样。他向元首提出的要求并不是不合理的。作为一个刚上任的新经理，他想，给人留下深刻的印象也不是一件坏事。现在，他当然应该享受即将到来的快乐的首都之旅。最后，他认为：

如果莱克莎觉得他可能“没有好下场”，她一定不会让他去见元首的。可是，当她看到他给元首的信时，她只是耸耸肩而已。

侍者把餐桌推在汤普金斯的座位前面，浆洗过的白桌布上摆着丰盛的早餐。他吃完早餐，又打了个盹。

如果汤普金斯先生对元首是否会接见他还有怀疑的话，当他在这座宫殿前报出自己的名字的那一刻，这种怀疑就烟消云散了。卫兵们整齐地跺了一下脚，摘下自己的帽子，恭敬地鞠了一躬：“汤普金斯先生！尊敬的汤普金斯先生。噢，请往这边走。汤普金斯先生。”他们带他穿过一个巨大的接待厅，大厅的石墙上悬挂着宽幅的织锦；然后他们又走上雕花大理石的楼梯，那楼梯至少有 20 英尺宽。

一位身着天蓝色套装的年轻女士在楼梯的顶端迎接他：“汤普金斯先生，欢迎您。我是莱恩小姐。”

所有人都能讲一口流利的英语，尤其是这位莱恩小姐。他感觉她像是一个美国人：“我想知道你是否来自……”

“上帝知道。”她打断了他的话，“请往这边走，他正在等您。”她带他走过一个阳台，阳台的下面是一个美丽的花园，然后又穿过一扇大门，进入了一间客厅。客厅后面的拱门通向一间巨大的办公室，莱恩小姐让他独自进了门。房间里满是绚丽多彩的植物，地上铺着东方的地毯，沙发上为客人准备了厚垫子。房间里没有灯，所有的光线都来自三个朝向花园的大窗户。一开始，他以为房间里只有自己一个人。接着他就看见在房间的深处，在大办公桌旁边的小书桌后面还有一张脸，映着电脑屏幕的荧光。轻轻的，传来手指敲打键盘的声音。

汤普金斯走上前去，“唔……”他试探性地说道。

“噢。”这个人停了下来。

“我……”

“唔……”

汤普金斯努力睁大眼睛。又过了一会儿，转过来看着他的是一张熟悉的脸。这个人相当年轻，大概有 30 或者 35 岁，他猜测着。一张圆圆的娃娃脸，厚厚的近视眼镜让他看起来稍显严肃，一头黄棕色的头发。

“那么，你应该就是……”

这个人挥了一下手：“现在别忙着下结论。我不认识你，你也不认识我。”

“没错。但是……”

“所以，我们首先应该彼此认识一下。我想通过这次会谈我们可以互相了解，是吗，汤普金斯？”

“是的。”

两人礼貌地握握手。

“那么，你是……”“对，我就是。”“国家元首?他?”汤普金斯发现自己不知道该如何称呼这个人。他真应该问问瓦尔多。“唔，我不知道该怎么……你喜欢我怎么称呼你？”元首考虑了一下：“称呼‘先生’吧，我想。对，我喜欢这样。就叫我‘先生’。”“哦，好的。”汤普金斯换上了一副最严肃的表情，“听着，我给你写过一封信。”“喔，是的。”他又轻蔑地摆摆手。“那么你能满足我的条件吗？如果不行，咱们就不用再谈了。我的条件就是这样。”“我们不必纠缠于这些小事情。”“小事情？我可不认为这些是小事情。行了，你同意我的条件吗？我一定要知道。”一声叹息。“没问题。你还想要什么？”“我就想要这些。”“没问题。唔……”元首似乎有点儿走神。他懊悔地回头看着屏幕，好像是想找回刚才做的事情。现在汤普金斯可以看到屏幕了，上面似乎是一页程序代码。C++，他想。一个声音从房间的后面传过来，莱恩小姐端来一盘软饮料和点心。元首稍微愉快了些。“噢，好。”他说道，然后拿起一块奶油蛋糕，塞进了嘴里。“我的天，那是‘Twinkie’蛋糕吗？”汤普金斯忍不住问了一句。“没货(错)(译者注：元首一边吃东西一边说话，所以口齿不清。)。”元首一边嚼着满嘴的蛋糕和奶油，一边回答道。他又喝了一口可口可乐。汤普金斯把手从“Snicker”牌的糖果和罐装饮料上面伸过去，抓了几颗花生。当他们都吃完以后，就是一段长时间的沉默，让人很不舒服。最后，元首开口说道：“住得还习惯吗？”“噢，还行。”“需要的东西都有了吗？”“嗯哼。”“如果需要什么，只管开口。”“我会的。”又一阵沉默。汤普金斯已经达到了此行的目的，他觉得自己应该告辞了。不过时机似乎还不太对，他应该表现出对这个人的一些兴趣。“我猜你对这个还是有些不太习惯吧？要做一个头儿……呃，你在这儿做的这个角色。”“头儿。以前我总是想：做头儿一定是件很爽的事。现在我真的就成了一个头儿。是的，时间还不长，其实我也是刚刚才住进来。我想我会喜欢这个角色的。”汤普金斯继续问道：“如果你不介

意的话，我想请问一下，你是怎么得到这份工作的？”元首斜倚着豪华的老板椅：“一个买卖，一次交易。你知道，一些现金、股票、支票，就是这一类的东西。”“你买下了摩罗维亚？”“正确。”“真是……太了不起了。”“没错。我拥有大量的股票，一家大型公司的股票。而且我还有点钱，实际上，许多许多的钱。而且，因为我一直都想……”“你给自己买下了一整个国家？只是付了一堆钞票？”“主要是股票。”元首摇着头说，“我拥有所有这些股票，但是我什么都不能卖，因为它们没有上市。”“你拥有了这个国家，所有的土地和建筑，甚至还有人民。”汤普金斯几乎无法相信这一切。“呃，不包括人民。至少我不这样认为。所有的自然资源、海滩、农场、山脉，想象一下它的潜在价值吧。而且所有这些都还有待开发。当然，还包括所有这些了不起的、受过严格教育的人——所有这些程序员、分析员和设计师，软件从业者。这里的软件产业可以与有些国家抗衡。”“我明白。”“我想这里可领导以成为‘终极软件工厂’。”“我同意你的观点。”“而且，作为头儿而不只是 CEO 来管理它，有一些特别的优势，至少我这样认为。”“比如说？”“呵呵，在我其他的公司里，当我告诉别人我的要求——比如说，这个或那个产品要在年底前完成，我总是不得不对付一些反对者。”“反对者？”“我的身边好像总是有反对者。”元首生气地说，“我说‘年底之前’，他们就会皱起眉头说‘噢，不，比尔，这根本不可能。噢，不，比尔，简直办不到’。”他悲哀地摇着头。汤普金斯尽量表示同情。“不管我想要什么，他们总是说‘噢，不，比尔’。好吧，我想，就这一次，我希望他们不再说‘噢，不，比尔’。我希望他们做梦都不敢对我说‘不’。”“所以，你认为头儿的地位会给你带来管理上的优势？”“正是如此。”“但是我出现了，我毁了这一切。”“喔，其实在你来之前，事情就已经开始变味了，变得非常厉害。就拿莫波卡，负责建造 CD ROM 工厂的那个家伙来说吧。我把工作交给他的时候，我对他说：‘你必须给我在 18 个月之内把工厂盖好，不然我就要你好看。’我真的是那么说的：‘要你好看。’从前我一直都想说这种话，这一次我就真的那么说了。对我说‘噢，不，比尔’？我可以告诉你，他连想都不敢想，连最小的一点念头都不敢动。他的脸一下子变得惨白，回答我：‘是，先生。’”“但是后来事情就变味了，你是这个意思吗？”“他处处落后！”元首抱怨道，“他落后，他拖期，不管我说什么，不管有什么惩罚。那么，你说我究竟又能怎么办？如果我放过他，谁还会再相信我呢？我必须得让他好看。”“我理

解。”“我甚至都不知道这到底应该怎么干。我是说，谁来干这活儿？我也不知道。也许我应该自己去干？该死。你惩罚某个人，就为了保持你的权威，谁会感激你所做的这一切呢？没人会感谢你，我可以向你保证，即使这些都是非常必要的。真是糟糕。”他把头埋在桌上，就像一个犯了错误、受了罚的学生。汤普金斯先生静静地等待着元首继续说下去。但是他什么也不说了。“所以，在某种意义上，是我救了你。”汤普金斯先生大胆地说道。“是的。”元首的声音从他的胳膊和桌子之间传出来。吃过两块 Twinkie 蛋糕，喝完一罐可乐，元首感觉稍微好了一些：“我们应该谈谈这些项目，汤普金斯。至少应该谈谈其中的一个，我对这个项目有特别的好感。”“哪个？”“呃，现在来回想我最初拟定出这些项目时的想法。我们要在 2000 年前成为世界上最大的软件输出国，那么我们应该做些什么？”“想象一些产品，然后把它们造出来。”“不。我们制造产品，但是我们不管想象。”他拍着自己的脑袋，就好像有了一个伟大的想法，“不必靠我们来想象。”“不必靠我们？”汤普金斯问道。“没错。别人已经都想好了。我们已经知道哪些商品最畅销，我们只需要重新制造它们就行了。”“不违法吗？”“直接拷贝代码肯定是违法的，代码是受版权保护的。我们可以做一些修改，只要我们的产品与别人的有所不同就行了。”“我知道。”“所以我们应该制造什么？有史以来最成功的软件产品是什么？从卖出的拷贝数量来说，是哪一个？”“我想你会告诉我的。”“是 Quicken。”他说道。Quicken 是 Intuit 公司的注册商标。“Quicken。”“是的。Intuit 软件公司出品，卖出了数百万份拷贝。在个人电脑、苹果机、Sun 工作站、Unix 服务器上都有它在运行，每个使用电脑的人都有它的一份拷贝，世界各地人们用它来结算自己的支票簿、管理自己的小公司、进行投资。”“呃，我不是想做反对者，不过如果每个人都已经拥有了一份拷贝，我们又怎么卖我们的软件呢？”“当然，这也是 Intuit 公司面临的问题。因为他们几乎已经卖给每个人一份拷贝，你当然会问：他们将来的收入从哪里来？很明显，来自其他地方，不然他们的股票市值也不会比收入高出那么多倍。”“那么，将来的收入从哪儿来？”“新版本。”“我们要让我们的 Quicken 直接与他们的升级版本竞争？别人为什么要从我们这里买呢？”“价格竞争。”“我们要怎么跟一个只卖 29.95 美元的产品拼价格？”“我们会免费发放我们的产品！”“什么？那我们怎么赚钱呢？”元首的脸上浮现出神秘而得意的表情：“你只管给我把产品造出来，我会拿它赚到钱，成吨的钱，

这就是我的承诺。”

在沿着海岸返回瓦斯乔普的火车上，汤普金斯从包里拿出日记本。当他有机会的时候，当他学到一些东西的时候，他总要在上面写点什么。但是今天他到底学到了什么？他很想写这样一个条目：“怎样通过免费发放产品而赚钱”，但是对其中的奥妙，他还没有弄清楚。奇怪的是，他毫不怀疑元首能够实现这一切。那个人看起来有一整套做生意的诀窍。也许还可以学到另外一些东西，从莫波卡的事，从元首为了让工厂的建造计划更加紧凑周全而对他的威胁。考虑了一会儿，他打开日记本，写了下面一段话：

负面效应

威胁不是提高业绩最好的方法。

如果分配的时间一开始就不够，不管威胁有多么吓人，工作也无法按时完成。

更糟糕的是，如果目标没有实现，你就必须兑现你的威胁。

# 第6章　世界上最伟大的项目经理

在决定是否接受这份工作的过程中，汤普金斯考虑的问题只有一个：这份工作是否值得做。他曾经问过自己：基本的条件是否成熟了？他的顶头上司是否值得信任？承担这一切是否具有挑战性？一切的努力是否能得到足够的回报？但是，既然他已经决定要留下来，另一个问题开始困扰他：他是否胜任？

事实是：他从来没有管理过这么多的人。他曾经管理过的一个项目有250人，其中大约

有35个中层经理。但是这次是1 500人！要向他汇报工作的管理人员数目几乎就相当于他以前管理过的最大项目中的全部人数。而且他们还都是未知数。就像瓦尔多一直提醒他的那样，他需要立刻去安置职员、分配项目。元首已经安排了六个项目，这将奠定摩罗维亚在软件世界中强大的新形象。六个项目，这并不算太坏，但是汤普金斯还是希望按照莱克莎的建议，让多个团队在不同的条件下做同样的工作——他们的项目管理实验室。假如在每个任务上面安排三个竞争团队，那就意味着他必须组成18支项目团队，挑选18名经理。

瓦尔多早已要求200名在职软件经理每人写一份简历，现在这200份简

历就堆在汤普金斯的办公桌上。汤普金斯沮丧地盯着它们，它们也仿佛在看着他。他完全不知道应该如何开始。

在承受巨大的压力时(他早在几年前就已经注意到了)，他有一个坏脾气：脑子一片空白，想逃避，想去做一些不费脑子的事情，而不是面对自己的工作。今天不费脑子的事情就是读书，莱克莎从他卧室的书堆里整理出来一本书，放在办公室的书架上，名叫《结构控制管理》。他一直都想读这本书，尽管以前他忙于管理，没有时间学习书中的理论。现在他决定抽出一点时间，至少在面对这一大堆简历之前抽出几个小时。他把脚跷在桌子上，读起书来。

这本书真是切中要害。读完每一章以后，他都要把书放下，打开日记本，记下自己学到的东西。一章又一章，他又开始变得茫然，没有什么可写的。“也许所有好内容都在结尾处。”读完第 10 章后，他自语道，又硬着头皮开始读第 11 章。

瓦尔多带着一杯浓浓的咖啡走进来。他奇怪地看着汤普金斯先生。“老板很郁闷。”他也观察到了。

“面对面前的任务，先给自己打打气。”汤普金斯告诉他，冲着那一大堆简历点点头。

“有点丧气，是吗？”瓦尔多同情地说。

“是啊。不过我能克服。就当我在开始工作之前花一点时间激励自己吧。我在学习‘结构控制管理’，毫无疑问，在这么多经理的挑选工作中，这是一件无价之宝，它能告诉我应该选择什么人、将他安排到哪里。”

“厉害。”

“的确很厉害。”

“老板，如果你不介意的话，在以前的位置上你是怎么做出人事决策的？我是说，在学习结构控制管理方法之前？”

汤普金斯合上书，坐直身子：“大不一样。我从不单独做出任何决策。我有一群可信的同僚和下属，都是我认识多年的人。我们会坐在一起，详细讨论各种可能性。”

“我明白了。”

“我已经可以相当好地控制‘坐在一起’这部分了……”

“哦，原来是‘详细讨论’这部分做得不好。没有人可以讨论。”瓦尔多观察到了。

汤普金斯先生叹了一口气：“完全正确。”总而言之，他还是独自一个人。莱克莎曾经说过，他可以带一些自己的人，也可以找一些顾问。但是在真正合适的人选出现之前，需要长时间地商谈和协调。没人会立刻接受一份远在摩罗维亚的新工作。(他开始明白为什么莱克莎选择了绑架。)的确，在很长的一段时间里，也许好几个月，不会有任何熟悉的面孔出现在这里。在这几个月里，他不得不独自做出所有的关键决策，这些决策将对项目起到无法挽回的影响。

“也许，有一个人可能……”瓦尔多建议道。

“做什么？”

“我是说，有一个人可能立刻成为你的‘同僚’，他在美国的公司里长期管理类似这样的大型项目。他的名字叫宾达。”

“噢，对，元首提到过他。他是以前被挑选出来干我这个工作的家伙，是吗？”

“是的。莱克莎带他来的，用通常的方法……”

“那个家伙坚决拒绝了？”

“差不多吧。”

“然后呢？他回去了吗？”

“没有。由于某种原因，他在到处闲逛。这非常奇怪，我们都再没有遇到过他。他来了，住进了他的套间——就在你的隔壁——然后就走了。他偶尔回来一下，拿些书或者放些东西。他从来不在这儿过夜。我甚至不知道他长什么样子。”

“你认为他可能会愿意做一个兼职顾问。”

“问问也无妨。”瓦尔多似乎有些不自然。他在背后藏了什么东西。

“嗯，你在背后藏了什么？不用问，肯定是宾达的简历。把它给我，瓦尔多。”

“你总是比我高明，老板。”瓦尔多交给他四页纸。

汤普金斯大声地朗读介绍信：“‘宾达，生于 1950 年。学历：加州大学伯克利分校优秀毕业生，曾入选校赛艇队；哈佛大学 MBA。职业经验：施乐公

司帕洛阿尔托研究中心，苹果公司，还在坦登公司呆过一小段时间，在惠普管理主要项目 18 年，在计算机科学公司 10 年。’哇，看看这些项目，没有一个失败的。我一直想知道是谁负责这些项目。”

“当然，我不知道他是否愿意。”

“但是正像你说的，问问总无妨。见鬼，我想我会去的。谁知道呢？也许这家伙会成为第二个上这条贼船的人。”现在他感觉好多了。有像宾达这样一个人在身边，他就不会因为面前的任务而那么沮丧。“我怎么能找到他？”

“你最好去问问莱克莎。”瓦尔多拿起汤普金斯的空杯子，转身离开了。汤普金斯穿过走廊来到莱克莎的办公室。由于她没有太多的案头工作，她的办公室干脆连桌子都没有，取而代之的是窗户旁边一张舒适的沙发。她就坐在沙发上，拿着一卷平装书。

“莱克莎，我在哪儿能找到宾达？你知道这个男人住在哪儿吗？”

“女人。”

“什么？”

“她是个女人，韦伯斯特。记住，是个女人。”

他茫然地盯着她：“噢，我还以为……”

“你又显出偏见了，亲爱的。女人也可以做经理嘛。”

“我一点偏见也没有。”关于他的男性新同事宾达，他已经想象了很多。他想象他们在一起，喝点儿啤酒，讲讲相差无几的过去，然后继续研究那一堆简历。但是现在，他不得不把这些想象全都扔掉，然后，重新开始想象他和……他还不知道她的名字。“她叫什么名字？”

“贝琳达。”他和贝琳达·宾达。“一点偏见也没有。”他对莱克莎说，“瓦尔多说她选择继续留在摩罗维亚，至少暂时留下。你知道我在哪儿能找到她吗？”莱克莎合上书，坐直身子：“我猜你已经知道她的故事了。”

“她拒绝了你。聪明的女人。”

“不，并不完全如此。她在几年以前就已经精疲力竭了。如果你仔细看她的简历，就会发现自从 1995 年以后是一片空白。实际上，她在某一天离开了自己的工作，然后再也没有回去。你手上这份简历是我自己编出来的。我从计算机科学公司拿到她早期的一份简历，然后从她做过的事情的记录中精选了一些填

在上面。”

“计算机科学公司知道你得到了这些信息吗？”

“当然不知道。”莱克莎摆出一副顽皮的表情，“总之，我就开始找寻她的下落，最后我发现她住在圣何塞。”

“那儿有很多优秀的高科技公司。她可能……”

“她在街上收破烂。”

“什么？”

“在街上收破烂，推着一辆装满旧货的手推车。我记得她身上脏极了。”

“我无法相信。你想雇一个收破烂的来干这份工作？”

“她是当时世界上最伟大的项目经理。她的项目从来没有逾期过，也从来没有不成功的。而且，在这个行业里有 1 000 人会马上再为她工作，与她并肩作战。”

“但她是一个收破烂的，住在大街上！”

“她仍然敏锐，她仍是最好的项目经理。我跟她就管理大型项目谈了一个小时，我从来没见过任何人对这个主题有如此深刻的见解。无论如何，我想我应该看看她是否已经做好了重出江湖的准备。一个小时以后，我做出了邀请。”

“你用这份工作邀请她。”

“不，我用一块方糖，里面有两毫升速可眠和一滴 LSD。这是我惯用的配方，跟我用在你身上的一样。”

“‘肚皮’。”

“是的。她把它放进嘴里，然后说她的身体已经被一种物质麻醉了。”

“然后你就把她带回这儿，再告诉她关于这份工作的事情？”

“是的。她非常礼貌地说‘谢谢’，说她一直想出来旅游，到摩罗维亚旅游又何妨？她问我这儿的天气好不好，我告诉她天气很好。然后她站起来，离开了。她走到港口边的码头上，然后就一直呆在那儿。”

“她成了一个在摩罗维亚收破烂的女人。”

莱克莎叹了一口气：“没错，差不多就是这样。”

认出她并不困难。由于知道她曾经参加过伯克利的女子运动队，汤普金斯知道她一定是个高个子。即使坐在海边公园的草坪上，她也显得修长而柔韧。

而且她的身上有某种吸引人的东西——可以说是吸引，也可以说是疯狂，就在她的眼睛里。

“我觉得你就是贝琳达·宾达。”

“这种感觉不错。那么你觉得你自己是谁？”

“汤普金斯。韦伯斯特·汤普金斯。”

“坐在草地上吧。”她低头看了一下身旁的草坪，汤普金斯坐了下来。贝琳达在摆弄一些瓶瓶罐罐。所有的瓶子和一些罐子是有价值的(元首规定某些容器是有押金的，以此来清除街道上的垃圾)。但是一些罐子上没有押金标志。她把有回收价值的东西装进身边一条装马铃薯的大麻袋里，其他的就抛进棕榈树下的金属垃圾箱里。汤普金斯迷惑地看着这一切。垃圾箱有 30 多英尺远，但是她从来没有失手。她扔的每个罐子都能精确地落在垃圾箱里。

“哇。”看她抛了几个罐子以后，他说道，“你真棒。”

“专心。”她答道，“你一定不要去想它，保持你的心不受约束。结果是，我摈除了一切杂念。”

“我知道保持头脑清静的作用。”

“清静，或者可能就是一片空白。”

“我给你带来了一些东西——也许它能让你的思维活跃一下。一件礼物。”他递给她那本《结构控制管理》。

她翻过几页，开始飞快地浏览，只是偶尔停下来看几个单词和一些插图。然后她合上书：“你真好，韦伯斯特，带给我这件礼物。真好。不过，唔……”

“难道这不像一杯清新的好茶吗？”

“不。”贝琳达把书扔出一道长长的弧线，扔进了垃圾箱里。“纯属粗制滥造。”

“唔，你就不能委婉点儿说吗？”

“作为一个收破烂的，我只能这样。你应该试一下，真的。让自己从条条款款当中解放出来。”

“我可以想象。好吧，对于这本《结构控制管理》，我的意见大概跟你一样，只是时间更长一些。不知道为什么，这本书没有讲到管理究竟是什么。我是说，它太……”

“强调大脑。里面全是动脑的东西。管理并不完全是一门动脑子的科学。”

“没错，我也这样想。”

“如果你在管理的时候注意一下哪个器官在活动，那多半不是大脑。管理在内脏里、在心里、在灵魂里。”

“是吗？”

“是。管理者要学会相信自己的内脏，用心来领导下属，并且构筑起团队和组织的灵魂。”

“相信自己的内脏……”

“在做出人事决策的时候。你考虑把某个人安排到某个关键的位置上，而且从材料上看，他或她也很优秀，但是某种东西告诉你要继续观察。那种东西就是你的肠胃。然后，另一个人来了，这时你体内的一个小小的声音对你喊道：‘就是这个家伙！’或者：‘就是她！抓住她，让她负责所有的工作，让她独自去干。’这也是肠胃在说话。最好的管理者就是拥有最好的肠胃的管理者。作为一个管理者，你必须掌握的一项关键的思维技能就是：学会相信自己的肠胃。”

“喔。”汤普金斯陷入了沉思，“这就是肠胃。那么心呢？”

“人们会回应你的心。他们不会因为你聪明或者因为你一贯正确而追随你，他们只会因为爱你而追随你。我知道这听起来有点太理想化了，但这是事实。我回想那些我尊敬的管理者，他们都有着广阔的胸襟。在某种意义上，心是管理的根本要素。会动脑的‘领袖’可以带领别人，但是别人不会追随他。”

汤普金斯先生仔细地咀嚼着这些话：“很明显，这是不可能成立的公式。因为你无法对自己的心做多少描述。你的这种管理哲学让人们无法通过学习而成为优秀的管理者。”

“也许的确不能。也许你生来就是一个优秀的管理者。”

他摇着头：“我无法完全肯定。也许你的确生来就是一个优秀的管理者，但仍然有很多人是逐渐成长为管理者的。他们一开始很笨拙，而后逐渐变得自信，最后成为优秀的管理者。难道他们不是逐渐训练出自己广阔的胸襟的吗？”

“我想是的。”

“也许是这样。那么灵魂呢？那又是指什么？”他问。

“这就稍微复杂一点。你必须接受这样一个事实：项目成功的关键是让

人们能够更有效地在一起学习。如果他们完全分散工作，如果只是一些彼此不认识的人在不同的地方工作，那么灵魂就无所谓了。管理也就简单了，只需要协调他们的工作就可以。这就成了一个完全机械化的事情了。”

“也许在这种情况下，结构控制的方法能起作用。”

“没错。但是现实的世界要求团队成员之间有紧密的、温暖的甚至是亲密的联系，还要求组织内部有简单而有效的交流。”

“那么，你又怎么促成这些？”

“噢，你无法促成这些。你只能让他们这样。你创造这样一种氛围，让他们可以这样。然后，如果你够幸运的话，他们就会这样。”

“在这整个过程中，管理者的角色是……”

“……创造一种氛围，让健康的交流最有可能出现。这就是我所说的‘构筑团队的灵魂’。你可以用不同的方式，但是你必须要这样做。也许你可以在团队中形成一种对高质量工作的追求，或者向人们灌输一种意念：这个团队，至少在某种程度上是精英，是全世界最好的。你应该让他们认真思考‘团结’这个词所有的含义，以及整个团队所承担的责任。无论如何，一支团队应该有某些共同的梦想，正是这些共同的梦想让队员结合在一起。我想，这就是团队的灵魂。”

“听起来是很复杂。”

“也不是太复杂。你看，团队的成员们拼命地想合为一体。人这种东西，从骨子里就有成为团体一员的需要。可是在今天这个缺乏人情味的摩登世界里，没有那么多的团体让人来参加。宿舍这个团体当然是个特例，不过绝大多数人住的仅仅是宿舍，根本没有团体可言。”

“的确如此。在 20 世纪里，不认识自己邻居的人多得出奇。”

“团体再也不会从我们居住的市镇产生了，但是对团体生活的需要仍然在我们的内心深处。对于我们中的大多数人来说，参加一个团体最好的机会就是在工作中。”

汤普金斯先生有种虚幻的感觉。他坐在摩罗维亚的公园里，和一个收破烂的女人，谈着“灵魂”和“团队”，肯定有什么地方不对劲。噢，天啊。他收回思绪：“那么，你前面讲的‘构筑团队的灵魂’其实是指团体的构筑。”

“对。你在团队中培育的灵魂就好像贝壳里的一粒沙。它是一颗种子，

围绕着它，团体才能开始形成。”

他望着港口的远方，让目光变得涣散。贝琳达走回去继续摆弄瓶瓶罐罐。“那么，就是这些了？”长长的安静之后，他说道，“肠胃、心和灵魂。这些就是管理的一切？”

“唔，肠胃、心、灵魂……还有鼻子。”

“鼻子？”

“是啊。伟大的经理还需要有一个灵敏的鼻子，这样才能嗅出手下人的胡说八道。”

汤普金斯先生在公园里呆了大半个下午，一直跟贝琳达聊天。薄暮降临时，他发出了邀请。

“贝琳达，我希望将你专家级的肠胃用于工作，你觉得怎么样？你愿意来跟我一起工作吗？”

“你想让我做你的顾问？”

“是的。”

“这会让你开销很大的，韦伯斯特。”

“说说你的价码。”

“一辆手推车。”

“就这个？一辆手推车？”

“就这个。你无法想象一个收破烂的女人没有手推车有多难受，没地方放东西。”

“一辆手推车。行，你会拥有它的。成交。”

两人表情严肃地握握手。

“你必须穿得干净点儿。”他告诉她。他低下头，盯着她赤裸的脚，脚踝上全是黑泥。

“你要我洗个澡，再穿上干净的衣服？”

“是的。”他断然说道。

“你想要我模仿普通人?”

“是的。至少在表面上。其他的，我也根本不想改变你什么。”

“她要一辆手推车。”他告诉莱克莎。

莱克莎滴溜着眼睛。

“这很困难吗？我们到附近的超市去买一辆就可以了。”

“韦伯斯特，这里没有超市。”

“那我们从海外运一辆来。到伦敦去，从超市偷一辆。这是工业间谍最擅长的，不是吗？偷东西？”

“我当然擅长这个。去超市不会有问题，我担心的是航空公司。你能想象我把手推车当托运行李带回国该有多尴尬吗？他们会把我当笑料的。”他让莱克莎自己去解决这个问题。回到办公室，他打开日记本，拿出笔：

管理者必需的身体部位

管理涉及到心、肠胃、灵魂和鼻子。

因此……用心来领导，相信你的肠胃(相信你的预感)，构筑团队的灵魂，训练一个能嗅出谎言的鼻子。

# 第7章　雇人

贝琳达穿着一件光艳照人的太阳裙出现在汤普金斯先生的办公室里，全身上下干净得闪闪发光。但是她仍然赤着脚，穿鞋是她惟一不肯做的改变。“鞋子？我再也不会穿。”当他问起的时候，她就这样回答。这样也可以接受，他想。不管怎么说，她比他高了6英寸，尽管还光着脚。

“好吧。”他说，“我想我们可以开始了。”他从桌子旁边拉过一把椅子给她，指指

桌上的一堆简历：“这就是我们要看的。”

贝琳达没有坐。她拿起一份简历看了看，脸上浮现出厌恶的表情。“这些人离这儿有多远？”过了一会儿，她问道，“几小时的路？”

“大多数都只有几分钟的路，我想。我猜他们都在这里的某个地方。”她高兴起来：“噢，太好了。”她拿过一个垃圾框，把所有的简历都扫进了里面。“别看这些简历了，我们直接看这些人去。”

汤普金斯先生惊愕地盯着她，但是她已经向门口走去。

瓦尔多给了他们一张名单，上面有他们想要面试的人和找到这些人的方法。只用了几分钟，他们就到了第一个候选人的办公室。这是一个英俊的小伙子，

穿着运动夹克和棕色休闲裤，非常整洁。

“说说你对管理的看法。”贝琳达提议，“项目管理，这是一个怎样的工作？”

年轻人的眼睛一亮，很明显，他喜欢这个问题。“管理……”他说，“每当我考虑管理问题的时候，我总会想起《巴顿将军》那部电影。你们看过那部电影吗？乔治·斯科特演巴顿，你们记得吗？”

贝琳达和汤普金斯一起点点头。

“我想，我就像巴顿。我是说，项目经理就像是巴顿。必须这样。就像在电影的第一个战争场景，直接打击隆美尔那样。他就是策划整个战役的那个人，他指挥每一次炮击。”

这个年轻人站了起来，在虚拟的战场上挥舞着手臂：“空中支援！他这样说，然后空中支援就来了。收到—收到—收到！轰隆！转向侧翼！这儿！那儿！左侧编队，进攻！进攻！现在撤下来，赶紧撤下来！快！现在等着，等着，等我的命令……就是现在！进攻，进攻，把所有的炮弹都扔给他们！右翼，切断他们的后续部队！是的，就是那儿，就是那儿。现在我要更多的轰炸机，把炸弹丢在中间。好了，现在该决个胜负了，后备队，上。后备队从左侧进攻，快。是的，就是那儿，就是那儿，敌人绝对不会想到。嘣！轰隆！把他们全干掉！耶！!”

汤普金斯的下巴都快掉了，他费了好大的劲儿才把嘴合上。他转过头看看贝琳达，她看上去完全无动于衷，甚至有点打瞌睡了。

“我明白了。”过了一会儿，汤普金斯说，“那么，这就是你对管理的看法。”

“绝对如此。就像指挥一场坦克战一样。管理者是首脑，其他所有人都只是步兵。”

然后，走出办公室，与贝琳达单独在大厅里的时候，汤普金斯留心着她的表情：“看起来他是个热情的年轻人。但我发现他没给你留下多深的印象。”

她做了个鬼脸：“你真的看过那部电影吗，韦伯斯特？《巴顿将军》？你看过吗？还记得里面的情节吗？”

“当然了。”

“片子开始的那一幕，巴顿‘指挥’战役的那一幕，我们那位年轻的朋

友所说的那一幕：呵呵，巴顿在那一幕里根本连一条命令都没下过。他只是从望远镜里看着整个战役。德军坦克分队像他预料的那样穿过山谷，而他就看着那些坦克。在那儿，在第一辆坦克上，站着一位军官，手里拿着马鞭。巴顿盯着他，说道：“隆美尔，我读过你的书。”他读过隆美尔的书，所以他很清楚隆美尔会怎么做。然后，战斗打响了。进攻，侧翼机动，佯装撤退，再次进攻，空中支援，后备队到达。巴顿只是看着，根本没有下达哪怕一条命令。”

“那么，那个孩子是记错了？我自己也记不清那些细节了。”

“他记着他想记的。他想记住的就是那位将军。在他的脑子里，管理者就是战役中惟一真正的智慧，其他的所有人都‘只是步兵’。”

“啊……”

“那根本不是巴顿。他不是战争真正的智慧，智慧分布在他所有的下属那里。战斗打响的时候，巴顿的工作已经完成了。而且他也知道这一点。”

第二个面试还没开始就结束了。他们坐在第二个人的面前，这也是个看上去很热情的年轻人，同样穿着很整齐。

“好吧，说说你的管理哲学。”从贝琳达那里得到了提示，汤普金斯也这样开头。

“唔……”年轻人开口了。

贝琳达转身看着汤普金斯。“雇他。”她说道。

“什么？！”

“雇他。”

“等会儿，我还没记下他的名字呢。”

“卡塔克，艾勒姆·卡塔克。”年轻人告诉他，“我真的得到这份工作了？”

“呃，我想是这样。”汤普金斯说。

“毫无疑问。”贝琳达说道。

汤普金斯尽职尽责地将年轻人的名字记在活页本上。唉，有了一个了，只要再找 17 个就够了。

走出办公室，在走廊上，汤普金斯转头问：“贝琳达，这到底是怎么回事？”

“哦，在办公室里面，我跟他的几个员工谈过。当我跟他们谈到艾勒姆

时，他们的眼睛都闪出愉快的光。而且，你注意到办公室的陈设了吗？”

“唔……”

“那根本不是办公室。里面的陈设就像是作战室、指挥中心，所有的工作图表都贴在墙上。”

“我的确注意到墙上全贴着画。”

“设计、接口模板、进度、里程碑……很漂亮。而且没有私人办公桌，只有一张大会议桌和很多椅子。很明显他们全都参与作战室的运转。”

“那么，这就是我们要找的？没有桌子的经理？把办公室变成作战室的经理？”

“我们要找的是好的经理，他会有足够的警觉，他会改变身边的环境，让环境与他和他的员工要实现的目标更加协调。”

在第一天里，他们就结束了差不多 30 次面试。面试的结果有两种。第一种，贝琳达露出彬彬有礼的微笑坐在一边看，带着一点睡意等着候选人结束，然后他们就让这个候选人出局。第二种，贝琳达会打断候选人的话，让汤普金斯马上雇他或她。汤普金斯一直都不清楚贝琳达选人的标准究竟是什么，但是她挑选的人都让他感觉很不错。很明显，她完全相信自己的直觉。有时候，在贝琳达的认同之下，他也会做出决定。每当离开他们的新雇员的办公室之前，贝琳达总会向那个人征求一些提示，问他认为其他经理中谁是最好的。

到最后一次面试的时候，他们都已经疲惫不堪了。他们来到了一个名叫莫莉·马克莫娜的女人的办公室。贝琳达请她描述一下她正在进行的项目——为摩罗维亚港务局做一些报表生成器。莫莉很有热情地开始讲解，却被一阵敲门声给打断了。

“唔，请原谅。”她说道，“我猜是我的员工。”

门口的人显得心烦意乱。“莫莉。”他说，“外面有个家伙需要忏悔。他真的需要，现在。”

“噢，当然。”她说道，“让我拿上围巾。”她转身走到衣橱边，弯下腰去，背对着门口。韦伯斯特和贝琳达按捺不住好奇心，就走出办公室。在走廊上，他们看见那个人的背影，他走进了一间雕饰精美的有两扇门的木头小隔间，并拉上了身后的门帘。过了一会儿，门上的绿灯变成了红灯。莫莉从他们背后走过来，

脖子上戴着绣花真丝围巾。“用不了两分钟。”她对他们说。

她走进了另一扇门，把门紧紧地关上。他们听见，在这个小小的空间里，隔开两人的滑板被拉开了。过了一会儿，从隔间里传出了窃窃私语声。一阵沉寂之后，又传出了滑板关闭的声音。门上的灯又从红色变成绿色，那个人走了出来，快步穿过走廊，消失在拐角处。又过了一会儿，莫莉也出来了。她取下围巾，领着贝琳达和韦伯斯特回到她的办公室。

莫莉关上门：“你们肯定想知道这到底是怎么回事。”

“的确，我们想知道。”汤普金斯回答。

“是这样，他告诉我，他的测试工作将需要比预期更长的时间。实际上，他将会至少超过里程碑两个星期，甚至有可能是四个星期。”她走到白板旁边，在其中一个里程碑的周围画了一个红圈。然后，她勾画出了可能的四个星期宽的一个区域，以显示修改后的里程碑的位置。

她又转向他们，发现他们有点茫然，于是说道：“有时候，员工很难面对面看着老板，告诉他‘我的工作要逾期了’。有时候，如果只是逾期还好办些。但是，问题是老板发现的时候就已经晚了，员工本应该在几个星期以前就告诉她的。一般来说，当老板自己发现的时候，已经没有多少可以做的了。总之，我们设计出了这种半匿名的交流体制。当然，我其实一直都知道来忏悔的是谁，不过我假装不知道。而且他们也知道我知道，但是他们也假装不知道。这样，坏消息就更容易传达到我这里。”

贝琳达站了起来，看着汤普金斯先生。“你还想了解莫莉·马克莫娜别的什么？”她问他。

“没了。我看这就已经够了。欢迎来到我们的团队，莫莉。我们会给你一份特别的任命。”

“还有一件事。”贝琳达转身对莫莉说，“你把你们的忏悔叫做‘半匿名’体制。真正的匿名交流对你会有帮助吗？比如说，我们开设一个匿名的电子邮件账号，所有的人都知道这个账号的密码，这样任何一个人都可以完全匿名地发送消息给你。”

莫莉点着头：“我们曾经想过，结果被网管否决了。他们被这个主意吓坏了。我猜他们担心这个账号被用来发送恶意中伤的消息，或者类似的东西。总

之，他们响亮而又清楚地说‘不行’。”

“我会去说服他们的。”贝琳达回答她，“如果有必要的话，拿着大锤也要说服他们。明天你们就会拥有这样一个账号。这个账号可以叫‘ANON’(译者注：ANON 是“Anonymous”(匿名)的缩写。)，密码嘛……呃，就用‘MOLLY’(译者注：MOLLY 是莫莉·马克莫娜的名。)怎么样？明天就可以到位，你可以告诉你的手下。”

“这个账号不会被用来发送恶意信息吗？”在回办公室的路上，韦伯斯特问贝琳达，“我是说，这也可能是个问题。”

“哦，我不那么想。如果有人想发送那种信息，有很多其他的途径可以发。在绝大多数组织中缺少的正是一条干净的、隐蔽的、可以向老板传递真正的信息的途径。所以，每个人都想说、每个好老板都想听的那些坏消息却总是要到迟得不能再迟的时候才能到达老板那里。我打赌，ANON 这个账号一般不会有人用。但是，一旦有人用它，它的价值就是无法衡量的。”

回到自己的办公室以后，贝琳达叫瓦尔多调查一下他们选择的经理过去曾经领导过的项目。她最想知道的是他们每个人曾经管理过的最大的团队。没费多少时间，瓦尔多就把列表放在了他们的面前。

“好，举个例子，我们先来看看莫莉。在她的管理生涯中，她领导了四个项目：3 个人的、5 个人的、5 个人的、还有 6 个人的。”

他们一起走到陈列墙边，在那里，有他们先前贴上去的第一批六个项目(18 个团队)的概况表。汤普金斯先生接过了贝琳达的思绪：“那么，她最合适到 PMill，网页设计器项目。我们会给她一个 8～10 个开发者的团队。”

“唔。”贝琳达说，“我觉得她更适合这个。”她指着 QuickerStill 的概况表，这是那个看上去类似于 Quick 的项目。它是六个项目中最小的，在“最大人数”的方框里写着“6”。她用粗钝的手指敲敲那个数字。“6 个人？但是她已经干过了。她会想要更多、更有挑战性的任务来帮助她成长。”

“她会的，她当然会的。但是我们会请她帮我们个忙，到下一个项目中去成长。这一次，我们会请她把以前为别人做成功过的事情为我们再做一遍。对每个项目，我们都会这样做，要求人们稍微推迟‘有挑战性的目标’，再一次重复他们知道能够成功的东西。这是技巧，韦伯斯特，从来没有让我失望过的技巧。”

贝琳达回到她在海滨公园的地盘去过夜了。汤普金斯坐在办公室的读书角里，坐在垫子厚厚的、盖着印花棉布的椅子上，那是莱克莎为他选的。这是怎样的一天啊！30 次面试，他们至少遇到了 5 个让他们俩人都感到满意的经理。这个进度超过了他最大胆的希望。

看着这些记录，他知道自己从来没有比雇这 5 个经理更满意的招聘了。如果他们现在可以找够整个管理团队，而且其他的人都像这 5 个人一样可靠，那么他们就拥有一个必胜的组合了。

当他站起身的时候，外面已经漆黑一片。他准备去洗澡，然后吃晚饭。但是在出门之前，他还是很尽忠职守地在桌前再坐几分钟，写下这一天中的心得。绝大多数想写的都是招聘过程中的事，但是还有贝琳达把巴顿作为一个管理者的精彩观点……

用指挥战争来作为管理的一个比喻

在战役开始的时候，管理者真正的工作已经完成了。

面试和招聘

招聘涉及到所有与管理相关的身体部位：心、灵魂、鼻子和肠胃(但是主要是肠胃)。

？ l 不要试图单独去招聘——两副肠胃远比一副肠胃的两倍要好。l 对于新的雇员，让他们承担与以前曾经成功过的同样难度的项目，把有挑战性的目标推迟到下一次。

征求提示：你最希望雇的那个人可能还知道其他很好的人选。

多听，少说。

最后的一点是在这一整天中，他从贝琳达身上学到的。他本人有一种坏癖好，喜欢针对自己组建的新组织、当前的项目、面临的挑战等大加评论。他很难保持安静。如果候选人不说话，汤普金斯先生就觉得自己必须得打破沉默。但是贝琳达就不。当他尽力管住自己，让贝琳达去负责面试时，她总是任由大家保持长时间的、令人不安的沉默。在这段时间里，她只是静静地坐着，看着面试对象。最后，候选人必定会主动打破沉默，开始说点什么。在这种时候，他所说的几乎就总是面试中最重要的部分。

现在，他又回过头来看看日记中写下的内容。他发现不光最后一条来自

贝琳达，几乎这一整天的收获都是来自她的。他自己为这整个过程贡献了什么吗？噢，他当然有贡献。在贝琳达来之前的那个晚上，他最后还是完成了自己的心愿，读完了所有的简历。然后，他就把这些简历随便堆在一起，把最感兴趣的候选人放在上面。瓦尔多给他们开出的名单——有候选人姓名和地址的名单——就是从这一堆简历里面来的，顺序也一样。所以，他和贝琳达用一整天面谈的经理都是他已经审查过的，是觉得成功机会最大的。

他又弯下腰来，在日记上“面试和招聘”下面添上了最后一条：?

如果先把材料整理好，那么所有的事情都会进行得更好。

# 第8章　大名鼎鼎的尼佐利博士

莱克莎·胡利安的眼睛里有一种恶作剧的神情。即使在没有露出这种神情的时候，她也经常搞些恶作剧，所以汤普金斯先生预感到：自己将有麻烦了。

“我需要你批准我刚刚做了的事情，韦伯斯特。我刚干了一件相当特别的事情。”

“噢，亲爱的，既然你都已经干了，我想不出为什么你还需要我的批准。”

“我就是要，管他为什么？现在我就是需要你的批准，拜托，批准吧。”

他坚决地摇摇头，做好了最坏的打算：“呵呵，我不会松口的。告诉我，你干了什么？”

“当然会告诉你。但是你必须先批准，然后我才告诉你。”

“莱克莎！我不能批准。你这是在向我要空白支票呢。”

她撅起了嘴：“就一张小小的空白支票嘛，只要你批准就行。难道你真的要拒绝我吗？拜托，韦伯斯特。”

他盯着她。一个能把活人气死的女人。她什么都不说，耐心地等着他的批准。汤普金斯长叹一口气：“好吧，我批准了。现在，你到底干了什么？”

她露齿一笑：“唔，我们都知道，对于建立项目管理实验室这个事情，我们都不知道应该怎么入手。我们将会同时运行一个项目的几个实例，这些实例都要求开发出完全相同的软件产品。我们会改变一个或者几个因素，然后去观察结果，希望能够从中了解这些因素对项目起着怎样的影响。”

“对。”

“惟一的问题：这些因素是什么？我们应该改变什么？起支配作用的又是什么？我们应该怎样下结论？对于同样的工作，如果两个人干得比四个人要快，那又证明什么？这两个人总是能比四个人更快吗？如果一个团队走得比较快，但是也引入了更多的错误，这又意味着什么？我们如何比较他们的绩效？”

他点点头：“我也考虑过同样的问题。我们有无数类似这样的问题。现在，我们有一个千载难逢的好机会，可以为项目管理这门学问设立一些受控的实验。但是这并不像看上去那么简单。”

“的确不简单。所以，我们有一个非同寻常的、极其特别的需要。我们需要知道怎样去做一些以前几乎从来没有人做过的事情。我们应该怎么做？”她假装思考答案。然后，好像有了什么新发现一样，她的眉头一下子舒展开来：“这听起来很像是一个顾问的工作。”

“我同意。但是，谁？难道有什么人曾经建立过项目实验室吗？”

“呵呵，有啊。现在就有这样一个人：赫克特·尼佐利博士。”

“噢，是啊。”汤普金斯当然知道这个名字，那是这个领域中最受尊敬的人之一。“唔，你说得太对了。他曾经做过几个非常聪明的受控实验来证明一些东西，比如某种检验技术的有效性之类的。我记得我曾经看到过关于那个实验的资料。他为一些美国政府机构维护着一种软件工程的实验室，做了一整套的受控实验。”

“就是这个人。”

“你又比我快了一步，莱克莎。我明白你的意思了，他会是我们最有用的顾问。既然我们已经开始讨论一组实验——我们的项目管理实验室——的运转，我早就应该让你去联系尼佐利博士的。我想知道，我们什么时候能请他到这儿来？”

“明天下午。”

“什么？！”

“明天下午。他将在新德里登上三点钟的航班，然后我们到机场去接他。”

汤普金斯先生马上产生了怀疑：“等会儿，等会儿，为什么他明天下午要在摩罗维亚逗留？你不会对他也用了那套鬼把戏吧？速可眠和 LSD？你不会

绑架了那个可怜的人吧？”

一个受了伤害的表情：“韦伯斯特，我会干那种事吗？当然不会。不，他会来，因为他自己想来。”她的眼睛里又出现了调皮的神情，“基本上。”

“基本上？请解释一下。”

“呃，他来是因为他自己想来，只不过他并不完全知道自己要到的地方。我们安排飞机在这里停留。他会被时差搞得晕头转向，根本弄不清自己究竟是在哪里。我们的一个间谍将在飞机上做乘务员，她会叫醒他，让他在这里下飞机。”

“无耻。”

“但却是千载难逢的机会……”

第二天下午，睡眼惺忪的赫克特·尼佐利在瓦斯乔普机场走下了飞机，汤普金斯先生和胡利安女士站在一个巨大的横幅下面等他，横幅上写着“欢迎大名鼎鼎的尼佐利博士”。

汤普金斯先生走到他面前：“尼佐利博士？”

“是的。”

“我是韦伯斯特·汤普金斯，这是我的同事，胡利安女士。”

尼佐利和他们握了手，迷惑地四下张望。汤普金斯马上接着说：“能见到您是我的光荣，尼佐利博士。我一直很景仰您的成就。”

尼佐利博士很得体地表示了谦虚。他的眼角显出几条皱纹，微笑很快爬满了他的脸。他的胡须已经开始泛灰，但是稠密的头发仍然乌黑。这是一个让人觉得可靠的人，他让你觉得任何事情都可以告诉他，并且可以从他那里得到满意的回应。

“我们希望你能喜欢这里。”汤普金斯热情地说，“明天下午，我们安排了一个大会，请您做开场发言。然后是一段小小的游览，当然还有午餐和晚餐，然后我就想问一下：您是否有兴趣参观我们做的一些实验？”

“实验？”尼佐利博士似乎立刻就清醒了，“什么实验？”

他们让所有的软件工程人员——总共有将近 500 人——出席了尼佐利博士的开场发言。实际上，他的讲话只是泛泛而谈。讲话结束时，听众全体起立，热烈鼓掌好几分钟。终于可以从主席台上下来的时候，尼佐利博士看上去有点迷茫，但是很开心。

紧接着是一个招待会，然后游览城市和城市里古老的城堡，然后晚餐，然后另一个招待会，然后是室内音乐会，然后又有几个人陪尼佐利博士到阳台上喝白兰地，等着看月亮升上山谷。这一整天，尼佐利博士在摩罗维亚的第二天，他没有一点时间参观项目管理实验室的实验。第三天，他一直都跟汤普金斯先生和贝琳达·宾达在一起。到日斜西山的时候，他们已经拟订了一系列的受控实验。每个产品都将被生产三遍，三个团队将并行工作。对于每个项目，他们有一个预期的目标和结果，这些竞争团队的相对绩效将有助于证明预料是对还是错。

在一个长长的工作日之后，晚上他们大吃大喝了一顿。“似乎我们今天晚上喝的都是摩罗维亚酒。”尼佐利博士发现。

“这是我们的‘世界之酒’节目的一部分。”莱克莎平静地对他说，“今天轮到摩罗维亚，明天就是别的国家，谁知道？”

“多么迷人的节目。”尼佐利博士兴高采烈地说，喝干了杯中的泽林尼克白葡萄酒，“我喜欢摩罗维亚酒，尤其是白葡萄酒。”

“现在，我们一定得喝点颜色更深的，看这些来自东部比拉克和维吉斯的红酒。”不知什么时候，汤普金斯先生成了摩罗维亚酒的专家。他给客人斟了一杯酒：“看看这颜色，差不多是琥珀色的。”

尼佐利博士尝了尝纯净的红酒：“唔，好味道。这才是真正的酒。我想有一天我会去摩罗维亚，看看那是个什么样的国家。”

“有点像这儿，我觉得。”汤普金斯告诉他，“风景如画，民风淳朴。而且，当然了，有很多的美酒。”

酒会举行的地点是在居住楼的一层和花园，汤普金斯先生的私人套间就在楼上。尼佐利博士也住在楼里面，所以当夜幕降临时，他们只需爬上华丽的楼梯就可以回到各自的房间。他们俩都拿了一杯莫格雷德克葡萄酒，典雅的淡橙色甜酒，边上楼边喝。就像两个举杯的绅士相遇时通常会做的那样，他们在楼梯中间聊了起来。一个小时过去了，他们还在那儿，肩并肩地坐在长毛绒的勃艮第地毯上，谈着工作。

“你知道，赫克特，关于项目的控制和目标我们已经谈了很多。我是不是忘了告诉你，这些项目不仅仅是实验。我是说，它们真的必须及时生产出东西，非常高质量的软件产品。”

“也许不完全是实验，但是仍然是可遇而不可求的好机会，从中可以学到关于项目推动力的非常重要的东西。”

“喔，是的。但是我的工作还有别的推动力。我们可能学到很多东西，但是什么也交付不了。如果真是这样，我的工作就只能被评价为‘失败’。或者，我们可能什么也学不到，但是交付出六个惊人的软件产品。如果这样，严格地从工作的角度来说，我应该算是成功的。”

“而你希望在两方面都成功。”

“完全正确。”

“我也希望这样。”

“我们也许要从几次暂时的失败中学习，但是最主要的是从我们最终的成功中学习。”

尼佐利博士点点头：“噢，只要一启动，我相信你的实验肯定不止对最后的结果有帮助。对于每个项目，你都同时启动三个团队，然后从中挑选速度最快、质量最好的作为最终产品，那么你又怎么可能犯错误呢？这是绝大多数组织都无法企及的奢侈。团队之间将会存在小小的竞争压力，这是一个绝妙的提示，让他们随时记得：产品是要对外发布的。这只会帮助开发者们集中精力。”

“是的，我知道。但是现在的情况是：坐在我身边的不是别人，正是闻名于世的赫克特·尼佐利博士，一个把名字刻在软件科学大厦最顶端的人，一个发表了数百篇博大精深的论文、著作等身的人……”

“唔，曾经有人指责我，说我没有什么想法是不发表的。”

“我很想见见敢这样说话的那个乡巴佬！”

“呵呵，我想这实际上是对我的赞扬吧。”

“但愿如此。不管怎么说，现在我和大名鼎鼎的尼佐利博士单独呆在一起。如果我不向您请教一些建议的话，我一定会疯掉的。告诉我，赫克特，我应该怎样做才能让这些项目有最大的可能获得成功？如果您在我的位置上，您会怎么做？如果只能做一件事？”

赫克特的目光越过楼梯，游离在远处：“一件事。这是个难题。”

“我是否应该关注过程改进？您知道，软件工程学院的人一直在试图说服我。他们告诉我：立刻执行一次过程改进计划，将整个团队从 CMM 2 级提高

到 3 级，这就是我能对组织所做的最大帮助。我应该这么做吗？”

“很简单。不。”

“啊。”

“从理论上来说，过程改进总是好事。它意味着你把自己的工作做得越来越好。但是我对 CMM 这样的过程改进‘计划’没有什么热情。它们经常把计划本身当成了目标。”

“但是一定有什么我可以做的，某种短期调整也许可以提高生产力，比如……”

赫克特使劲地摇着头：“在我们的工作中，没有‘短期调整’这种东西。永远都没有办法在短期内提高生产力。当你把一切都安排好以后，你能得到的生产力将是在你之前的管理者所做的长期投资的直接反映。对于生产力，你惟一真正能够起到的影响就是：现在做长期投资，让你的后继者受益。”

汤普金斯先生叹了一口气：“我想我也知道。不过，听你这么坦率地一说，也让我耳目一新。”

“给提高生产力这个话题泼了一盆冷水。”

“谢谢，我正需要这样。”

一个侍者注意到他们，于是从楼下端了两杯橙色葡萄酒上来。赫克特和韦伯斯特接过酒杯，浅呷了一口，心事重重。

“那么，你会怎么做呢，赫克特？一件事？”

“既然的确没有办法可以提高生产力，至少在短期内没有，我想你必须注意避免浪费时间。如果已经确定了完工的日期，那么你必须面对的惟一变数就是真正有效的工作时间的比例。所以，你应该集中精力去减少无效工作时间所占的比例。”

“明白了。那么，我应该寻找浪费时间的根源，然后把这些根源除掉。”

“对，这肯定没有害处。但是也起不了太大的作用，因为为了避免造成自己的失败，人们总是会尝试自己做这些基本的‘保洁’工作。结果你会发现，不太可能系统地大幅度增加一个工作日中有效的小时数。效率会有提高，但是不多。”

“那么，我应该寻找哪些非系统的浪费呢？”

“呃，想想当项目中有什么东西出错时的情况。这是一个风险的具体化过程：此前它只是一种可能性，但是现在，它成了现实的问题。”

汤普金斯先生点点头：“比如说处在关键路径上的一种硬件不能按时交付了，你是说这种事情吗？”

“完全正确。或者关键路径上核心部分的开发延迟了，因为分配给它的时间实在太少。于是，所有的人都受到影响，工作被搁下了。有些人开始无所事事，因为在关键路径上的工作完成之前，他们不能进入下一项任务。现在，你怎么办？”

“嗯，我想我会对产品的功能做点调整。这样应该可以让关键路径轻松一些，也可以帮助我们在剩下的工作中弥补时间。”

“好，所以你就调整了。这也意味着浪费，因为调整很可能已经相当迟了。毕竟，已经有部分工作浪费在了被你调整掉的功能上面。”

“我知道。”

“浪费，浪费，浪费。我觉得，浪费和风险总是紧紧绑在一起的。项目的成功被浪费了，巨大的浪费阻碍了你前进，这都是风险具体化的直接结果。所以，如果我只能做一件事，那就是控制住风险。我会通过控制项目面临的风险来管理每个项目。软件开发是有风险的业务，管理这项业务，说到底就是要控制风险。”

“当然，我的绝大多数项目都面临同样的风险：它们有可能完成得太晚，或者开销太大。”

“对，这些就是你的根本风险，你最不想要的结果，但是还不是我所说的风险。你必须控制的那些风险是原因，是可能造成最后的失败的东西。所以，你面对的并非最后的几个大的风险，而是许多根源性的小风险。”汤普金斯先生反复咀嚼着他的话：“管理一个项目就是要控制根源性的风险。我喜欢。软件开发是一项有风险的业务，如果没有风险，那还要管理干什么？我喜欢这种观点……至少，从理论上我喜欢。但是，我还是不能肯定具体的意思。我怎么知道自己是不是真的在控制根源性的风险呢？”“反过来想想。人们怎么证明你没有控制住风险？想象你被拖上了法庭，别人控告你没有进行明智的风险控制。他们会拿出什么证据来？”

“嗯，我猜他们会说我没有维护风险统计表，这会是证据之一。”

“或者你没有评估每种已确定的风险具体化的概率和具体化之后可能造成的开销。”

“或者我没有设立风险具体化时的监测机制。”

“说得好。在风险真正变成一个问题之前，总会有一些早期的迹象，所以你需要先断定这些早期迹象是什么，然后像鹰那样去寻找它们。”

“也许我应该任命一个人来做这只鹰，风险控制官员。”

“是的。最后我想说，如果原告能证明你没有建立一种能让员工在坏消息发生时通知你的体制，那你就真的该上法庭。如果你建立了一种充满恐惧的企业文化，禁止传播坏消息，你明显不想听的东西员工就不敢告诉你，那就更糟糕了。”

“我当然不会这样做。”汤普金斯向他保证。

“你的本意当然是不会的。没有一个好的管理者会希望这样。但是你可能成功地向员工灌输了一种‘我能行’的态度，使得他们都不敢告诉你‘我不行’，而这正好是非常重要的信息。”

“这并不完全是‘充满恐惧的企业文化’，但是……”

“但是有类似的效果。”

“我明白了。”

“所以，这就是我要做的‘那件事’。我会通过控制风险来管理项目。”

尼佐利博士计划坐早上的第一班飞机回国。直到离开，他都不会知道自己最近几天究竟是在哪里度过的(将来有一天，汤普金斯先生一定会去向他的新朋友全盘招供的。)。到明天，在楼梯上这些激动人心的交流都可能遗忘在酒后的迷糊当中。汤普金斯先生预感自己到早上就会什么都记不起来，所以他没有直接上床，而是坐在写字台前面，把尼佐利博士的建议用白纸黑字记录了下来：

生产力的提高

没有“短期生产力提高”这样的东西。

生产力的提高是来自长期投资的。

任何承诺立刻见效的东西都很可能是江湖游医所卖的万灵油。

风险控制

通过控制风险来管理项目。

为每个项目创建并维护风险统计表。

跟踪根源性的风险，而不只是最后那讨厌的结果。

评估每种风险具体化的概率和可能造成的开销。

对于每种风险，预测标志其具体化的早期征兆。

任命一个风险控制官，这个人不应该维护组织内部“我能行”的态度。

建立简单的(可能是匿名的)通道，让坏消息能传递到高层。

# 第9章　马可夫准将

今天元首也在城里，所以贝琳达建议把他也叫来。他们还需要进行好几十次面试，而贝琳达发现元首很明显在招聘软件经理上面有一些经验，所以为什么不让他参加呢？他们可以作为三个人的团队来进行面试。更重要的是，他们三个可以分开，分别去向一些最低级的员工询问对管理者的意见。由于有了三个人，这部分的工作进行得更快了。

这个把自己塑造成“暴君”的人不但愿意参加面试，而且还非常积极。汤普金斯感觉

元首对“暴君”的这份工作早就不厌其烦了，他渴望干些更符合自己真实技能的工作。为了这些面试，他还进行了伪装：一副黑框眼镜和一个假鼻子，浓浓的黑眉毛，还粘上了一撮小胡子。在面试开始的时候，他总会介绍自己是“莱德尔先生”。

一个年轻的经理这样对他们说：“有没有管理都无所谓。你们也许不会雇我做经理，但是一定要雇用为我工作的这个团队。他们是最好的，他们在我的领导下干了两年，以前还在一起干了两年。我接管他们的时候，他们就是一个团结的团队。相信我，任何人都可以管理这些团队。”

“雇他。”莱德尔先生说道。汤普金斯先生低头看看表，这次面试刚开始两分钟。他开始怀疑自己是不是惟一被雇人问题所折磨的人。很明显，元首和贝琳达·宾达都没有这个倾向。噢，天呐，连正在面试的这个人似乎都胜过了汤普金斯。他问了这个家伙的名字，记在活页本上。

“对团队的尊重总是好经理的特征。”后来，元首一边喝咖啡一边告诉

他，“但是在这一点上必须小心，因为现在绝大多数组织的政策都是团队至上。在团队这个话题上，你听到的一些最漂亮的称赞很可能只是谎言。经理们都学会了盛赞他们的团队，哪怕他们背地里对这种观念感到极其恐惧。”

“谁愿意承认自己是反团队的，或者干了反团队的事呢？”贝琳达补充道。

元首点点头：“但是有些经理的确是。在内心深处，他们害怕一个紧密而优秀的小组织，甚至会排斥……”

“有时候甚至把经理本人排斥在外。”贝琳达接过话头，“在我曾经管理过的一些团队中，很明显我就不是团队的成员。这是不对的，但是事实的确如此。团队的成员是平等的，而经理则跟他们不同——很少接触工作的细节，更多地表现出权威的形象。总之，明显跟其他人不同。”

汤普金斯先生一直在等一个开口的机会：“但是最近这次面试中，我们这位年轻的朋友可不光是在嘴上说这些政策上的东西。他真的意识到了这些。他接过一支已经成型的团队，并且一直让他们在一起，这就是证据。那些背地里害怕紧密的团队的人不会这样做……”

“那种人很可能已经把他们拆散了。”元首接着说，“拆散团队是我最不愿意做的事情。但是有些公司甚至有一条相关的正式规定。每当一个项目完成的时候，他们都会把团队拆散，把这当成一条原则。多愚蠢的主意呀！在我看来，一个组织良好的团队，这应该被视为项目最主要的收获之一。所以，当你最后评价一个项目时，不应该仅仅根据生产出的软件，还要看它是否造就了至少一个牢固而优秀的团队，一个有愿望、有激情去投入另一个项目的团队。”

“呃，”过了一会儿，汤普金斯先生说，“很明显，我们都非常愿意在这个话题上再好好讨论一场。那么，下一个要面试谁？”

贝琳达低头看看名单：“一个名叫加布里埃尔·马可夫的家伙。”

“喔，对了。”元首说，“马可夫准将。”

“一位将军？”贝琳达觉得很奇怪。

元首继续说：“准将以前负责军队的软件开发，所以他熟悉这个领域里的东西。他有相当老的资格，但是实际上他做行政工作多于做项目管理。”“无所谓。”贝琳达说，“我们手上有无数的人。我们也可以雇一个好的行政人员。”

“这正是我的想法。”元首表示同意，“我把没有在第一批项目中分配到任务的人都交给他管理。在这些项目之外，马可夫准将负责组织其他部分的运转。我们没有决定放在某个软件产品计划中的人最后都将在他手下工作。所以，可以说他是我们的人力资源库的管理者。”

汤普金斯先生有点担心：“那么，如果我们要开始一个新项目，我们选的每个人、每支团队实际上都是从他的辖区内出来的。他不会为这个感到不高兴吗？”

“我不这样想。”元首说道，“实际上，他根本不知道怎么安排手下的人。”

“他们到底做什么？”贝琳达问道，“他们看起来都在干着工作，开发软件、做设计、测试模块、编写文档。但是你告诉我们，可以随便从里面要人。我很想知道这位准将给他们每个人都分配什么工作。”

一到加布里埃尔·马可夫的办公室，贝琳达就扔给他一个问题：“他们在干什么？所有那些在你手下工作的人，他们在干什么？”

“多数是在为中央计划办公室做软件。”准将告诉他们。他是个魁梧而强壮的人，即使穿着便装也还像穿着制服一样。他嘴里镶有一颗金牙，就在门牙的位置，由于他几乎总是在微笑，所以金牙显得非常醒目。现在，他的微笑带上了几分忧伤：“我没有胆量告诉他们。”

“告诉他们什么？”汤普金斯问道。

“告诉他们中央计划办公室已经被取消了。这是元首亲自作出的决定。”说完，他狡黠地冲着莱德尔先生的假胡子眨眨眼，咧开嘴笑了。

“天哪，这多可怕呀！”汤普金斯说，“所有那些人都在做无用的工作。”

“但这只是暂时的。”准将赶紧向他们保证，“我们已经跟美国和英国的公司签了外包合同。我向你们保证，最多到明年，我们会让所有这些人都忙着干合同中的活，起码是那些没有被你们选去做项目的人。”

这让元首有点惊讶：“我不知道你还在干这个，加布里埃尔，找外包项目。”

“呵呵，我想这是有意义的。而且那边也有很大的市场。是的，没有太大的压力要求他们为国家创造多少收入，因为按照国际标准，他们现在的工资水平还是很低的。在我们自己需要他们之前，我们可以一直让他们繁忙地工作，将

他们作为一个巨大的人力资源库来管理。只是，这一切都太没意思。就算还有中央计划办公室，这份工作还是很没意思。为了保持士气高涨，我需要给他们寻找真正有意义的工作。”

贝琳达换了个话题：“你曾经管理过的最大的团队是什么？”

“13 571 人，由摩罗维亚陆军第一军、第二军和空军共同组建的团队。”准将立刻答道，“每年的预算是 1 1 91 亿美元，资金总额是 8 1 53 亿；688 名军官(包括 9 位将军)，362 名后勤人员；7 1 2 万平方米的室内场地，超过 1 100 平方公里的基地和研发中心；509 名技术人员，包括 388 名程序员、系统分析员和设计师。”

“噢，”贝琳达说。

“呵呵，”汤普金斯过了一会儿才说，“我想你完全有资格来管理我们的人员。这份工作对你有吸引力吗？”

准将又笑了：“当然有。从某种角度来说，我是个技术上的新手，但也是技术的信徒。我想，未来是属于信息的：处理信息得到知识，通过网络传递信息，将知识送到它的市场上去。这是一次巨大的革命，而我希望成为其中的一分子。为你们工作、与你们一起工作、从你们那里学到知识、把我的知识教给你们，这是我的光荣。”

准将说完以后，又是一阵沉默。每个人都感觉到了他的诚挚和热情。汤普金斯很惊讶自己竟然如此喜欢听到这些话。

另一方面，贝琳达还在惊讶于那些数字：“你知道，准将先生，我从来没有管理过你的 1/10 的人。让我们分享你的见识吧。从所有这些经验中，你学到了什么？选几样告诉我们吧。”

马可夫准将陷入了沉思，目光开始变得涣散。过了一会儿，他开口了：“永远不能停止学习的一课就是：壮士断腕。当你做一些有价值的事情的时候，总会有很多相关的风险，总会有让你的努力付诸东流的可能性。而在软件开发的工作中，情况尤其如此。数数那些失败项目的个数吧，那些什么也没交付、或者被取消的、或者交付出没用的产品的项目。也许有 1/4，至少在大型项目中，是失败的项目。”

“如果完全按照项目运转良好、最后获得成功的标准来评价自己的工作，

你看到的画面是不完整的。你还必须看自己控制错误的能力有多强，看自己砍掉失败的工作有多快。这是我所学到的最大、也是最难的一课。”

逐渐成型的人员配置是令人难忘的，但是仍然充满了未知。在以前的位置上，汤普金斯先生总会有那么几个人可以依赖——那些与他一起工作了 5 年或 10 年甚至 15 年的人。摩罗维亚的管理团队中这些新面孔看起来都很好，但是他还是在猜想：几年以后，他在他们的记忆中会有什么样的形象？无论如何，他很难抑制住自己的乐观。特别是准将，他的加入让人高兴。汤普金斯感到，这个可爱而聪明的人将总能给他以帮助，为他的思考提供极好的补充。最重要的是，知道 1 350 多个没有参加这六个关键项目的人都在准将这里得到妥善的安排，这实在让他大松了一口气。

汤普金斯抬头看看新的组织图，这是他和贝琳达昨天下午画在白板上的：有七个人直接向他报告：马可夫准将和六个产品经理，这六个经理负责交付与 Quicken、QuarkXpress、Photoshop、Painter、Lotus Notes 和 PageMill 分别直接竞争的产品。在每个产品经理下面，都有一支 A 团队、一支 B 团队和一支 C 团队，这三个独立的单位将彼此竞争，力争以最快的速度制造出最好的产品。

他还要寻找八个关键的人，包括一个直接报告者。在需要有经验的行政人员的意见时，他会去向准将咨询，而不只是把他作为人力资源库的管理者。准将可以按照自己的想法去继续做外包的项目，只要承诺把这六个项目的人员需求放在第一位就行了。

还不够完美——他还在担心在他下面的那个空框——但是很明显，他们已经在短短的一个星期之内走完了很长的路。18 个工作组中有 11 个已经组建好，开始工作。贝琳达说她对到目前为止的进展感到非常满意，他也逐步依靠从贝琳达那儿学到东西作为通向最后成功的指导。他本来也可以让自己和她一样乐观，但是严酷的倒记时提示板就放在新的组织图的旁边。那是他叫瓦尔多放在那儿的，每天减去一页。现在，提示板上写着：到交付日只剩 705 天！

除了周末和假日，到他的合同到期就只剩下不到 500 个工作日了。这几乎肯定不足以完成一个像 PShop 这样的大型产品(而且他还没有 PShop B团队的经理呢！)。到目前为止，没有人给他设定最后期限，他一直坚持不能提前给他下达任何进度要求。但是实际上，他能骗谁呢？每个人都希望这六个产品——或

者至少其中的大半——能在他的任期内完成。所以，不管他怎么决定，还是有另一条非常严峻的最后期限在等着他。只剩 705 天……他拿出硬皮本和笔：?

防止失败

(壮士断腕。

(控制住失败比优化成功更能提高你全面的成绩。

(要有闯劲，尽早取消失败的工作。

(除非必要，否则就不要自己去凝聚一个团队：出去找一个已经成型的团队来用。

(保持好的团队在一起(只要他们自己愿意)，以帮助你的继任者避免团队凝聚得慢或者不能凝聚的问题。

(把凝聚在一起的团队——准备好、并且也愿意接受新的工作——作为项目的收获之一。

(项目开始时浪费的一天和最后阶段浪费的一天对项目造成的伤害是同等的。

最后一条来自贝琳达，这是她几乎每天早上都要说的。汤普金斯最后一次抬头看了看瓦尔多的倒记时板。当他明天早上来的时候，倒记时应该已经翻到了 704。705 天有他希望的那么多吗？或者到最后，他将会再一次把它看成又一个失去的机会？时间会证明一切。他低下头看着日记，在“ 防止失败 ”下面添上了最后一条。这是他多年以前就已经明白的道理，现在又一次需要面对了：?

l 有无数种方法可以浪费一天的时间……但是没有任何一种方法可以拿回一天的时间。

# 第10章 阿布杜尔·贾米德

汤普金斯先生到罗马去办一些小事，顺便稍做休养。现在，所有的项目人员都已经安排到位，开始正常运转，他也可以处理那些一直困扰着他的那些事情了。在哈斯勒酒店的前台，他把新办的万国宝通银行的信用卡递给了侍应生。侍应生迷惑地看着信用卡上的签名。“ 摸乐维哑国家书局桂花出(译者注：此处并非原文，乃是译者为了表现瓦尔多的南欧口音而选择的一个词。)。”他念道，“ 这

大概是‘摩

罗维亚国家数据……’”

“规划处。”汤普金斯先生好心地说。

“啊，数据规划处，没错，用英语就应该这样说。唔……或许你碰巧还知道‘规划’这个词用意大利语怎么说吧？”

“Shmerziazione(译者注：意大利语的“规划”。)？”

“啊，太好了，欢迎来罗马，汤普金斯先生。欢迎来哈斯勒酒店。”

“谢谢。”

几分钟以后，他到了自己舒适的套间里，窗外是宏伟的西班牙台阶(译者注：罗马城中心的一个地标性建筑。)。服务员离开以后，汤普金斯先生在桌上打开了自己的笔记本电脑，接上酒店的电话线插口，把一份两页的文件传真给了纽约的一个号码。

第二天早上七点左右，一阵电话铃声把他吵醒了，是他的律师斯波福特。“韦伯斯特！起来，太阳晒屁股了，韦伯斯特！是我！”

“你好，杰克。”

“的确很好。我收到你的传真了。这些天我一直守在电话旁边，昨天傍晚的时候我顺便到忠诚投资公司在华尔街的办公室去了一趟。按照你交代的，我去跟兰普尔女士谈过了。她非常合作，准备好了所有的手续。她告诉我，你已经通知了她，也提供了必需的证书，让我做你的代理。”

“是的。”

“我们检查了你的账户，然后与你在传真中发来的截屏图像做了比较，就是你从摩罗维亚的网站上看到的图像。”

“那么……”

“他们把钱都付清了。毫无疑问，你的钱都到了忠诚投资公司，你可以看看自己的账户。我们没有发现什么不对劲的。”

“我只是担心……”

“……担心你的 KVJ 的朋友们会耍花招。我知道。好了，放心地喘口气吧，他们没有。”

汤普金斯先生放心地喘了口气：“那么，钱真的到账了。他们真的一次

付清了保证金。”

“一分钱都不少。他们甚至还提前了一天付款。”

“太好了。谢谢你，杰克。那么，你是不是开了个新账户，把钱都转过去了？”

“完全如你所想。旧的账户已经关闭了，我开了几个新账户来存这些钱。密码就是你在传真中要求的那些。不过，你当然会修改密码的，是吧？”“当然了。”

“记住，把密码记在自己的脑子里，不要记在电脑上。否则，那些卑鄙的摩罗维亚流氓可能会抢走你的笔记本电脑，然后把他们的钱拿回去。不过，你肯定已经想到这些了，是吧？”

“当然。”实际上，他还根本没想过这个。是的，必须把密码记在脑子里，然后把银行的客户端程序里所有的密码都删掉。

杰克的话还没完：“好，差不多。你的钱已经到账，这方面不用担心了。哦，还有件事。”

“你说。”

“还记得去年夏天，我在你家参加过的那个聚会吗？还记得你介绍给我的那位上了年纪的先生吗？乔尼……？”

“乔尼·杰伊，我以前的老板。是的，我当然记得他。真可惜，他退休了。如果他还在公司里，我肯定也还在他手下工作。他是我所能希望的最好的老板。”

“他是个真正的绅士。”

“你知道，杰克，我几乎每天都会想起他。有时候我相信，我作为管理者的整个职业生涯就是为了发现和理解他骨子里的那种管理的智慧。我想他是最好的，和他一起工作是一种荣幸。”

“噢，很明显，我们的感觉是一样的。上个星期六的晚上，我见到了他。就在这儿，在纽约。”

“不会吧？真的？”

“真的。他和他的夫人在林肯中心的歌剧院。幕间休息的时候，他找我们聊了一会儿，主要都是关于你的话题。他已经知道你在摩罗维亚的冒险经历

了。”

“那是个老好人。他现在怎么样？”

“瞎混。他们俩都是。第二天早上，他们就动身去了玛莎的葡萄园，然后会去更远的地方，也许还会去缅因州。他问我怎么能让别人跟你联系。他告诉我，有个年轻人，你真的需要去认识一下，问我怎么能找到你。我说我也没有你在瓦斯乔普的电话号码，但是知道你今天和明天会住在罗马的哈斯勒酒店。”

“乔尼要我去谈的人，一定是值得我谈的。那么，他会打电话给我吗？”“不，我想那家伙会亲自去找你。乔尼说，那家伙现在也应该在欧洲。他的名字叫……”

“等会儿，等我拿支笔……说吧。”

“他的名字叫阿布杜尔·贾米德。”

整整一个上午，汤普金斯先生在废墟和喷泉周围闲逛，享受意大利凉爽的天气，又在鲍格才庄园附近吃了午饭。他回到酒店的时候，已经快三点了。

“我想您就是汤普金斯先生吧？”一个深色皮肤，帅得出奇的年轻人走到他的面前。他看上去就像是年轻时的奥马尔·沙里夫(译者注：一位好莱坞明星。)。

“对，是我。”汤普金斯先生说，“我就是汤普金斯。”

“我是贾米德博士。您的朋友杰伊先生……”

“噢，是的，贾米德博士。很荣幸见到你。乔尼·杰伊的名字总能立刻引起我的注意。他推荐的任何人……呵呵，很高兴见到你。”

“您太客气了。”

“完全没有。杰伊先生希望我们俩见面，所以我一直盼望着。他希望咱们谈点什么？”

“我的研究成果。我刚完成了一些关于管理动态的研究，当我把这些东西拿给乔尼看的时候，他马上就想到了您。他觉得这些在您的新岗位上也许能派上用场。”

汤普金斯点点头：“乔尼总是在为别人寻找机遇。这一次，我想是咱们俩的机遇。我很高兴能学习你的研究成果，贾米德博士。我会在这儿多呆两天，这点时间够了吗？”

“作为起步，够了。”

“好吧，那么就起步吧。”他伸出右手，“韦伯斯特。”

“阿布杜尔。”

他们郑重地握了握手。韦伯斯特带他上楼，走进了卧室隔壁的小会客室。

几个小时以后，汤普金斯先生从贾米德博士的膝上电脑的显示屏旁边站起身来。他的脑袋都开始晕了。

“暂停，暂停。我的大脑超负荷了。你一直在说我的直觉库……”

“你用来指挥项目运转的直觉。”

“我明白，但是你谈论直觉的方式是我从来没有听到过的。你把直觉说得像是一个小型数据库、一个运行在我的肚子里的程序一样。这个程序会观察这些数据，并得出答案。这真的是直觉发挥作用的方式吗？”

“呃？不是吗？”

“唔，我猜差不多吧。我是说，很明显这儿的确有些数据，那是我这么多年经验的累积。而且，我想肯定也有某种算法在告诉我这些数据的意义。”

“正是这样。”

“但是，你要我建立一个明确的模型来指出直觉在项目运转中的作用，然后用这个模型来模拟项目的结果。”

“对。”

“但是我为什么要这样做？为什么我不能把直觉保留在脑袋里、肚子里或者别的什么地方？我觉得，那儿才是直觉应该在的地方。”

“呵呵，你当然可以，但是这样你就没有好的办法来改善自己的直觉。最好的管理者就是拥有最好的直觉库的人，就是你所说的‘肠胃的感觉’最准确的人。如果你相信这一点，那么你就必须努力提高自己的能力，让你的直觉能够对情况做出更准确的预测。”

“当然。但是这个模型又能有什么帮助呢？”

“它能给你一种清晰的表达方式，让你勾勒出项目将如何完成的理论根据。然后，你就可以根据模型来回顾真实的结果，了解需要改进的地方。如果你有一个同事，他也有非常好的直觉库……”

“我的确有这样的同事，她叫贝琳达。”

“那么，你们就可以一起研究这些模型，借此互相学习。没有这个模型，你就只有胃里面那一点点模糊的感觉，比如说，‘过快地增加人员会使项目变得效率低下’。这完全是主观的。你感觉到了，也许我或者贝琳达也感觉到了，但是我们没有办法讨论它。在某种意义上，也许贝琳达感到不舒服的程度是你的两倍，但是我们甚至不可能知道这一点，因为我们并没有量化这种胃里面的模糊感觉。但是，在建造好一个直觉模型之后，我们就有了一种有说服力的理论，它清楚地表达出了人员增加对有用生产率的影响。”

汤普金斯先生很不自然地笑着说：“尽管很有说服力，但它还是有可能是错的。”

“太对了。它只是一种理论。但是，现在我们用一种简单的方法就可以检验它的正确性：将它与实际情况相比较。在这期间，我们有一种绝佳的传达手段，让你和贝琳达可以验证各自对这件事不同的感觉，让你们可以试着把你们肠胃的智慧结合在一起。”

“好吧，就算我已经采纳了这个意见。我想看看它实际应用的例子，不过就算我喜欢你的直觉模型的概念，还请你把它拿到阳光下来。我还不知道，为什么我要在模拟程序上运行这个模型来看精确的计算结果。这是不是有点过分了？”

“如果你只有一个直觉，那么你是对的。但是，假设你有半打直觉，你要怎么算出它们总的效果呢？”

汤普金斯先生还没有被说服：“模拟程序能算出总的效果，这就是你的意思吧。这有什么了不起的？既然模拟程序的输入只有我的直觉，那么它对于总效果的预测又怎么会比我对总效果的直觉更准确呢？”

贾米德博士点点头：“你认为自己完全有能力计算出这些结果不同的组合方式吗？你有能力用直觉所属的完全非计算用途的处理器来做这项很有计算性的任务。在不同的时间，你会用大脑、肠胃来做‘直觉处理器’，有时候还会用骨头。你能用骨头做精确的计算吗，韦伯斯特？”

“呃……”

“让我们来试试看，我们拿模拟模型文献中的一个小例子来做试验吧。假设从一月开始，让你负责一个 100 人的项目。这 100 人已经在一起工作了两年，

现在你观察到固定的人员退出率：每月有 4 个人退出。每当有人退出的时候，你就立刻再雇一个人来代替他，并对新加入的人做两个月的培训，然后新人才能融入项目之中。”

“不错。”

“现在你发现，或者说你察觉到，五月一日开始实行的一些新的人事政策将会导致人员退出率上升。假设上升率变成了原来的两倍。”

“好，现在我们预期每个月损失 8 个人。”

“对。用你的直觉算一算，到 8 月 1 日，你的项目中有多少可以正常工作的人？”

“唔？不是 100 人吗？”

“是吗？”

“我想你说过：我手下总是有 100 人。每当一个人离开时，我都立刻再雇一个人来替代他。所以，我的员工数总是 100 人。新的员工需要培训……噢，等会儿，我明白你的意思了。总会有些人处在培训周期中，而现在，处在培训过程中的人数更多了。”他想了一会儿，“喔，当然，在第一个月里，我的可用人员会减少，这是因为人员退出率突然上升了。所以那个月，我的可用人员会从 100 个减少到 92 个。但是，后来我不是会把他们补回来吗？我想是的，不对吗？至于到 8 月的时候，我是否能回到 100 人的水平，呃……好吧，我不知道。我肚子里的算术处理器不能胜任这个工作。”

“这可只是个最简单的例子，韦伯斯特，绝对简单。你几乎每天都在尝试用自己的骨头来做复杂得多的模拟计算。在这里，让我们来看看对于这个特定的例子，模拟程序说些什么。”贾米德博士在屏幕上画了一个模型(贾米德博士的例子出自 Introduction to System Thinking and ithink 一书(Hanover, N 1 H 1 : High Performance Systems, Inc 1 ,1994)的 17～18 页。作者允许我使用这个例子。)，“我用一个矩形‘容器’来表示你的可用人员。容器装得越满，你能用的人就越多。我们把初始值设置为 100。

“这就是一个模型，但是还不是动态的，因为还没有人员的流动，例如人员离开项目、新的员工进入等等。如果我们就这样运行模拟程序，它会告诉我们：可用人员始终保持在 100 人的水平上。

“下一步，我们添加一个管道来表示离开项目的人员流。另外并且再添加一个阀门，它的值决定了人员离开的频率。我们把阀门的初始值设置为每月 4 个人。

“旁边的云形小图标表示：当员工离开之后，他们就离开了我们模型。最后，我们再添加一个管道，表示新员工通过‘雇佣率’这个阀门进入项目，我们可以直接把入口阀门的值与出口阀门的值联系在一起，这样，在特定的某个月里，不管有多少员工离开，我们都会雇回同样数量的新员工。在‘雇佣’阀门和进入项目的人员流之间，我们放置了两个月的培训时间。于是，我们就看到了这个最终的模型：

“为了表示从 5 月开始的‘退出率’突然上升，我们设置了一个‘退出率’的方程式，让它在 5 月之前保持每月 4 个人的水平，然后从 5 月开始突然上升到每月 8 个人。现在，选择‘运行’命令来看看模拟运行的结果。”程序运行的过程中，汤普金斯先生一直如痴如醉地看着动画显示的“可用人员”容器变化。当程序稳定之后，贾米德博士停止了运行，用鼠标点了几下，让系统显示出整个过程中的可用人员数。

“噢，的确跟我猜想的不一样。”汤普金斯先生承认，“它在几个月中持续下降，然后到 7 月又保持恒定，但是就再也不会回到原来的水平。我很奇怪，为什么会这样？”

贾米德博士沉思了一会儿：“我也不是很明白。也许是因为更多的人陷入了培训中？我的意思是：如果没有模拟程序的帮助，即使这样简单的一个相互关联的网络也是很难预测的。模拟程序为我们提供了他们之间的联系，不费吹灰之力就能完成这种问题所需要的算术分析。”

汤普金斯先生大笑起来：“这种我们的骨头算不好的问题。现在我真的明白你的意思了。”

贾米德博士没有说话。汤普金斯先生离开了屏幕，漫无目的地盯着天花板上面的某个地方。所有这些，对于他和他在摩罗维亚的那个小世界，对于要生产六个产品的项目，有什么帮助呢？为了完成目前的工作，需要做些什么呢？虽然他还不能完全肯定，但是他已经开始发现：这些模型和这个模拟程序很可能有用。

他转头看着自己的新朋友：“就算我已经完全被你讲的这些说服了，阿布杜尔。我应该做些什么呢？我应该怎样利用你今天与我共享的这一切？”“呃，我们要从你的直觉库中挑选一些元素。要从你的‘仓库’里搜索出有用的管理直觉，简单的办法就是给它一点挑战。所以，我来讲一些无法容忍的事情，然后问你为什么这些事情是无法容忍的。”

“好，来吧。”

“假设我是你的老板。你告诉我，10 个人工作 1 年就可以完成某项工作。但是对于这个产品，我不能等得太久，所以我给你 20 个人，让你在从现在开始的 6 个月之后把产品交给我。”

汤普金斯先生控制不住自己的愤怒：“我会叫你去跳湖。”

“你的直觉告诉你：20 个人工作 6 个月与 10 个人工作 12 个月是不同的。”“何止是直觉啊。”汤普金斯先生大声说道，“这是毫无疑问的。”贾米德博士拿起一本黄色的便笺簿，在上面飞快地画了一幅图。画完以后，他把便笺簿推给汤普金斯先生，用笔指着上面的图。

“那么也就是说，两倍的人力配置不能在一半的时间里完成同样数量的工作？”

“绝对不能！”

“这边的产品生产力总量和另一边的不同？”

“完全不同。”

贾米德博士露出一脸的狡猾：“唔……有多大的不同？”

“什么意思？”

“它们之间有多大的区别？我们举个例子吧，假设 10 个人用 1 年的时间可以制造的软件产品是 1 000 个某种单位。别担心我现在使用的度量单位，就当它是个适当的软件度量单位吧。如果 10 个人在 1 年中可以完成 1 000 单位的产品，那么 20 个人——假设他们有同样的能力——在 6 个月里面能开发多少单位的产品？”

“少于 1 000。”

“少多少？”

“少很多！”

“很多是多少？”

“非常多。那 20 个人会给自己制造麻烦。他们绝对干不了更小的团队在更长的时间里干的那么多活。”汤普金斯先生有点生气了，“难道你看不出来吗？”

“噢，我能看出来。很明显。我并非不同意你的直觉，韦伯斯特，只是试图让你量化它而已。这个大团队在 6 个月中能完成的工作会少多少？”

汤普金斯先生摆摆手：“一半。或者 1／4。我不知道。”

“别开玩笑。”贾米德博士友善地笑着。

“好吧，我想我不知道。我是说，我不能确切地知道。”

“尽管已经知道了两个因素中的一个。”

“为什么你对这个问题有那么大的兴趣？”

“因为你需要知道。人和时间之间的权衡是管理者几乎每天都必须关心的事情，你总是在做这种权衡。你是怎么做的？”

“呃，我想，我对此有一种感觉。”

“这种感觉就是你的模型。你看，你已经有了一个模型，但是到目前为止，它还完全是内在的。它埋藏得如此之深，以至于你想看的时候都找不到。让我们把它公开出来，让我们在这个模型中再现你的‘感觉’：向团队中添加新员工会对生产率造成怎样的影响。”

“好。”

“你只管对我说，然后我会把它裁剪成建模程序和模拟程序能够理解的形式。当你向团队中增加一个人的时候，会发生什么？”

汤普金斯认真考虑了一下。“初期的影响是负面的。”他开始了，“第一天，这个新来的家伙干不了任何有用的事情。为了学习，他还会占用其他人的时间。所以，团队的总生产率会受到打击。”

贾米德博士一边听，一边在电脑上建模。

“然后，逐渐地，他成为了团队中的一员。”汤普金斯拿起黄色便笺簿和笔，飞快地画出了他的概念，“就像这样。”

贾米德博士凝视着这幅图。然后，一阵键盘的敲打和鼠标的点击之后，他将图中的概念结合进了自己的新模型中。

汤普金斯先生继续说：“不过，如果以前的团队有 6 个人，那么新加入一个人的作用就不如 5 个人的团队中加入一个人的作用那么大。所以，我想，可能存在某种与团队大小相关的损失。团队中的人越多，人与人之间的交流就越多，所以浪费的时间也就越多。”(译者注：在软件开发过程中，最重要的两种角色无疑是开发者和测试者。其中，开发者需要更多的交流，所以交流的成本更大；测试者的工作相对独立，所以交流的成本相对较小。而作为一种智力产品，软件开发中人员之间的交流成本是软件的主要成本之一。微软公司的典型团队组成是 1 名经理、3 名开发者、5 名测试者，这可以说是深得软件开发之道的团队组成。而如果希望靠增加人员来提高软件团队的生产力，则无疑是南辕北辙。)

“阐明你的观点。同样的，给我画幅图。”

“好吧，我看看。如果我们把总的生产率看做团队大小的一个函数，”他一边说一边画，“那么，理想的情况应该是 45° 的斜线。如果保持这条线，就说明每个新增加的人都与以前的人做出了同样大的贡献。如果是这样，给团队配置两倍的人就能得到两倍的生产力，而没有交流造成的损失。但是，实际的生产力比理想的要少，像这样。”

“实际情况与无法达到的理想情况之间的差异就是因为人与人之间的交流所造成的损失。”

贾米德博士凝视着这幅图：“我明白了。或多或少地，我可以把你的图复制到模型中来。”他把一根手指放在“实际情况”的曲线上，在图表的中部位置，“告诉我，当团队的规模有多大时，交流损失就会达到 1／3？”

“唔？”

“我在你的曲线上选取了一个点，此时交流损失值大概是实际生产力值的一半。也就是说，在这一点上，理想生产力中大约 1／3 被浪费掉了。”

“到目前为止，我同意。”

“在这一点上，团队的规模有多大？”

“我不知道。”

“你当然不知道。到目前为止，我们只是在尝试找出你知道的东西。我们在尝试找出你感觉到的东西。问问你的肠胃，当团队有多大时，就会有 1／3 的生产力被浪费在交流损失上？”

“我恐怕没法给你很准确的答案。”

“相信自己。多大？”

“好吧，我认为，大概 4 个人。”

“也就是说，4 个人在一起工作的总生产力比一个人单独做这整个工作时的生产力的 4 倍要低大约 1／3。”

汤普金斯先生耸耸肩：“当然，我不能肯定，不过在我看来，答案差不多就是这样。”

“好。”贾米德博士又在膝上电脑里输入了一些东西。完成以后，他把结果显示出来，把屏幕转给汤普金斯先生看：“这就是我们得到的模型，关于团队规模的直觉。”

“我们把整个项目描述为努力将‘工作’从一个容器转移到另一个容器的过程。开始的时候，‘剩下的工作’这个容器是满的，‘完成的工作’是空的。另外，还必须用某种人为规定的单位来衡量工作的规模……”

“代码行吗？或者类似这样的单位？”

“好吧，如果找不到更好的单位，那就用它吧。在模型中，完成工作的生产力用一个叫做‘总生产率’的阀门来表示。这个阀门的值设置得越高，工作从‘剩下的工作’向‘完成的工作’的流动速度就越快。很明显，‘总生产率’值的度量单位应该是与容器中衡量工作量的单位一样的。”“我明白。”汤普金斯先生说道。虽然他还没有完全弄清楚贾米德博士做的这些东西。

“最后，这些箭头表示依赖关系。比如说，它们可以告诉我们，总生产率依赖于四个因素：团队可用人员数、还没有融入团队的新成员数、交流损失和融合开销。”

“我猜，这里的‘融合开销’是指为了帮助新成员上路而损失的那部分生产力吧？”

“是的。现在，我要针对每个阀门或者圆形测量表，编写方程式、或是建立图形定义。比如说，这就是我对‘交流损失’测量表的定义。”

“就像你看到的，人数从零开始逐渐增加。当团队中有 4 个人的时候，交流损失大概达到了 1／3。至于曲线的其他部分，是我自己估计的，我想你会同意。”

汤普金斯注视着这张图。在团队规模增大造成的损失上，它是否准确地反映出了他的直觉？

贾米德似乎看出了他的念头：“在模型运行的过程中，你可能需要调节某一条曲线，甚至还可能需要修改整个模型。”

“使它真正符合我的直觉。”

“完全正确。”

“好吧，现在我的直觉库告诉我，需要做一点改变。问题在于‘交流损失’是一个静态的值，也许损失值应该是时间的动态函数。不管怎么说，人们总是逐渐学着在一起工作的。”

贾米德博士点点头，表示同意：“跟我说说这个。”

汤普金斯先生细想了一会儿：“唔，在我看来，团队有一种潜力——随着共同工作的时间越来越长，团队能够逐渐消除交流损失。成员们在一起经历很多事情，团队就会变得越来越健壮，甚至能够克服交流的损失。作为一个整体，团队能够比单个个体的简单加和做得更好。团队在一起，并且……我想，他们成为了一个整体。”

过了一会儿，阿布杜尔又把屏幕转向汤普金斯先生：“就像这样？”

“嗯，是的，就像这样。很明显，按照你的说法，这儿应该有一个‘凝聚效应’。现在，我们必须回去重新定义‘融入团队的开销’。”

“当然。”

汤普金斯先生盯着屏幕研究了好一阵：“你看，我想这就是我的模型。当我想估计团队完成任务的能力时，在我脑海中出现的大概就是这样一幅图。当然，这也有可能是完全错误的，有可能根本无法反映出团队的真实情况……”

“当然。但是现在，起码你还有办法验证它。你可以运行模拟程序，看看所有这些直觉会得出怎样的预测；然后你再让真实的项目运转一段时间，以收集足够的信息来调整这个模型，让它更加完美。”

“我明白了。”

“一点一点地，你把这些信息融合到模型中，直到……”

“……直到屏幕上的预测比脑海中的预测更准确。”

“就是这样。”

在去机场的出租车上，汤普金斯先生问道：“你使用的这个建模—模拟工具包叫什么名字？我一回办公室就马上去订购一套。”

“我用的这个叫 ithink(ithink 是位于新罕布什尔州汉诺威市的高性能系统公司的注册商标。)。”贾米德博士告诉他，“但是你没必要去买一套，韦伯斯特。我已经帮你买了一套。”他打开公文包，抽出一套软件包，连塑封都还没开。

“噢，阿布杜尔。你用不着这么做，我可以……”

贾米德博士握住了他的手：“拜托，韦伯斯特。这只是对我们今天谈话的一点补充，让我可以完整地、放心地完成我的任务。而且，这也花不了多少钱。今天中午，你请我在罗马吃了一顿美妙的午餐，而我在加州的一家邮购公司买了这套软件来送给你。我敢肯定，这套软件肯定不如你的那顿午餐值钱。”他把软件盒递给了汤普金斯，然后又拿过公文包，抽出一张软盘：“这里是昨天和今天我们一起开发的模型，这会是一个起点……”汤普金斯先生接过话头：“……建模工作的起点。我向你保证，在捕捉到所有的直觉之前，我们不会停下。阿布杜尔，我向你保证。”

汤普金斯先生的日记：

开发过程的建模和模拟

将你关于完成工作过程的直觉建模。

在同事的交流中使用这些模型，以便交流、提炼关于项目运转的思想。

用模型来模拟项目的结果。

根据实际的结果来调整模型。